



## ÉDITO DU MOIS

**Hugues OUCHALA**

*Un public déjà sensibilisé, mais en quête de profondeur*

Parmi nos lecteurs assidus et abonnés de l'Institut Français de la Construction Lean (IFCL), nombreux sont les **maîtres d'ouvrage, architectes, entrepreneurs et ingénieurs** qui possèdent déjà une solide culture du Lean et des pratiques d'optimisation de la performance. Leur attente n'est plus dans la répétition des fondamentaux, mais dans un approfondissement intellectuel : comprendre comment le Lean s'articule aujourd'hui avec la stratégie d'entreprise, le pilotage stratégique, la digitalisation et la transformation systémique.

## LE PILOTAGE STRATEGIQUE LEAN

Ce public exigeant recherche des contenus de second niveau, capables de relier **la stratégie à la réalité opérationnelle, la vision long terme à l'action quotidienne**. C'est précisément dans cette optique que l'IFCL structure désormais son action : proposer des formats pédagogiques, analytiques et réflexifs permettant à chacun de se nourrir intellectuellement tout en enrichissant sa pratique professionnelle.

### *Une dynamique de diffusion croissante*

Pour répondre à cette exigence, l'Institut a développé une série d'initiatives visant à renforcer la visibilité et l'ancrage de la communauté Lean francophone :

- Les **podcasts de l'IFCL**, disponibles sur [Spotify](#) et [YouTube](#), donnent la parole aux acteurs majeurs du secteur et explorent les dimensions humaines, stratégiques et culturelles du Lean.
- Sur **LinkedIn**, la page officielle de l'Institut ([IFCL sur LinkedIn](#)) est devenue un espace d'échange, de veille et de diffusion des savoirs.
- La **chaîne YouTube** ([Institut Français de la Construction Lean](#)) relaie entretiens, conférences et retours d'expérience à un public élargi.

Présent aussi sur le terrain, l'IFCL renforce ses liens avec les professionnels lors des **salons du BTP**, véritables laboratoires vivants d'idées et d'innovation. Sa mission reste claire : **fédérer, comprendre et transmettre**. Plus qu'une méthode, la construction Lean est un **état d'esprit**, fondé sur la coopération et l'équilibre entre performance et humanité. À travers ses initiatives, l'IFCL s'impose comme un **acteur structurant** du débat sur la performance systémique dans la construction.



Hugues OUCHALA  
Secrétaire Général de  
l'Institut Français de la  
Construction Lean  
(IFCL)



# Gouvernance, performance collective et transformation systémique - approche académique et points clés

Par Geoffrey DEROUBAIX, PDG de  
DELTA-Partners



Aborder le Lean management sous un angle historique permet de mieux comprendre sa philosophie : une démarche centrée sur l'efficacité et la réduction des gaspillages à

chaque étape du processus. Au fil du temps, cette approche a démontré son efficacité, mais elle atteint aujourd'hui ses limites face à la complexité croissante des organisations modernes.

Les entreprises sont désormais invitées à adopter une **approche systémique**.

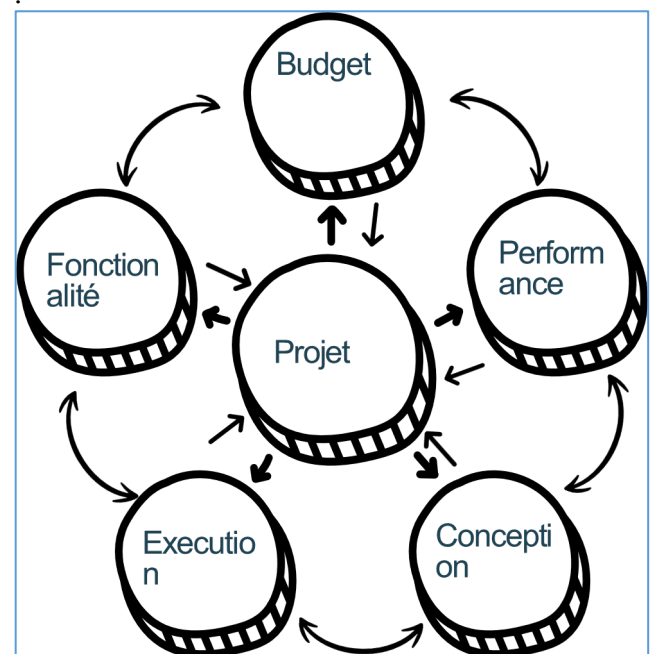
Plutôt que de découper les problèmes en parties isolées, cette approche considère chaque organisation comme un **ensemble d'éléments interdépendants**, dont les interactions produisent des effets globaux. Elle met en avant

la vision d'ensemble, la boucle de rétroaction et la capacité d'adaptation des systèmes à un environnement en mutation.

