

# Livraison à Valeur cible Target Value Delivery

Date: 2025-02-26  
Présenté par Louis Parent, ing.  
Builthink

Collaboration | Lean Construction | Technologie | Industrialisation

# Bienvenue au café



COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE  
INNOVATION CONSTRUCTION

[cpiconstruction.org](http://cpiconstruction.org)

Nos plus sincères remerciements

**GRIDD**

Groupe de recherche  
 en intégration et développement durable  
 en environnement bâti



ÉCOLE DE  
TECHNOLOGIE  
SUPÉRIEURE

Le génie pour l'industrie

Université du Québec

# Ordre du jour

Un café Lean est une rencontre structurée où les participants discutent d'un sujet en utilisant un processus simple et collaboratif.

- Mot de bienvenue
- Présentation sur le sujet du jour
- Discussion en équipe par table
- Discussion de groupe
- Plus/delta
- Prochaine activité



# Avant de débiter...

Qui est en est à sa première présence au Café?

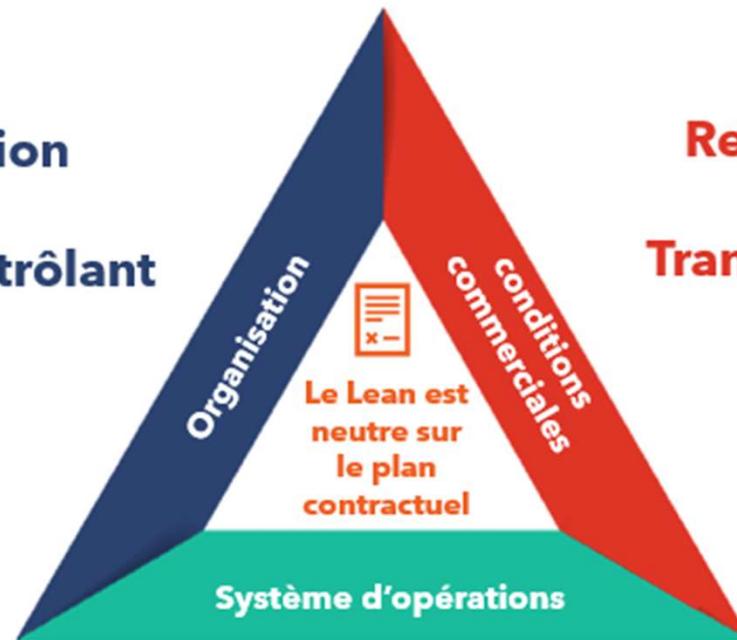
Tour des participants en 5 secondes:

- Votre nom
- Entreprise
- Votre rôle
- Et êtes-vous:
  - *Professeurs, chercheurs, étudiants*
  - *Donneur d'ordre*
  - *Professionnels et consultants*
  - *Entrepreneur général*
  - *Entrepreneur spécialisé*
  - Fournisseurs



**Collaboration  
Vs  
Directif & Contrôlant**

**Relationnel  
Vs  
Transactionnel**

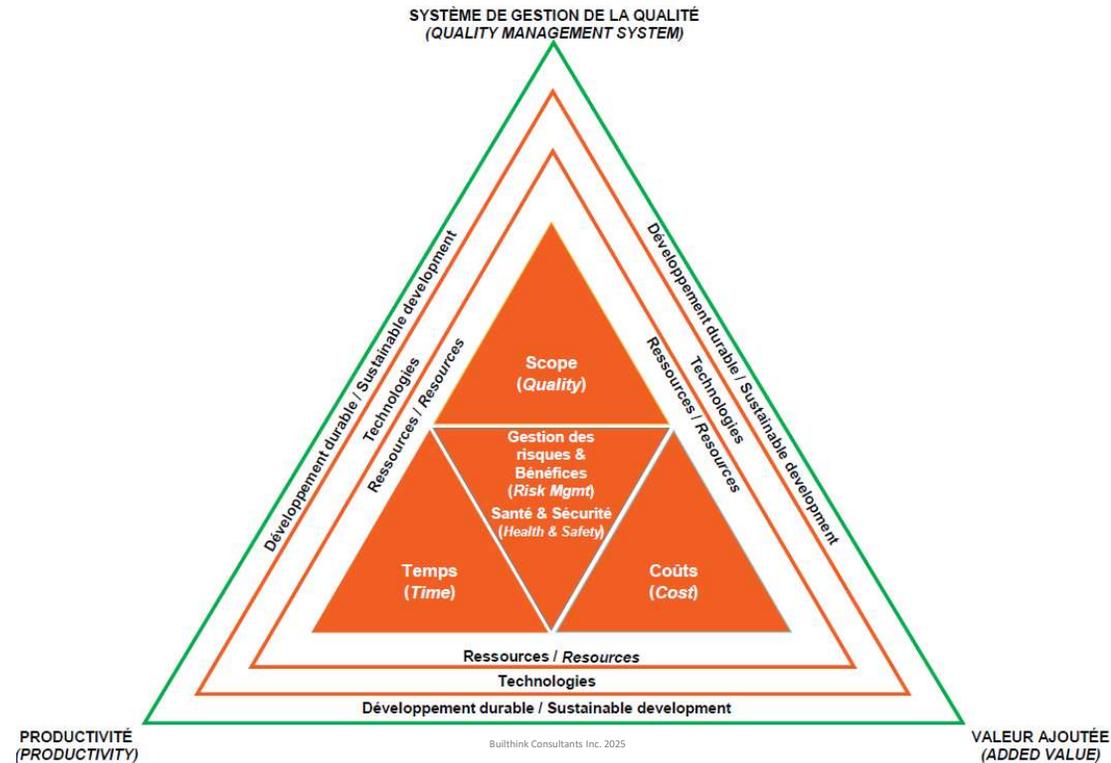


Lean Construction Institute  
International Education Program

**Fiabilité (flux) vs Planification CPM (push)**

Éléments du projet: Lean vs traditionnel

Un projet est un ensemble d'activités et d'actions entreprises par une « **équipe de projet** » dans le but de répondre à un besoin défini par un contrat dans des délais fixés, selon un budget alloué et à un niveau de qualité répondant aux spécifications

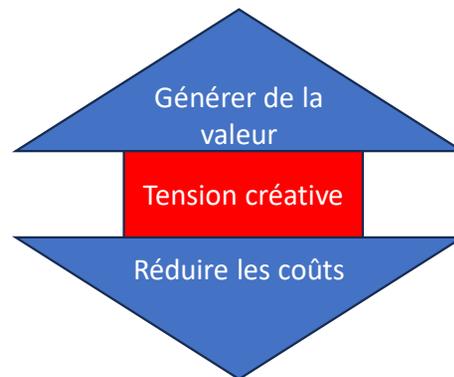


# Livraison à Valeur Cible (Target Value Delivery)

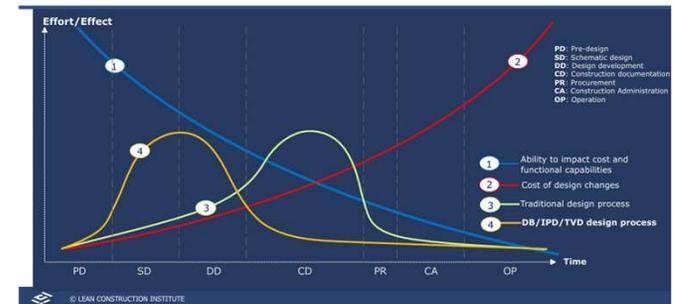
Le **TVD** est une pratique de gestion holistique et continue, utilisée pour s'assurer que **le projet répondra aux besoins opérationnels tout en respectant le budget autorisé.**

Le **TVD** crée une **tension créative** tout au long du projet en favorisant l'innovation afin d'augmenter la valeur et la qualité tout en éliminant les gaspillages pour réduire les coûts.

