

Réalisation intégrée de projets :

Une meilleure façon de réaliser des projets d'investissement



Par **Lynnell Crone**, PMP, MBA
Vice-présidente, Réalisation
collaborative, Bird Construction



Développé en
partenariat avec



Réseau
canadien
de l'eau
Suscitez l'intérêt.
Inspirez l'action.

Qu'est-ce que la réalisation intégrée de projets ?

La réalisation intégrée de projets (RPI) est un mode de réalisation collaboratif fondé sur un contrat, conçu pour aligner les intérêts, les objectifs et les pratiques de l'ensemble des participants au projet – propriétaires, concepteurs et entrepreneurs – autour d'un objectif commun : la réussite du projet. Il s'agit d'une entente multipartite signée par tous les principaux partenaires du projet. Contrairement aux modes contractuels traditionnels, souvent de nature conflictuelle, la RPI favorise la

création d'un environnement d'équipe hautement performant, basé sur la transparence, la confiance, l'implication hâtive et le partage des risques et des bénéfices.

Le résultat : une collaboration accrue, une plus grande capacité d'innovation et une création de valeur renforcée pour le projet. Ce modèle contractuel connaît une croissance importante partout au Canada et a été utilisé avec succès dans plusieurs projets liés à l'eau potable et aux eaux usées.

Constat de départ : pourquoi un changement est nécessaire

52 %

Mégaprojets dépassant le budget

91,5 %

Dépassement de budget et retards

99,5 %

Dépassement de budget, retards et objectifs non atteints

Référence: Flyvbjerg et Gardner, 2023

Principes fondamentaux de la RPI

1. Implication hâtive des principaux participants

La RPI intègre le propriétaire, les concepteurs et les partenaires de construction dès les premières étapes du projet — souvent dès la conception préliminaire — afin de définir de manière collaborative la portée des travaux, la constructibilité, les risques, les opportunités et le modèle de coûts.

Les avantages comprennent :

- l'identification hâtive des enjeux majeurs ;
- une meilleure optimisation de la conception ;
- une meilleure prévisibilité des coûts et de l'échéancier ;
- une transparence accrue entre les parties signataires du contrat.

2. Partage des risques et des bénéfices

Dans le cadre de la RPI, tous les signataires placent l'ensemble de leur profit dans un fonds commun de partage des risques et des bénéfices, lequel augmente ou diminue en fonction de la performance collective. Cette approche élimine les comportements conflictuels et favorise une mentalité axée sur la réussite du projet. Grâce à un contrat sans faute comprenant une renonciation aux réclamations, les conséquences d'un travail non conforme affectent l'ensemble des parties.

Dans cette structure contractuelle, l'équipe est incitée à :

- résoudre les problèmes de façon collaborative ;
- mettre en œuvre des actions concrètes pour éliminer la reprise des travaux ;
- poursuivre l'exécution efficace du projet afin d'améliorer la performance collective.

3. Gestion de projet conjoint

Les équipes RPI fonctionnent comme une seule organisation virtuelle, travaillant souvent à partir d'un « Big Room » centralisé. La prise de décision repose davantage sur le consensus et s'appuie sur des outils structurés tels que Choosing by Advantages ou la méthode A3 pour soutenir la résolution de problèmes et la prise de décision.

Qu'est-ce que la réalisation intégrée de projets ?

La réalisation intégrée de projets (RPI) est une approche contractuelle qui crée un environnement hautement performant afin de renforcer la collaboration, l'innovation et la valeur globales du projet.



Implication hâtive

Identifier et traiter les enjeux critiques le plus tôt possible



Gestion de projet conjointe

Chaque partie participe aux processus de prise de décision et de gestion du projet



Partage des risques et des bénéfices

Approche axée sur le projet : prioriser la réussite du projet avant les intérêts individuels



Transparence et confiance

Toutes les parties impliquées participent au processus décisionnel et adhèrent à une approche de type open book (livre ouvert)

4. Transparence et confiance

La RPI repose sur un modèle de coûts en open book (livre ouvert), offrant une visibilité en temps réel sur les tendances de coûts, les risques, les opportunités et les provisions pour imprévues. Cette transparence réduit les surprises et renforce la confiance entre tous les partenaires.

Comparaison de la RPI avec les modes de réalisation traditionnels

Les structures d'approvisionnement traditionnelles répartissent le risque de façon inégale, ce qui favorise des comportements défensifs, la rétention d'information et des incitatifs mal alignés. Les recherches démontrent que le langage des contrats traditionnels est axé sur la conformité, tandis que les contrats en Réalisation de projet intégrée (RPI) mettent l'accent sur la collaboration et l'intégration.