Dans le secteur de la construction, cette logique conduit à analyser le projet, les acteurs, les processus et les technologies comme un **tout cohérent** plutôt que comme des domaines séparés.

Une telle démarche favorise la performance globale, en associant étroitement les dimensions techniques, humaines et organisationnelles.

Tout converge alors vers un même objectif : renforcer la gouvernance, la stratégie et la performance collective pour concevoir des architectures organisationnelles intégrées, capables d'optimiser durablement les processus.



**Figure 1:** Le projet comme système d'interactions entre fonctions, budget, performance et exécution. Une représentation systémique de l'équilibre des leviers décisionnels.



## Diagnostic des organisations contemporaines

Au fil des interventions et des projets accompagnés, plus d'une centaine, dont certains emblématiques tels que le Parlement européen, plusieurs hôpitaux ou encore le village des athlètes des JO 2024, les chiffres témoignent d'une solide expérience : plus d'un milliard d'euros de coûts de construction pilotés depuis 2018, sur des opérations dont la taille varie de 12 à 650 millions d'euros.

Derrière ces résultats se dessine pourtant un constat récurrent : **l'absence de systèmes de pilotage clairs et d'objectifs stratégiques partagés**. Dans la majorité des organisations observées, on relève des pertes cachées représentant jusqu'à un quart du temps de travail collectif, une multiplicité d'entités peu alignées et une fragmentation persistante des systèmes d'information comme des responsabilités. Ces déséquilibres conduisent à une dilution du sens, à une lenteur décisionnelle et, in fine, à une inefficience structurelle qui fragilise la performance globale.

**L'optimum de Pareto** est une allocation de ressources sans alternative, c'est-à-dire que tous les agents économiques sont dans une situation telle qu'il est impossible d'améliorer le sort de l'un d'entre eux sans réduire la satisfaction d'un autre. **La figure 2** représente la dynamique d'ajustement entre acteurs jusqu'à l'**optimum de Pareto**, où les échanges internes atteignent leur efficacité maximale sans perte pour l'un ou l'autre.

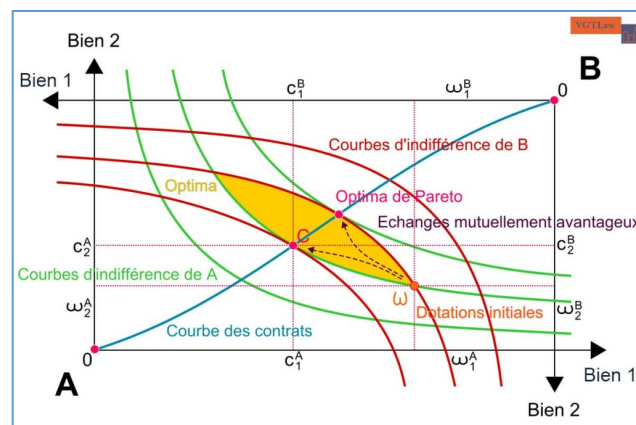


Figure 2 : Exemple d'optimum de Pareto

## Fondements de la transformation systémique

La transformation systémique repose sur une **vision holistique**, où chaque décision stratégique trouve sa continuité dans les pratiques opérationnelles. Elle s'appuie sur un ensemble de **principes directeurs** qui visent à reconnecter les différentes composantes de l'organisation au sein d'un même cadre de sens et de performance.

Le premier principe est celui de **l'interdépendance**, qui invite à comprendre les liens dynamiques entre les éléments du système. Vient ensuite la **causalité multiple**, indispensable pour identifier les causes profondes des dysfonctionnements au-delà de leurs manifestations visibles. Enfin, la **capacité d'adaptation** constitue le cœur des architectures apprenantes, capables d'évoluer et de se réajuster en fonction des contextes et des apprentissages.

En définitive, la transformation systémique appelle à dépasser la logique d'un **empilement d'outils** pour instaurer une véritable **intelligence collective**, fondée sur la cohérence structurelle et la compréhension partagée des objectifs.



## Méthodologie d'intervention

La **démarche systémique** s'articule autour de plusieurs étapes complémentaires, qui traduisent le passage d'une compréhension globale des organisations à une transformation durable de leurs modes de fonctionnement.