**Quel que soit le mode de réalisation**, le propriétaire, les professionnels, l'entrepreneur général, les entrepreneurs spécialisés clés et même certains fournisseurs doivent être pleinement engagés dès le début.



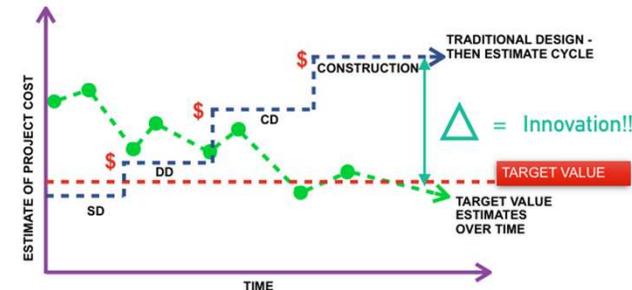
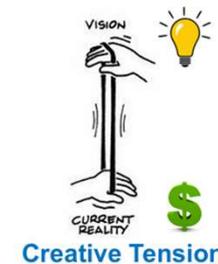
Early Team Involvement



## Target Value Delivery

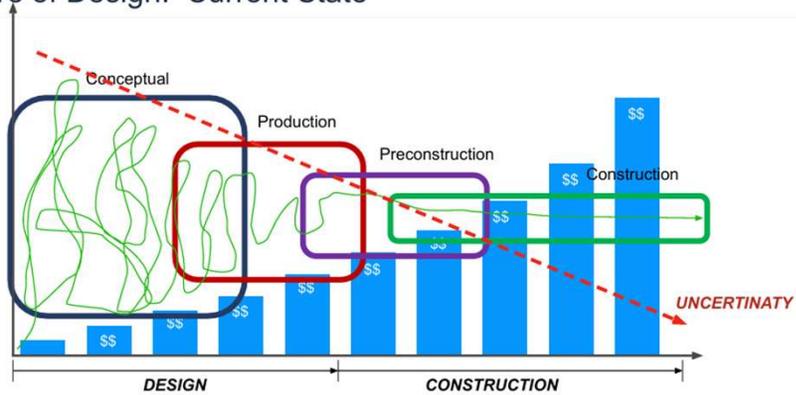


It is an application of Taiichi Ohno's practice of **self-imposing necessity** as a means for continuous improvement (Ballard, 2009)