Pourquoi la RPI est plus efficace

1. Meilleur alignement des incitatifs

Le partage des profits garantit que tous les partenaires sont récompensés lorsque le projet réussit - et non lorsque chaque organisation maximise ses propres intérêts. Il s'agit de l'un des principaux éléments différenciateurs de la RPI.

2. Prévisibilité des coûts grâce à la validation

La RPI comprend une phase de validation rigoureuse avant la conception détaillée, au cours de laquelle l'équipe confirme sa capacité à respecter les conditions de satisfaction du Maître d'ouvrage.

Tous les partenaires collaborent dès les premières étapes du projet, ce qui permet d'atteindre :

- une compréhension commune de la portée des travaux ;
- un coût cible fiable;
- une gestion conjointe de la contingence liée aux risques ;
- une confiance accrue dans un échéancier global et intégré ;
- une stratégie d'approvisionnement visant à atténuer les délais d'approvisionnement et les impacts du marché

Nous pouvons
réaliser ce
projet, avec ces
caractéristiques,
à ce coût
et selon cet
échéancier

•••

3. Conception et construction axées sur le Lean

La création de valeur et l'élimination du gaspillage sont des principes fondamentaux Lean.

Les principes *Lean* – une approche visant à accroître la valeur en réduisant le gaspillage et en améliorant les flux de travail – sous-tendent de nombreuses pratiques de la Réalisation de projet intégrée (RPI). Dans ce contexte, les équipes RPI s'appuient sur des méthodes de *Lean Design and Construction* définies par le *Lean Construction Institute*, notamment :

Last Planner System® :

- Méthode de planification et de réalisation fiable visant à assurer un flux de travail prévisible entre toutes les équipes. Elle permet d'identifier et de résoudre les enjeux potentiels en amont, de maintenir la fiabilité des plans et de garder l'exécution sur la bonne voie.

Target Value Delivery (livraison à coût cible) :

- Approche de « conception à coût cible » reposant sur une gestion structurée et rigoureuse tout au long du projet afin de garantir que l'ouvrage final répond aux besoins des utilisateurs, respecte le budget et favorise l'innovation créatrice de valeur et la réduction du gaspillage – plutôt que d'estimer les coûts une fois la conception complétée.

Big Rooms (Obeya) :

- Méthode de travail collaborative réunissant les principaux membres de l'équipe afin d'améliorer la communication, de soutenir la prise de décision rapide, de permettre la résolution de problèmes en temps réel et de briser les silos. Il s'agit d'une façon de travailler, et non simplement d'un espace physique partagé ; le fait de se réunir dans une même salle ne constitue pas, à lui seul, une véritable approche *Big Room*.

Choosing by Advantages (CBA) et résolution de problèmes A3 :

- Méthodologies structures d'aide à la décision permettant de prendre des décisions transparentes et objectives fondées sur les avantages, plutôt que sur les évaluations subjectives. Elles s'appuient sur une prise de décision axée sur la valeur – telle que définie par l'utilisateur final – et mise en balance avec les coûts. Ces outils soutiennent l'équipe dans la prise de décisions éclairées, qu'il s'agisse de choix quotidiens ou de planification de projet complexe.

Amélioration continue:

- Un état d'esprit et une valeur organisationnelle visant l'apprentissage continu et l'élimination du « gaspillage », en cohérence avec les principes du *Kaizen*. Cette approche repose sur un cycle continu planifier-faire-vérifier-ajuster.

4. Accent sur les personnes, la culture et la santé de l'équipe

Les attentes culturelles sont fondamentales et nécessitent un entretien constant. Les comportements attendus au sein d'une équipe en Réalisation de projet intégrée (RPI) comprennent notamment:

- la sécurité psychologique ;
- une communication ouverte et transparente ;
- la responsabilisation;
- la confiance ;
- le respect des autres ;
- l'engagement

En RPI, la culture n'est pas accessoire : elle constitue une exigence contractuelle

...

La RPI convient-elle à tous les projets?

Toutes les organisations ou tous les projets ne s'y prêtent pas naturellement. La RPI est particulièrement efficace lorsque :

- toutes les organisations sont prêtes à adopter une culture de confiance, de transparence et de collaboration ;
- le projet bénéficie d'une mobilisation hâtive des concepteurs, des constructeurs et des fournisseurs de technologies spécialisées ;
- l'innovation constitue une valeur ajoutée pour le projet ;
- la compression de l'échéancier représente un avantage ;
- la portée des travaux n'est pas excessivement rigide ;
- le Maître d'ouvrage est disposé - et possède la capacité en ressources - à participer activement aux détails du projet et à sa gouvernance.