Elle débute par le **diagnostic systémique**, une phase d'observation approfondie visant à cartographier les flux, à identifier les interdépendances entre processus et à repérer les points de rupture qui fragilisent la continuité du système. Ce travail permet de rendre visibles les zones d'inertie, les redondances et les déconnexions entre les fonctions, souvent invisibles dans une lecture purement hiérarchique.

Vient ensuite la **modélisation organisationnelle**, qui consiste à représenter les interactions, les boucles de rétroaction et les causes racines des dysfonctionnements. Cette étape transforme la complexité en intelligibilité : elle permet de comprendre comment les décisions locales influencent la performance globale et d'anticiper les effets collatéraux des changements envisagés.

Sur cette base, la **conception de la gouvernance** vise à définir un système de pilotage intégré, cohérent et partagé. L'objectif n'est pas seulement de clarifier les responsabilités, mais de créer un cadre collectif où la stratégie, la coordination et l'exécution s'enrichissent mutuellement.

Enfin, le **déploiement** constitue la mise en mouvement du système : il associe les acteurs, favorise l'apprentissage collectif et intègre une évaluation continue. Chaque étape du projet devient alors un espace d'ajus-

tement et de progrès, garantissant la cohérence de l'ensemble et la pérennité de la transformation.

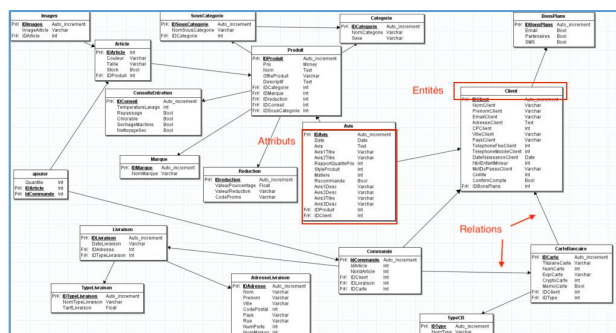


Figure 3 : Schéma conceptuel des interactions organisationnelles : relations entre entités, processus et flux d'information.

## Illustrations empiriques

Les enseignements tirés des projets accompagnés mettent en lumière la diversité des contextes et des leviers de transformation, mais aussi la constance des dynamiques humaines et organisationnelles à l'œuvre dans les systèmes complexes.

Dans un grand groupe du BTP, la résistance au changement s'est révélée davantage culturelle que technique. L'enjeu consistait à faire évoluer les comportements avant les outils, en rétablissant la confiance et en réintroduisant du sens dans la démarche de performance.

Certains projets d'envergure, conduits selon des modèles de gouvernance traditionnels, ont révélé des limites structurelles, avec jusqu'à 30 % de pertes d'efficacité sur le travail collectif. Ce cas illustre l'importance d'un pilotage cohérent entre structure organisationnelle, processus et outils, sans quoi les efforts d'optimisation locale se traduisent par une dégradation globale.



Chez plusieurs **clients industriels de la construction, la digitalisation et l'automatisation des processus** ont permis de dégager des gains considérables, se chiffrant en milliers d'heures de travail économisées. Ces réussites démontrent que la technologie, lorsqu'elle est intégrée dans une logique systémique et non subie, devient un vecteur puissant d'efficacité et de valorisation humaine.

Enfin, plusieurs projets emblématiques, publics comme privés, ont illustré la capacité d'adaptation du discours et des méthodes selon les profils de décideurs et les contextes institutionnels.

Ces expériences confirment que la réussite d'un projet complexe repose autant sur la maîtrise technique que sur l'intelligence relationnelle et la compréhension fine des systèmes humains.

de passer du concept à l'application, de la gouvernance stratégique à l'exécution opérationnelle. Fort d'expériences menées auprès de directions générales comme d'équipes de terrain, il dispose d'une vision complète des mécanismes de décision et des dynamiques collectives.

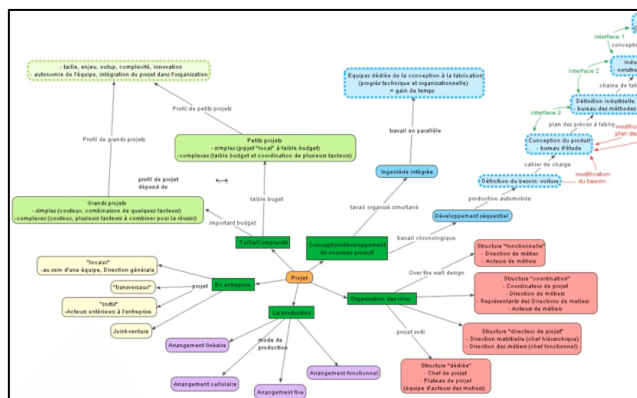
Cette double lecture stratégique et opérationnelle lui permet de relier les intentions de transformation à leur concrétisation, dans une logique de performance durable. Sa posture est celle d'un **architecte des systèmes invisibles**, apte à articuler les dimensions techniques, humaines et organisationnelles, à en lire les interdépendances et à en révéler les leviers d'efficacité.

