

Savoir d'entreprise

Les sept clés du succès de la construction en mode RPI

Motivé par son souci de générer des retombées positives sur les collectivités, le Fonds immobilier de solidarité FTQ tient compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans un processus d'amélioration continue. Sa démarche s'inscrit dans le cadre de la vision 2026 du Fonds de solidarité FTQ, sa maison-mère, dont l'une des cibles est d'atteindre 12 milliards \$ en actifs liés au développement durable. Le Fonds immobilier joue un rôle de catalyseur dans le marché afin de développer l'offre en immobilier durable au Québec et sa démarche se fait en étroite collaboration avec ses partenaires.

Véritable alliée de la construction durable, la RPI ou Réalisation de projet intégrée pourrait bien devenir le mode collaboratif privilégié dans un avenir rapproché. Mais de quoi s'agit-il au juste et quels sont les ingrédients de son succès?

Encore peu répandue au Québec, la RPI, un mode de construction collaboratif qui favorise l'innovation, la collaboration et une meilleure planification en amont des projets, gagne en popularité dans l'industrie. À l'heure où l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) prend de plus en plus d'importance, la RPI séduit aussi les investisseurs en immobilier.

Mais en quoi consiste cette approche? Elle repose sur un partage collectif des risques, des responsabilités et des bénéfices au moyen d'un contrat unique conclu entre le donneur d'ouvrage, l'entrepreneur, les professionnels ainsi que certains entrepreneurs spécialisés et fournisseurs selon les besoins spécifiques du projet. Ce mode collaboratif va plus loin que les autres modes alternatifs, car en plus d'être encadré par un contrat unique multipartite, il inclut aussi les sous-traitants spécialisés clés.

Selon Serge Cormier, vice-président à la construction du Fonds immobilier, les bénéfices de l'approche RPI sont nombreux : « outre le fait qu'elle favorise un fort alignement d'intérêts, elle permet d'atténuer les risques, de mieux contrôler les coûts et les échéanciers, d'être plus productif et efficace, de prévoir et/ou d'éviter les dépassements de coûts... La liste est longue ! » Cela dit, adopter la RPI ne garantit pas pour autant le succès du projet. Pour en tirer tous les avantages, certaines conditions doivent être en place.

1) L'honnêteté et la transparence

C'est la base de tout projet RPI. Dans ce type de réalisation, chacun doit être prêt à ouvrir ses livres, à commencer par le donneur d'ordre lui-même, qui doit partager son budget. Chacun établit ensuite sa marge de profit et le prix cible est fixé en

équipe. Le partage des bénéfices ou des pertes se fera en fonction des résultats sur lesquels tous les membres de l'équipe ont une incidence.

2) Des objectifs clairs

Dès la phase de validation, les parties doivent s'entendre sur une vision commune du projet, des valeurs et des objectifs clairs. Par exemple : le donneur d'ordre souhaite-t-il y apporter une innovation technique? Une innovation créative? Atteindre les plus hauts standards LEED et en faire un modèle de développement durable?

3) L'utilisation du BIM

Si la RPI est l'alliée de la construction durable, le BIM pour Building Information Modeling est sans contredit l'allié de la RPI! La disponibilité des données et la gestion de l'information grâce à une plateforme technologique collaborative s'avère une condition de réussite de ce type de projet. BIM et RPI poursuivent un même objectif : concentrer un maximum d'efforts en amont afin de mieux gérer les risques et minimiser les dépassements de coûts. Le BIM permet de visualiser les maquettes et de faire des simulations. Il permet une meilleure compréhension du projet et il améliore la communication en favorisant la transparence et la rétroaction. Sans compter que, dans une perspective de construction durable, le BIM permet de modéliser les matériaux utilisés et de mesurer leur carbone intrinsèque. Ainsi, l'impact environnemental du projet peut être évalué en amont.

4) Une méthode de gestion Lean

Bien connu dans le secteur manufacturier, le *Lean Management* a fait son apparition il y a une dizaine d'années dans le secteur de la construction. Cette approche d'amélioration continue prône la création de valeur pour le client, l'élimination du gaspillage, la collaboration, la stabilité opérationnelle, l'utilisation d'indicateurs de performance (KPI) et la qualité. Gérer en mode *Lean* permet d'optimiser les échanges dans l'équipe de projet, de diminuer le temps perdu à gérer des outils et des processus et de se concentrer sur la valeur ajoutée pour le client.

5) La cohabitation des parties

Le mode RPI exige la mise sur pied d'un Bureau de projet ou *Big Room* où les membres de l'équipe de gestion de projet pourront dès le départ collaborer, partager des informations, se regrouper et prendre des décisions. La *Big Room* servira à jeter les bases, les valeurs et objectifs du projet. La fréquence des rencontres doit être régulière, mais elle peut varier d'un projet à l'autre et selon les différentes phases du projet.

6) Une culture fondée sur le respect

Fonctionner en mode RPI exige une bonne dose d'ouverture et de transparence, car elle signifie de briser les silos et parfois de casser le moule hiérarchique traditionnel. Certains parlent même d'une culture RPI où le respect des personnes prime. Les partenaires qui ont déjà une culture interne forte, ouverte à l'innovation et favorisant la collaboration et la transparence ont une longueur d'avance.

7) Les bons entrepreneurs spécialisés au bon moment

Bien qu'ils ne fassent pas toujours partie de l'équipe de gestion de projet au départ, il est important d'impliquer les sous-traitants spécialisés en amont, car ce sont principalement eux qui permettent d'épargner des coûts ou d'éviter les dépassements. Car comme le dit l'adage : le diable se cache souvent dans les détails!

Curieux d'en savoir plus?

Le 24 mai dernier, le Fonds immobilier a organisé une **conférence sur l'approche collaborative en construction** dans le cadre de sa nouvelle série Bâtir durable. Trois conférenciers ont échangé avec les participants sur les modes de réalisations collaboratifs et la réalisation de projet intégrée.

Vous pouvez visionner les conférences en cliquant sur les liens ci-dessous :

- Conférence sur le mode de réalisation de projet intégré « RPI » et sur les aspects juridiques qui lui sont propres, et distinctions avec les modes de réalisation traditionnels par **Daniel Drouin, Group2 Architecture Interior Design** – [Visionner la vidéo \(lien à venir\)](#).
- Conférence sur la compréhension des bénéfices du « BIM » et synergies possibles avec la RPI par **Franck Murat, BIMOne** – [Visionner la vidéo \(lien à venir\)](#).
- Conférence sur le processus « LEAN Design & Construction » pendant le cycle complet d'un projet de construction par **Louis Parent, Builthink** – [Visionner la vidéo \(lien à venir\)](#).