Conclusion

La Réalisation de projet intégrée (RPI) démontre une performance supérieure en matière de prévisibilité des coûts, de fiabilité des échéanciers, de qualité, de santé et sécurité, ainsi que de satisfaction des équipes. Alors que les Maîtres d'ouvrage recherchent des résultats plus prévisibles et une valeur accrue, ce mode de réalisation gagne rapidement en popularité partout au Canada, dans divers secteurs, notamment pour des projets d'envergures et complexes nécessitant un niveau élevé de gestion des risques afin d'atteindre les objectifs financiers et d'échéancier du Maître d'ouvrage. Les projets d'infrastructures en eau potable et en eau usées figurent parmi ceux qui adoptent de plus en plus ce modèle. Le succès de la RPI repose sur l'alignement des incitatifs, la transparence et la mobilisation hâtive des bons partenaires – transformant la réalisation de projets d'un modèle adversarial vers une collaboration véritable et intégrée.

Performance déclarée : projets en RPI vs projets hors RPI

85 %

Prévisibilité de l'échéancier
(meilleure / nettement meilleure)

90 %

Valeur globale du projet
(meilleure / nettement meilleure)

85 %

Contrôle des coûts du budget
(meilleur / nettement meilleur)

92 %

Probabilité de recourir de
nouveau à la RPI
(probable / très probable)

Référence: Allison & Cheng, 2015

Format suggéré : APA:

- Lean Construction Institute. (n.d.). *Lean Construction Institute*. <https://leanconstruction.org>
- Alves, T. C. L., & Shah, N. (2018). *Analysis of construction contracts: Searching for collaboration*.
- Jergeas, G., & Lynch, R. P. (2015). *Future pathways for industrial mega-project delivery*. *Canadian-American Collaborative Construction Institute*.
- Ashcraft, H. (2022). *Transforming project delivery: Integrated project delivery*. *Oxford Review of Economic Policy*, 38(2), 369-384. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grac001>
- Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How big things get done*.

Bird Construction

Redéfinir la construction canadienne d'un océan à l'autre jusqu'au Grand Nord

Depuis plus de 100 ans, Bird a bâti de solides racines canadiennes, en croissant de façon organique et par des acquisitions stratégiques qui élargissent notre portée et renforcent la diversité de notre offre de services.

Avec des bureaux partout au pays et plus de 6 000 employés, nous réalisons des projets commerciaux, institutionnels, résidentiels, industriels et d'infrastructures à l'échelle nationale. Nos services comprennent la construction neuve, les rénovations, les aménagements locatifs et l'entretien.

Notre succès repose sur le respect, la transparence et la collaboration. En travaillant étroitement avec nos clients, les professionnels, les corps métier et les communautés, nous favorisons l'innovation, améliorons la performance et livrons des résultats exceptionnels.



bird.ca

Réseau canadien de l'eau

Un catalyseur de collaboration intersectorielle en matière d'eau

Le Réseau canadien de l'eau (Canadian Water Network - CWN) est un organisme national à but non lucratif qui fait progresser des solutions aux défis les plus urgents du Canada en matière d'eau.

En tant que rassembleur de confiance, le CWN réunit les gouvernements, les communautés autochtones et non autochtones, le secteur privé, les organismes sans but lucratif et le milieu universitaire afin de favoriser des décisions plus éclairées et des systèmes plus résilients.

Avec plus de 5 000 participants, 12 communautés de pratique et plus de 50 produits de connaissances, le CWN transforme le dialogue en actions concrètes – aidant les leaders à naviguer dans la complexité et à co-concevoir des solutions équitables, durables et tournées vers l'avenir, fondées sur l'inclusion, l'autonomisation et la réconciliation.



Réseau
canadien
de l'eau
Susciter l'intérêt.
Inspirer l'action.

cwn-rce.ca

Bird Construction, partenaire commanditaire en innovation du Réseau canadien de l'eau (Canadian Water Network - CWN), contribue à faire progresser des solutions concrètes aux défis les plus pressants du Canada en matière d'eau grâce à la collaboration intersectorielle. Ce partenariat illustre comment l'industrie et le milieu de l'eau peuvent travailler ensemble pour accélérer des retombées concrètes et significatives sur le terrain.