Chaque accompagnement s'inscrit dans une même exigence : **observer avant d'agir, comprendre avant de décider, ajuster avant de transformer**, afin d'ancrer les outils dans une vision claire, partagée et cohérente du système.

## L'entreprise comme système vivant

L'entreprise peut être envisagée comme un **organisme vivant**, à la fois complexe et apprenant, où les structures, les flux et les savoirs interagissent en continu. Chaque composante y joue un rôle essentiel, influençant les autres dans un équilibre dynamique qui conditionne la vitalité de l'ensemble.

La **performance durable** ne résulte donc pas d'un modèle figé, mais de la capacité du système à **se réguler, à apprendre et à se réinventer** face aux évolutions de son environnement. Cette plasticité, à la fois organisationnelle et culturelle, devient le véritable marqueur de la maturité d'une entreprise.



**Figure 4 :** Cartographie des modèles organisationnels observés sur projets complexes : interactions entre taille, gouvernance et structuration des équipes.

## Légitimité de l'intervenant

L'approche développée au sein de Delta Partners s'appuie sur une expérience de terrain solide et une compréhension fine des systèmes organisationnels. L'intervenant incarne un profil d'ingénieur praticien, capable

Dans cette perspective, la **gouvernance systémique** s'impose comme un champ d'étude et d'action à part entière : elle relie la théorie à la pratique, éclaire les décisions, et fait de la **résilience organisationnelle** non plus un objectif secondaire, mais un principe fondateur de la performance collective.

**Pour conclure**, il est important de distinguer que la transformation systémique propose un cadre académique et opérationnel pour repenser la performance. Elle unit la rigueur du management scientifique et l'intelligence du vivant, afin de créer des organisations cohérentes, durables et porteuses de sens.

# Le Lean, boussole du management de projet



Par **Michel LAMON**  
Directeur associé chez Orchidée Consulting

## Repenser la gouvernance des grands chantiers

### Gouverner les grands projets autrement

La France reste l'un des rares pays capables de mener à bien des projets d'ingénierie monumentaux. Quand le dôme de Tchernobyl menace de s'effondrer, ce sont Vinci et Bouygues qui interviennent. Quand Notre-Dame brûle, c'est encore le savoir-faire français qui relève le défi en un temps record.

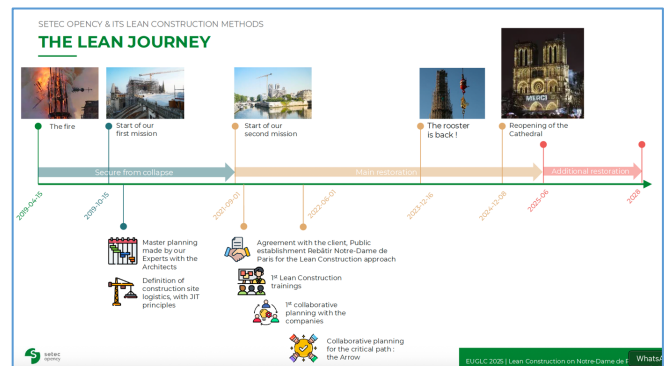


Figure 5 : Chronologie de la restauration de Notre-Dame de Paris où l'approche a été développée...crédit photo : Setec – Quentin GUYON-CARRARD - Lean Management Activity Manager

Notre pays maîtrise la complexité technique. Mais derrière ces réussites spectaculaires, une réalité persiste : dérives de coûts, retards, tensions humaines, démotivation. Tous les grands projets ou presque se heurtent à ce que les ingénieurs appellent avec humour le **“facteur  $\pi$ ”** : Pi, étant le facteur multiplicatif de coût et de délai entre le prévu et le réalisé.