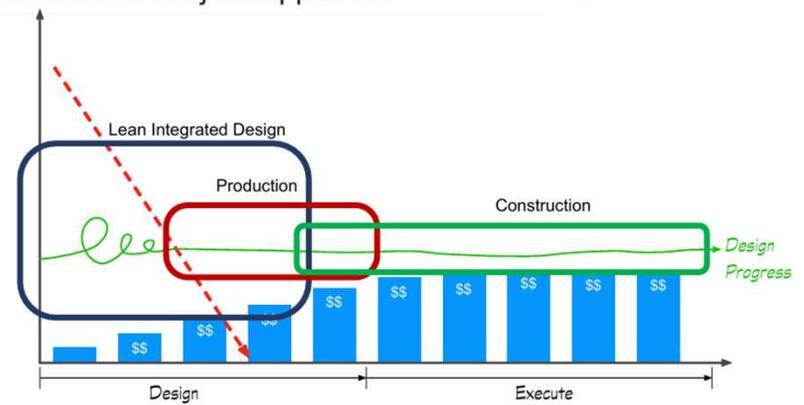


# Traditionnel vs TVD

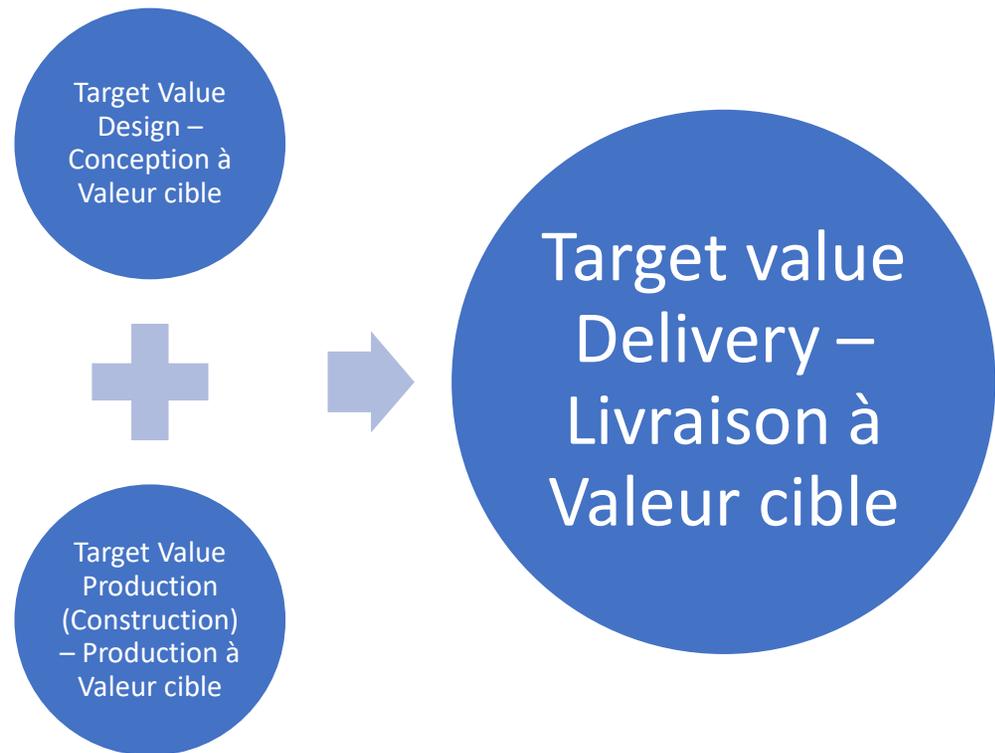
Nature of Design: Current State



Integrated Lean Project Approach



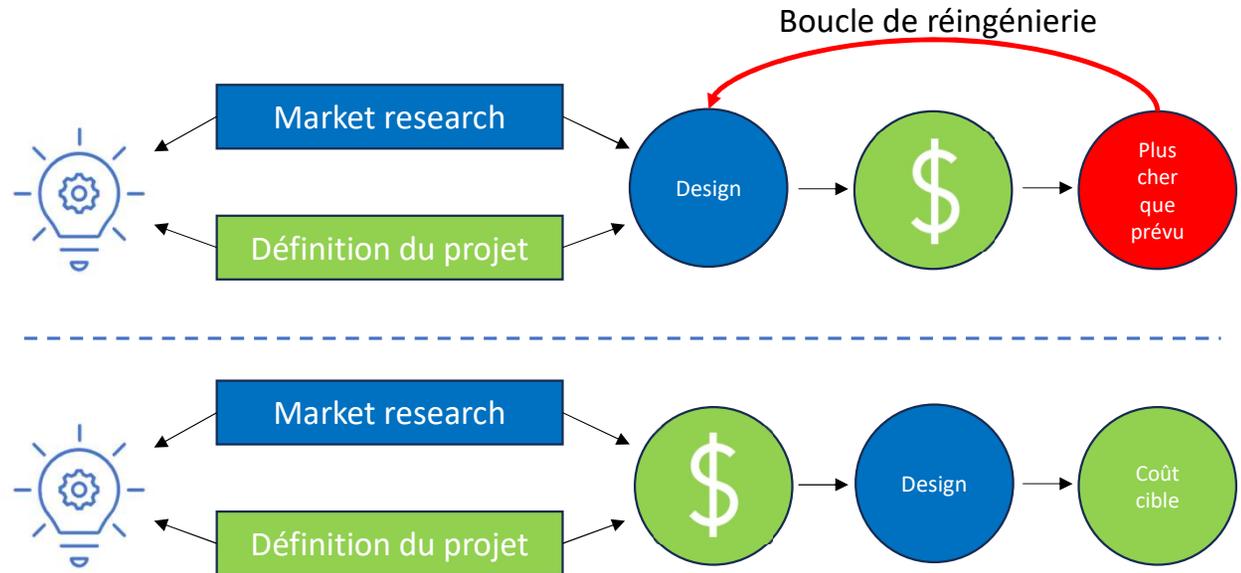
# TVD ou TVD?



# Livraison à la valeur cible – Target Value Delivery (TVD)

**Client: Pourrions-nous construire X pour \$Y et l'avoir par telle Z date?**

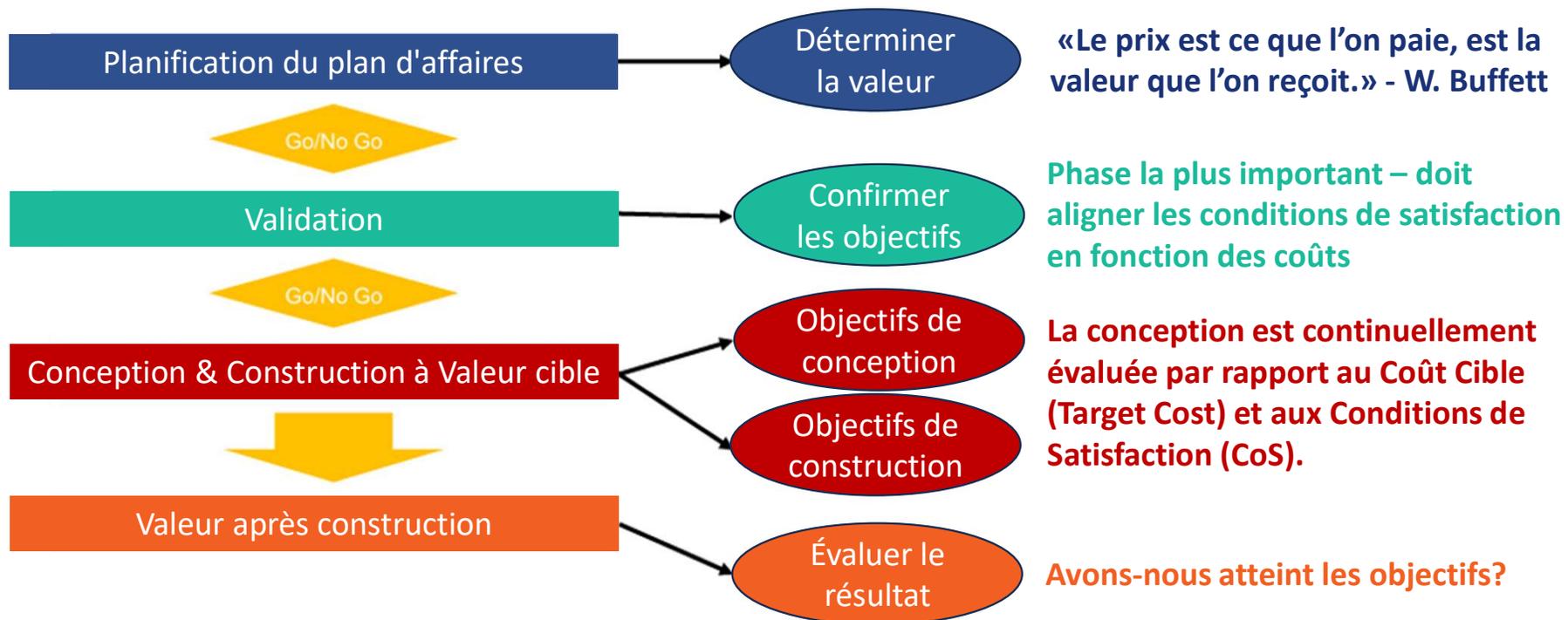
- ✓ Définir ce que le client souhaite obtenir pour répondre aux besoins des utilisateurs en matière d'exploitation et de rendement.
- ✓ Exécuter le projet dans les limites du budget, du calendrier et de la portée prévus.
- ✓ L'objectif de la TVD est de réduire au minimum les gaspillages produits par le(s) cycle(s) conception-estimation-réingénierie.



Designer en fonction de l'estimation plutôt que d'estimer le design

**TVD = concevoir et construire en fonction du budget du client**

# Les phases du TVD



# Les coûts

**Coût autorisé**  
*Allowable cost*



Le montant que le propriétaire est prêt à dépenser pour l'ensemble du projet.

Planification du plan d'affaires

**Coût attendu**  
*Expected cost*



La meilleure estimation faite par l'équipe du coût total du projet.

Phase de Validation

**Coût cible**  
*Target cost*



L'objectif de coût fixé par l'équipe pour l'ensemble du projet.

Conception & Construction à Valeur cible

**Coût réel**  
*Actual cost*



Le coût final à la fin du projet.