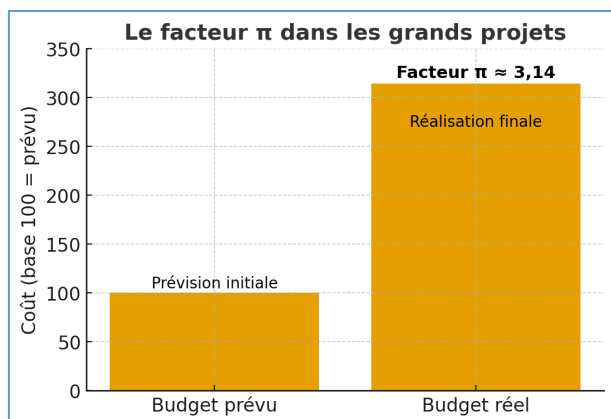


Figure 6 : graphique du facteur  $\pi$ , illustrant le rapport entre le budget prévu et le budget réel dans les grands projets : la réalisation atteint environ 3,14 fois la prévision initiale.

Ces dérives ne tiennent pas à un manque de compétence, mais à la **gouvernance** elle-même.

*« Nos structures sont expertes en contrôle, mais peu en apprentissage collectif. »*

Et si le Lean, au-delà des chantiers, devenait une **boussole managériale** pour repenser la façon de piloter nos grands projets et redonner du sens, de la performance et du souffle aux projets collectifs.

## Les limites de la gouvernance classique

**Un système efficace techniquement, mais épuisé humainement**

La gouvernance des grands projets français est un modèle de rigueur technique. Issue de la **loi MOP de 1985**, elle repose sur une séparation stricte des rôles : **maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprise générale, corps d'état techniques** et

**architecturaux**. Chaque acteur intervient dans un périmètre défini, selon des contrats **mutuellement exclusifs et collectivement exhaustifs** (principe MECE).

Cette organisation clarifie les responsabilités, mais **fragmente les flux**. Chaque acteur est incité à optimiser sa performance locale, parfois au détriment du résultat global. Ainsi :

- L'architecte choisit le revêtement le plus esthétique, pas le plus rapide à poser.
- Le gros œuvre maximise la rotation des banches sans se soucier de l'étanchéité provisoire.
- Le bureau d'études électrique anticipe ses commandes sans attendre l'optimisation finale.
- Le peintre s'attribue des zones trop larges, bloquant la levée des réserves.

Même les **marchés globaux de performance** ou les **conceptions-réalisations**, censés mieux intégrer les acteurs, reproduisent souvent cette logique cloisonnée.

### *Une anecdote illustre bien ce paradoxe.*

*Sur un chantier de rénovation de plusieurs centaines de logements sociaux, un simple échange avec le bureau de contrôle environnemental aurait pu lever un blocage de deux mois. "Impossible", répond l'entreprise, "ce n'est pas nous qui le mandats." Quand le bailleur découvre la situation, il s'étonne : "Pourquoi ne pas m'en avoir parlé plus tôt ? Bien sûr que nous allons agir !". Puis il demande : "Au fait, quelle est la couleur de nos post-its ? Pourquoi n'avons-nous pas d'action sur le chemin critique ? Moralité : les freins à la collaboration ne sont pas toujours juridiques. Ils sont souvent culturels."*



## Le pilotage par contrôle/commande : un système qui se regarde plus qu'il n'avance

Les réunions rythment les grands projets : hebdomadaires entre MOE et EG, mensuelles entre MOA, MOE et entreprises. Leur déroulement est souvent le même : on constate les écarts, on exige des comptes, on répond par des réclamations et des travaux supplémentaires. Les décisions montent et redescendent la chaîne hiérarchique, sans apprentissage collectif.

Le modèle **vertical et défensif** entretient un climat de tension. L'amélioration continue repose alors uniquement sur la bonne volonté des individus, jamais sur le système lui-même.

## La planification rigide : l'ennemi de la volatilité

La planification, découpée selon les sept phases de la loi MOP (ESQ, APS, APD, PRO, ACT, DET, OPR, GPA), fige la progression du projet. Chaque phase est validée en bloc, souvent avec des délais de plusieurs mois. Dans un contexte de complexité et de changements permanents, cette rigidité devient un handicap.

Prenons l'exemple d'une **tour de 30 étages**. Dans un pilotage classique, les **opérations préalables à la réception** (OPR) ne commencent qu'après 90 % des travaux réalisés. Le moindre défaut observé sur un étage se retrouve multiplié par 27 000 m<sup>2</sup>. Le client est déçu, l'entreprise éreintée, les dossiers de réclamation explosent. La planification rigide ne protège plus les projets. Elle empêche d'apprendre, d'ajuster et d'agir au bon moment.