Valeur après construction





A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

RECONNAÎTRE - RECOGNIZE

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

DÉFINIR / DEFINE

Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?

Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»

P

Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

L

MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

A  
N

DEVELOPPER

DO

INNOVER / IMPROVE

Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?

PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS

QUOI / WHAT	QUI / WHO	QUAND / WHEN	%



CHECK

CHECK / CONTRÔLER

OBJECTIF À ATEINDRE / TARGET TO BE REACHED  
Pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
To track progress to reach the identified objectives.

ACT

PLAN / PLANIFIER

ACT / AJUSTER

VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE

Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained



A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

RECONNAÎTRE - RECOGNIZE

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

DÉFINIR / DEFINE

Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?

**Pourquoi n'arrive-t-on pas à concevoir un projet en fonction du budget du client? (1 ou 2 phrases)**

**Quels objectifs devrions-nous donner lorsqu'on débute un projet?**

Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»

Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

INNOVER / IMPROVE

Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?

DO / DÉVELOPPER

PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS

QUOI / WHAT

QUI / WHO

QUAND / WHEN

%

CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED

Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.

CHECK / CONTRÔLER

VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE

Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained

ACT / AJUSTER

PLAN / PLANIFIER



# Conditions de satisfaction (CoS)

Les **Conditions de satisfaction** établissent les critères indispensables à la réussite du projet et guident le processus de prise de décision au sein de l'équipe en ayant une vision partagée par tous.

- ✓ Quel problème le client essaie de résoudre?
- ✓ Quelles sont la culture et les valeurs de l'équipe de projet?
- ✓ Comment définir le succès du projet?
- ✓ Quelles mesures détermineront si la solution était adéquate?

*« Sans confiance, nous ne collaborons pas vraiment; nous coordonnons simplement ou, au mieux, nous coopérons. C'est la confiance qui transforme un groupe de personnes en une équipe. » - Stephen Covey*

## Exemple de conditions de satisfaction

1	Améliorer la satisfaction des patients de X %.
2	Réduire le temps d'admission de 30 minutes.
3	Diminuer le nombre de chutes dans le service d'urgence de X %.
4	Utiliser le système "Last Planner" pour gérer les contraintes avec un PPC de 75 % ou plus.
5	Coordination BIM effectuée tout au long du projet
6	Excellence en sécurité : 95 % d'évaluations au-dessus de 9 sur 10 et zéro accident grave.
7	Excellence dans l'entretien et le ménage sur le site : 90 % d'évaluations au-dessus de 9 sur 10.
8	Innovation via la préfabrication.
9	Tous les membres de l'équipe doivent suivre la formation d'accueil.





A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

**RECONNAÎTRE - RECOGNIZE**

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

**DÉFINIR / DEFINE**

Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?

Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»

Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

**MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES**

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

**Quelles sont les problématiques, les causes fondamentales qui nous ne permettent pas d'atteindre les objectifs qu'on se donne en terme de budget, d'échéancier et de qualité?**

**INNOVER / IMPROVE**

Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?

**PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS**

QUOI / WHAT

QUI / WHO

QUAND / WHEN

%

**CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED**

Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.

**VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE**

Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained

PLAN / PLANIFIER

DO / DÉVELOPPER

CHECK / CONTRÔLER

ACT / AJUSTER



# Besoins de l'équipe

## Compétences techniques

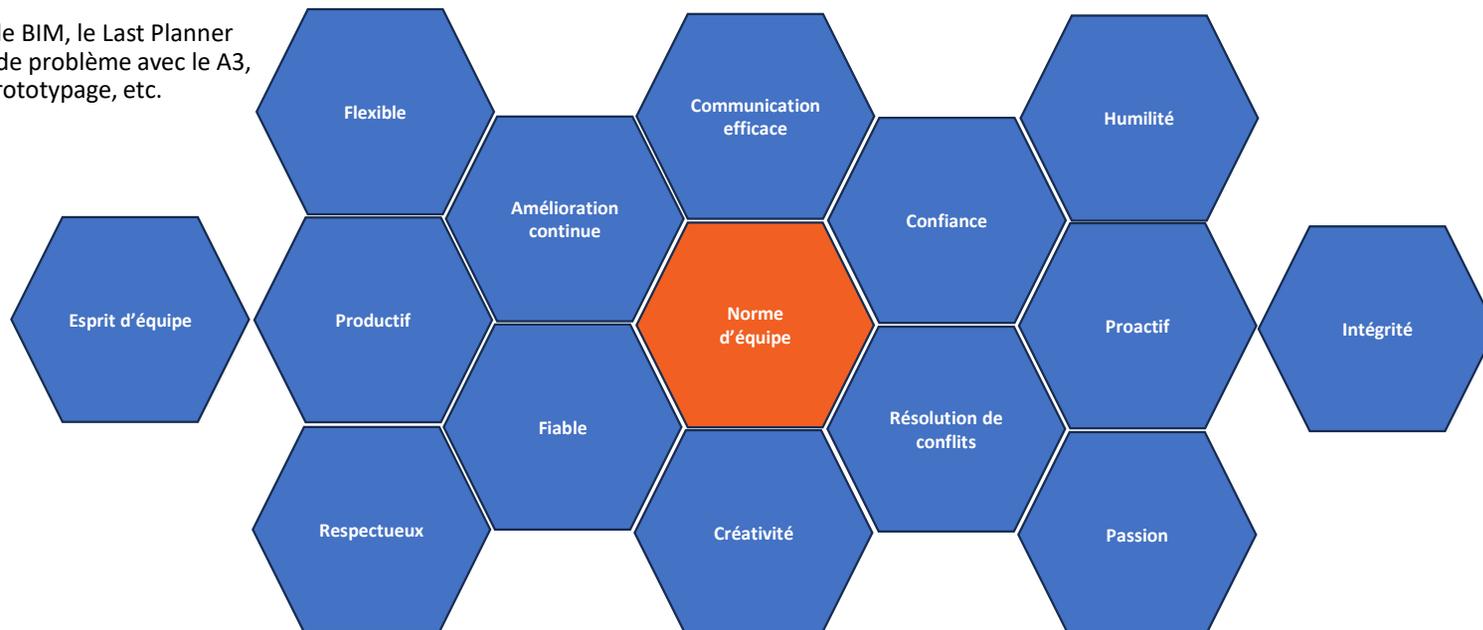
- Interprétation des critères de références
- Estimation des coûts conceptuels
- Compétences en conception conceptuelle (travailler avec un modèle, des croquis de conception - sketches) et levier des coûts
- Outils divers tels que le BIM, le Last Planner System, la résolution de problème avec le A3, la préfabrication, le prototypage, etc.

## État d'esprit de l'équipe

- Gérer l'incertitude
- Collaborer, mais vraiment collaborer
- Engagements (promesses) fiables
- Accords informels et types de personnalités

## Structure de l'équipe

- Gestion par consensus
- Équipe multifonctionnelle par phase
- Big Room, équipe de mise en œuvre
- Accueil, formation et support





A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

RECONNAÎTRE - RECOGNIZE

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

DÉFINIR / DEFINE

Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?

Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»

Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

INNOVER / IMPROVE

Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?

DO / DÉVELOPPER

**À la lecture des problématiques que vous avez ressorties, quelles sont les solutions qui nous permettraient d'aligner les objectifs du projet afin d'optimiser les coûts et simplifier la conception sans compromettre la performance?**

CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED

Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.

CHECK / CONTRÔLER

VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE

Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained

ACT / AJUSTER

PLAN / PLANIFIER



# Mesurer les résultats



## Résultats commerciaux ou opérationnels

- ✓ Coût final de la conception et de la construction
- ✓ Calendrier final
- ✓ Performance opérationnelle du bâtiment fini
- ✓ Qualité & usage



## Résultats du Projet

- ✓ Qualité du projet
- ✓ Santé, sécurité et environnement
- ✓ Intégration et contribution des parties prenantes



## Résultats de la valeur

- ✓ Réévaluer les décisions prises par l'équipe tout au long du processus en fonction des conditions de satisfaction et des coûts



A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

**RECONNAÎTRE - RECOGNIZE**

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

**DÉFINIR / DEFINE**

Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?

Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»

Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

**MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES**

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

**INNOVER / IMPROVE**

Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?

**PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS**

QUOI / WHAT

QUI / WHO

QUAND / WHEN

%

PLAN / PLANIFIER

DO / DÉVELOPPER

CHECK / CONTRÔLER

ACT / AJUSTER

**CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED**

Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.

**Comment pourrions-nous nous assurer que nous avons atteint nos objectifs?**

**VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE**

Avons-nous atteint les objectifs? Si oui, standardiser. Si non, utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained





A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

RECONNAITRE - RECOGNIZE

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

DÉFINIR / DEFINE

Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?  
  
Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»  
  
Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

INNOVER / IMPROVE

Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?

PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS

QUOI / WHAT	QUI / WHO	QUAND / WHEN	%

DO / DÉVELOPPER

CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED

Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.

CHECK / CONTRÔLER

VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE

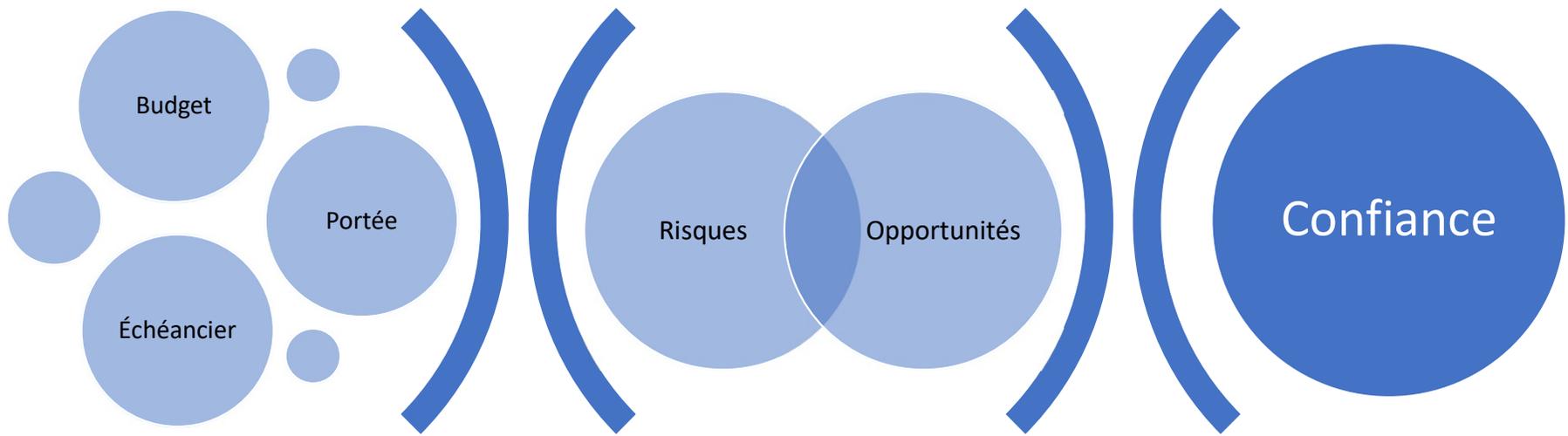
Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained

ACT / AJUSTER

PLAN / PLANIFIER

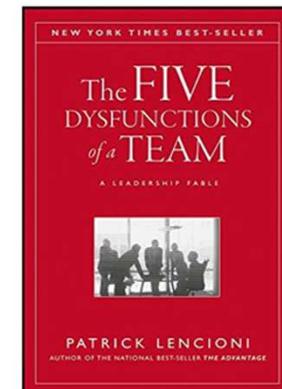
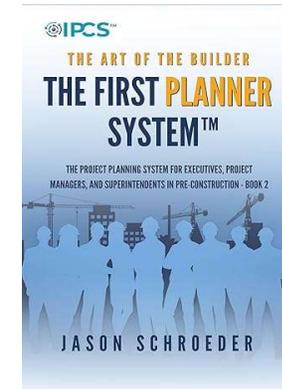
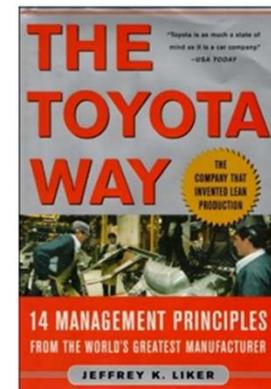
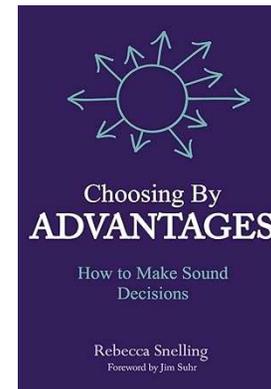
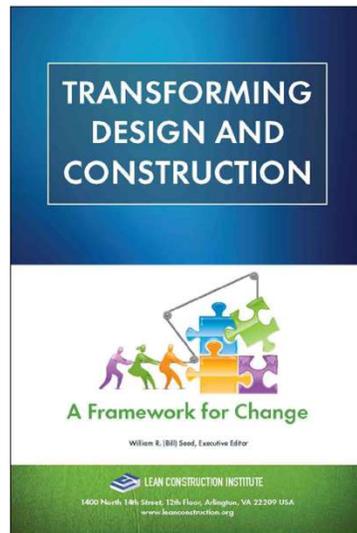
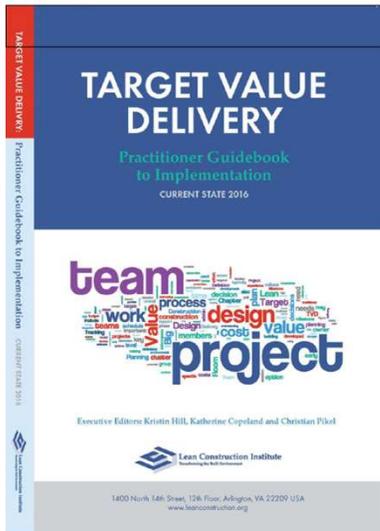
# Retour sur vos A3



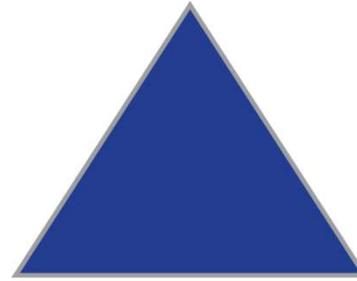


En conclusion

# Références



# Plus & Delta





**Merci pour votre participation!!**

**Inscrivez-vous dès maintenant pour le  
café industrialisation du 2 avril:**

**Stratégies pour intégrer la  
préfabrication et la construction  
modulaire dans les projets.**

**COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE  
INNOVATION CONSTRUCTION**

  [Cpiconstruction.org](https://cpiconstruction.org)



# Annexes Atelier A3

- Tableau MIRO – participation virtuelle



A3 Titre / Title

Responsable / Team Leader

Date:

Participants / Team members

Rév./ Rev.:

RECONNAÎTRE - RECOGNIZE

Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?

**CONTRAIRES**  
= Besoins  
peu déterminés  
à cette étape  
= Manque  
d'infos

Contenu vague  
\$, besoins,  
contenu  
- Règles gouverne-  
mentales.

COMMANDE  
"POLITIQUE"  
(ce que le producteur  
peut vendre)

INCITATIVES

Réduire les  
régimes et  
à priori  
réglementaires  
(pas de payement standard)

Déclaration  
et  
paramétrisation  
des objectifs

DÉFINIR / DEFINE

NOTION  
de  
Valeur

ACCÈS À  
L'INFORMATION SUR  
LES CÔTÉS  
DÉFAILLANT

BOYSCOUTS  
DE SOUTIEN  
NON DÉTAILLÉS

- MAUVAISE  
DÉFINITION  
DE PRÉCISE  
MANQUE  
DE VISION  
COMMUNE  
Chacun voit  
ce qu'il veut à  
partir d'un exemple  
général

COMMUNICATION

RATIFICATION  
MULTI-DIRECTIONNELLE

PAS  
de  
Sites

Définir les  
stakeholders  
et permettre  
son participation  
dans la définition  
des objectifs

PLAN / PLANIFIER

Définition  
des  
objectifs  
et priorisation  
(hiérarchisation)

Alignement  
des Valeurs

Gouvernance  
- stabilité  
- intervention en  
temps opportun

COMPROMIS

OPTIMISATION  
MULTI-CRITÈRES

Souvent les  
objectifs ne  
sont pas clairs  
même pour le  
client

PAS DE  
PLAN STABILISÉ

CHECK / CONTRÔLER

Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés / Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.

Définir des  
objectifs de  
façon qu'ils  
puissent être  
mesurés

PROFIT?

ACT / AJUSTER

Avons-nous utilisé les idées d'améliorations retenues? / Have we used the ideas of improvements not previously retained?

Target symbol

Sondage  
satisfaction  
"subjectif"



RDMAIC

**A3 Titre / Title**

**RECONNAÎTRE - RECOGNIZE**  
round - why is it important?

**DÉFINIR / DEFINE**  
Quelle est le problème? / What is the problem? What is the current state?

**LES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES**  
Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?  
Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

**INNOVER / IMPROVE**  
Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?  
Lesquelles auront le plus grand impact? / Which ones will have the biggest impact?

**PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS**

QUOI / WHAT	QUI / WHO	QUAND / WHEN	%
LIURE COUVERT Classe contractuel	METTRE DES LIGNE SUR LIBRABLES.	PARTAGER COMPTE-RENDU, INTERVIEW	

**CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED**  
Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés  
Establish the measure to track progress to reach the identified objectives

**VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE**  
Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues  
Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained

**PLAN / PLANIFIER**

**DO / DÉVELOPPER**

**CHECK / CONTRÔLER**

**ACT / AJUSTER**

**RDMAIC**

**BUILTTHINK CONSULTANTS**

*Handwritten notes on sticky papers:*

- Échancier contraint.
- Budget sous-estimé.
- Besoins pas clair.
- pour étapes: Validation budget & besoins
- OBJ: Communication
- OBJ: collaboration
- PRIORISATION DES BESOINS
- Quelles sont les contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?
- Confiance (à attendre)
- Besoin changer en cours de route
- ouverture client longidie au sujet innovation
- Mode contrat favorise pas collaboration.
- Nbr intervenants → difficile gérer
- Tout temps impact négatif
- Changements adhésifs → négociation peut changer, perte motivation
- Engagez main d'œuvre. Impact échantillon
- Événement attendu, échantillon sans buffer.
- Mauvaise collaboration. Les négociations entraîne des décalés, impact sur activité pas positive.
- Procédure avec nouveaux membres et mise à jour.
- LENIÉTEUR s'assure collabo
- DOCUMENTER CLAIR, PRESEUR, FACILE, TRACER DÉCISION
- DÉCRIRE ET RESOLVER LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS.
- LIURE COUVERT Classe contractuel
- METTRE DES LIGNE SUR LIBRABLES.
- PARTAGER COMPTE-RENDU, INTERVIEW
- Post-Mortem
- Budget. Contingence. échantillon
- Satisfaction Client? Occupant?
- Comparaison avec Project semblable.

## Target Value Delivery (TVD) – Éviter le surdesign

<b>PLAN / PLANIFIER</b>		<b>A3 Titre / Title</b>	<b>Responsable / Team Leader</b>	<b>Date:</b>																
			<b>Participants / Team members</b>	<b>Rév./ Rev.:</b>																
	<b>RECONNAÎTRE - RECOGNIZE</b>																			
	<b>Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important?</b>																			
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Définir les attentes de base</div> <div style="width: 15%;">Définir les paramètres de base du projet</div> <div style="width: 15%;">Comprendre les besoins</div> <div style="width: 15%;">Parfois cette liste est ambiguë, surtout et les tâches liées de "wait &amp; seeing"</div> <div style="width: 15%;">Définir les critères de satisfaction du client</div> <div style="width: 15%;">Le non respect du budget en conception peut engendrer des pertes considérables de ressources</div> </div>																			
	<b>DÉFINIR / DEFINE</b>																			
	<b>Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?</b>																			
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">La capacité d'estimation n'est pas très accessible à tout</div> <div style="width: 15%;">Partir d'un sans utiliser les personnes concernées</div> <div style="width: 15%;">Avoir une seule réalité (pas une réalité client et une fournisseur)</div> <div style="width: 15%;">Les demandes sont trop floues ou trop élargies</div> <div style="width: 15%;">Le manque d'échange de données pendant le projet et de budget en conception</div> </div>																			
<b>Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»</b>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avoir le "buy-in" de toutes les parties prenantes.</div> <div style="width: 15%;">S'assurer que les objectifs bien sont atteignables</div> <div style="width: 15%;">Faire le travail en aligné avec l'objectif SMART du projet</div> <div style="width: 15%; text-align: center; font-weight: bold;">cadrer le projet</div> <div style="width: 15%;">apporter des objectifs concrètes et structurer</div> <div style="width: 15%;">Estimation en comparaison avec l'objectif des coûts du projet au fil du design</div> </div>																				
<b>Quelle est l'étendue de A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?</b>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">les normes sont elles claires?</div> <div style="width: 15%;">La participation est-elle fluide?</div> <div style="width: 15%;">Manque de connaissance des ressources de contraintes</div> <div style="width: 15%;">Bibliothèque de coûts et des devis d'exécution pas assez accessible</div> <div style="width: 15%;">Le manque d'information ne donne pas assez de temps et de budget en conception</div> </div>																				
<b>MESURER &amp; ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE &amp; ANALYZE ROOT CAUSES</b>																				
<b>Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?</b>																				
<b>Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?</b>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">pas de références</div> <div style="width: 15%;">Bibliothèque de coûts et des devis d'exécution pas assez accessible</div> <div style="width: 15%;">Mauvaise évaluation de la planification au départ</div> <div style="width: 15%;">For de redondance avec "Bene" professionnel et entrepreneur dans le projet</div> <div style="width: 15%;">problème de communication entre les parties prenantes</div> <div style="width: 15%;">manque de transparence, ou partage partiel des informations sur un projet</div> <div style="width: 15%;">manque de proactivité des intervenants</div> </div>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">manque de planification avec l'équipe de gestion</div> <div style="width: 15%;">manque de moyens</div> <div style="width: 15%;">Cartes de besoins plus grand que le budget.</div> <div style="width: 15%;">Équipe de clients et temps conception / réalisation / parties construction / mise en œuvre</div> <div style="width: 15%;">défaillance du plan de gestion de projet</div> <div style="width: 15%;">ne pas être agile dans l'approche</div> <div style="width: 15%;">ne pas avoir fait de charte de projet</div> </div>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Non respect des échéanciers</div> <div style="width: 15%;">Objectifs pas SMART</div> <div style="width: 15%;">Les coûts supposément SAUVES ou non investis en conception se multiplient par 2 à 10 fois, en redesign et en exécution</div> <div style="width: 15%;">manque de transparence, ou partage partiel des informations sur un projet</div> </div>																				
<b>DO / DÉVELOPPER</b>																				
<b>INNOVER / IMPROVE</b>																				
<b>Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas? Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?</b>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Noter en cours de route les idées pour améliorer le travail</div> <div style="width: 15%; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 2em;">LPS</div> <div style="width: 15%;">Convaincre les donneurs d'ouvrage d'investir plus en conception afin que l'estimation des coûts et des devis puisse se faire en conception.</div> <div style="width: 15%;">analyse de la valeur</div> <div style="width: 15%;">Adoption d'outils technologiques permettant l'estimation des coûts et des devis tout en faisant le design. L'A est peut-être une de ces options.</div> <div style="width: 15%;">Utiliser un facilitateur externe pour le processus que pour les compétences de collaboration</div> <div style="width: 15%;">effectuer des recherches sur des livres en ligne pour identifier les étapes à suivre</div> <div style="width: 15%;">Hiérarchie dans la "wish list" - critères incontournables</div> </div>																				
<b>PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS</b>																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">QUOI / WHAT</th> <th style="width: 25%;">QUI / WHO</th> <th style="width: 25%;">QUAND / WHEN</th> <th style="width: 25%;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">valider les besoins de l'équipe et définir le processus d'exécution de manière à être accessible</div> <div style="width: 15%;">simplifier les objectifs</div> <div style="width: 15%;">processus de gestion des modifications</div> <div style="width: 15%;">Formation sur les bonnes pratiques</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">toutes les parties prenantes</div> <div style="width: 15%;">Par le professionnel économiste engagé par le donneur d'ouvrage ou les professionnels</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">le plus tôt possible</div> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">%</div> <div style="width: 15%;">Tous les intervenants</div> </div> </td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">intégration LPS dans les projets</div> <div style="width: 15%;">Vouloir de l'équipe d'augmenter le budget en conception</div> <div style="width: 15%;">Responsabiliser les parties prenantes / maximiser l'engagement.</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Par le professionnel engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div> </td> <td></td> </tr> <tr> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Adopter des outils d'estimation intégré au BIM</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Par l'économiste engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</div> </div> </td> <td> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div> </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					QUOI / WHAT	QUI / WHO	QUAND / WHEN	%	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">valider les besoins de l'équipe et définir le processus d'exécution de manière à être accessible</div> <div style="width: 15%;">simplifier les objectifs</div> <div style="width: 15%;">processus de gestion des modifications</div> <div style="width: 15%;">Formation sur les bonnes pratiques</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">toutes les parties prenantes</div> <div style="width: 15%;">Par le professionnel économiste engagé par le donneur d'ouvrage ou les professionnels</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">le plus tôt possible</div> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">%</div> <div style="width: 15%;">Tous les intervenants</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">intégration LPS dans les projets</div> <div style="width: 15%;">Vouloir de l'équipe d'augmenter le budget en conception</div> <div style="width: 15%;">Responsabiliser les parties prenantes / maximiser l'engagement.</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Par le professionnel engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Adopter des outils d'estimation intégré au BIM</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Par l'économiste engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div>	
QUOI / WHAT	QUI / WHO	QUAND / WHEN	%																	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">valider les besoins de l'équipe et définir le processus d'exécution de manière à être accessible</div> <div style="width: 15%;">simplifier les objectifs</div> <div style="width: 15%;">processus de gestion des modifications</div> <div style="width: 15%;">Formation sur les bonnes pratiques</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">toutes les parties prenantes</div> <div style="width: 15%;">Par le professionnel économiste engagé par le donneur d'ouvrage ou les professionnels</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">le plus tôt possible</div> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">%</div> <div style="width: 15%;">Tous les intervenants</div> </div>																	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">intégration LPS dans les projets</div> <div style="width: 15%;">Vouloir de l'équipe d'augmenter le budget en conception</div> <div style="width: 15%;">Responsabiliser les parties prenantes / maximiser l'engagement.</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Par le professionnel engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div>																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Adopter des outils d'estimation intégré au BIM</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Par l'économiste engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Avant la conception 2D ou 3D du projet.</div> </div>																		
<b>CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED</b>																				
<b>Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés</b>																				
<b>Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.</b>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">Première hebdomadaire, PIC toujours en présence à chaque réunion SAWIT</div> <div style="width: 15%;">Réguler les coûts de conception de manière à être alignés avec les objectifs</div> <div style="width: 15%;">comparer avec les données de base</div> <div style="width: 15%;">suivi / contrôle efficace tout au long du projet</div> </div>																				
<b>VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE</b>																				
<b>Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardization sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues</b>																				
<b>Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained</b>																				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;">établir un post mortem</div> <div style="width: 15%;">et d'analyser les causes de l'échec de l'approche de gestion de projet en utilisant les données de référence</div> <div style="width: 15%;">partenariat de conseil de référence pour valider les résultats</div> </div>																				



### A3 Titre / Title

#### RECONNAÎTRE - RECOGNIZE

##### Contexte - le pourquoi est-ce important? / Background - why is it important ?

Définir les attentes de base

Définir les paramètres de base du projet

comprendre les besoins

Parfois cette étape est précipitée/sautée et les équipes font du "wishful thinking"

Définir les critères de satisfaction du client

Le non respect du budget en conception peut engendrer des pertes considérables de ressources

#### DÉFINIR / DEFINE

##### Quel est le problème? Quelle est la situation actuelle? / What is the problem? What is the current state?

La capacité d'estimation n'est pas très accessibles à tous

Planification sans utiliser les personnes ressources

Avoir une seule réalité (pas une réalité client et une fournisseur)

les demandes sont trop floues ou trop intenses

Le donneur d'ouvrage ne donnent pas assez de temps et de budget en conception

##### Quel est l'objectif «SMART»? / What is the objective? «SMART»

Avoir le "buy-in" de toutes les parties prenantes.

S'assurer que les objectifs fixés sont atteignables

Prise de décision non alignée avec l'objectif SMART du projet.

cadrer le projet

apporter des objectifs concrètes et structurer

Estimation en comparaison avec l'objectif des coût du projet au fil du design

##### Quelle est l'étendue du A3? Est-ce qu'il y a des contraintes? / What is the scope of the A3 and are there any constraints?

les normes sont elles claires ?

La participation est-elle fluide?

Manque de méthodologie de suivie de contrainte

Bibliothèque de coûts et des délais d'exécution pas assez accessible

Le donneur d'ouvrage ne donnent pas assez de temps et de budget en conception

MESURER & ANALYSE CAUSES FONDAMENTALES / MEASURE & ANALYZE ROOT CAUSES

Quelles sont les causes fondamentales? / What are the root causes of the problem?

Lesquels ont le plus grand impact? / Which ones have the biggest impact on the problem?

pas de références

Bibliothèque de coûts et des délais d'exécution pas assez accessibles

Mauvaise évaluation de la planification au départ

Pas de collaboration entre client/ professionnels et entrepreneur dès le début.

problème de communication entre les parties prenantes

Imprévus: - étude de sol non-favorable - potentiel archéologique - niveau nappe phréatique

manque proactivité des intervenants

manque de planification avec l'équipe de gestion

manque de moyens

Carnet de besoins plus grand que le budget.

Enjeux délais et temps conception / réalisation / permis / construction / Mise en marché

défaillance du plan de gestion de projet

ne pas être agile dans l'approche

ne pas avoir fait de charte de projet

Non respect des échéanciers

Objectifs pas SMART

Les coûts supposément sauvés ou non investis en conception se multiplions par 2 à 10 fois, en redesign et en exécution

manque de transparence, ou partage partiel des informations sur un projet



Responsable / Team Leader		Date:	
Participants / Team members		Rév./ Rev.:	
<b>DO / DÉVELOPPER</b>	<b>INNOVER / IMPROVE</b>		
	<p>Quelles sont les idées d'améliorations? / What are the improvement ideas?          Lesquelles auront le plus grand impact? / Which one will have the biggest impact?</p>		
	<p>Noter en cours de route les idées pour améliorer le travail</p>	<p><b>LPS</b></p>	<p>Convincer les donneurs d'ouvrages d'investir plus en conception afin que l'estimation des coûts et des délais puisse se faire en conception.</p>
<b>PLAN EXÉCUTION DES IDÉES RETENUES / IMPLEMENTATION PLAN OF SELECTED IDEAS</b>			
	QUOI / WHAT	QUI / WHO	QUAND / WHEN
	<p>valider les besoins de l'équipe et détailler les tâches qui doivent être exécuté</p> <p>simplifier les objectifs</p> <p>processus de gestion des modifications</p> <p>Formation sur les bonnes pratiques</p> <p>Intégration LPS dans les projets</p> <p>Vente de l'idée d'augmenter le budget en conception</p> <p>Responsabiliser les parties prenantes / maximiser l'engagement.</p> <p>Adopter des outils d'estimation intégré au BIM</p>	<p>toutes les parties prenantes</p> <p>Demander par le client</p> <p>Par le professionnel économiste engagé par le donneur d'ouvrage ou les professionnels</p> <p>Par l'économiste engagé par le professionnel ou le donneur d'ouvrage</p>	<p>le plus tôt possible</p> <p>En période préliminaire</p> <p>Avant la conception 2D ou 3D du projet.</p> <p>Avant la conception 2D ou 3D du projet.</p>

<b>CHECK / CONTRÔLER</b>	<b>CIBLE ATTEINTE / TARGET REACHED</b>
	<p><b>Établir la mesure pour suivre le progrès pour atteindre les objectifs identifiés</b>  <i>Establish the measure to track progress to reach the identified objectives.</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #e0f0ff; padding: 10px; width: 20%;"> <p>Rencontre hebdomadaire, PPC toujours en référence a notre objectif SMART</p> </div> <div style="background-color: #ffffe0; padding: 10px; width: 20%;"> <p>Revenir sur les conditions de satisfaction. Établir des KPI et y revenir pour valider leur atteinte.</p> </div> <div style="background-color: #e0f0ff; padding: 10px; width: 20%;"> <p>comparer avec les données de base</p> </div> <div style="background-color: #e0f0ff; padding: 10px; width: 20%;"> <p>suivi / contrôle efficace tout au long du projet</p> </div> </div>
<b>ACT / AJUSTER</b>	<b>VALIDER OU AMÉLIORER / VALIDATE OR IMPROVE</b>
	<p><b>Avons-nous atteint les objectifs si oui, standardisation sinon utiliser les idées d'améliorations non retenues</b>  <i>Have we reached the objectives if yes, standardization if not use the ideas of improvements not previously retained</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #e0f0ff; padding: 10px; width: 20%;"> <p>établir un post mortem</p> </div> <div style="background-color: #ffcc99; padding: 10px; width: 20%;"> <p>+ et Delta de projet et recueil de donner, mettre en place un amélioration continue avec ses informations.</p> </div> <div style="background-color: #ffcc99; padding: 10px; width: 20%;"> <p>permettre de donner et recevoir des feedbacks constructive avec les membres d'équipe</p> </div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>