## Ce que le Lean transforme, même sans modifier la gouvernance

### Quand les outils Lean réparent les symptômes

Introduire le Lean dans une gouvernance traditionnelle, c'est comme **apporter de l'oxygène dans un système saturé**.

Les méthodes issues du **Last Planner System**, la planification collaborative, les réunions quotidiennes et le management visuel redonnent de la fluidité et du sens.

Les effets mesurés sont clairs :

- **30 % de gain sur la durée d'exécution,**
- **50 % de réserves en moins à la réception,**
- **amélioration du climat social sur le chantier.**

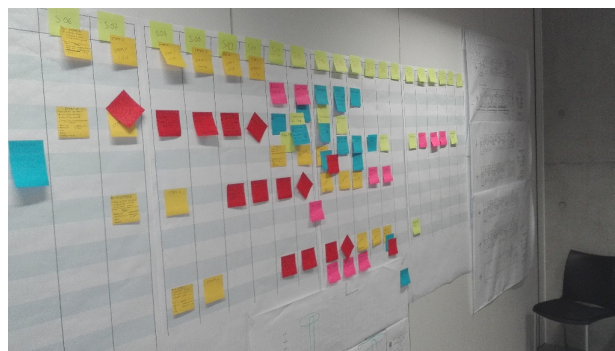


Figure 7 : tableau de planning avec post-its

Ces gains démontrent que le Lean peut être efficace même dans un cadre contractuel inchangé. Mais son potentiel reste bridé si la gouvernance ne se transforme pas.

Tant que le management reste fondé sur le **contrôle**, le Lean ne peut produire qu'un effet partiel. Le Lean améliore les chantiers et la gouvernance. Lean transforme les organisations.





## Vers une gouvernance Lean

### Le Lean comme cadre managérial partagé

Appliqué à la gouvernance, le Lean change la nature même du pilotage : on passe d'un modèle vertical à un **système d'apprentissage collectif**. Le rôle du manager évolue - il ne contrôle plus, il soutient le flux et supprime les obstacles.

#### 1. Le Lean dès la conception

La performance globale est recherchée dès les premières études. Les boucles de décision sont raccourcies, les validations plus fréquentes, les équipes plus intégrées.

#### 2. Le Lean stratégique

Face à la volatilité des projets, la gouvernance Lean repose sur des cycles courts et des ajustements continus. On planifie pour apprendre, pas pour prédire.

#### 3. Le Lean humain

En réduisant les frictions par la visualisation, le dialogue et la transparence, le Lean redonne confiance et sérénité. Les tensions se limitent à leur juste niveau.

La gouvernance Lean, c'est la **substitution du contrôle par la compréhension**, du reporting par l'apprentissage, du pouvoir par la coopération.

### Les 5 clés d'une gouvernance Lean

1. **Organisation par flux** d'études et de travaux plutôt que par lots.
2. **Réunions courtes et fréquentes**, centrées sur les écarts et les solutions.
3. **Escalade des exceptions** plutôt que reporting de contrôle.
4. **Management visuel collectif** : regarder ensemble dans la même direction.

5. **Logistique ajustée** au bon niveau, pour éviter la sursaturation ou les ruptures de flux.

Ces leviers ne sont pas des recettes, mais des **principes d'action** à adapter selon la culture du projet et la maturité des acteurs.

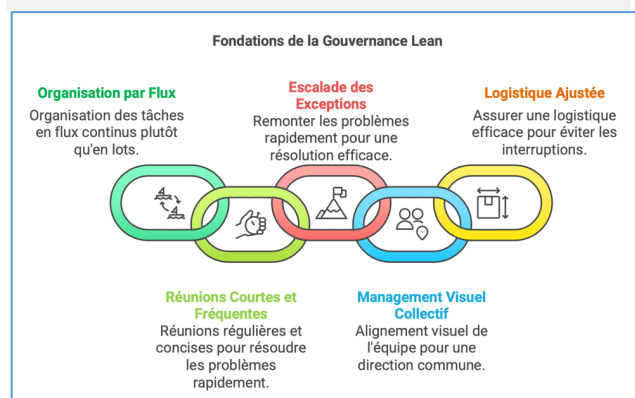


Figure 8 : Les 5 clés d'une gouvernance Lean en schéma

## Conclusion – Gouverner Lean, c'est gouverner humainement

Le Lean management n'est pas une méthode d'ingénierie : c'est un **état d'esprit**. Il remplace le sens, la coopération et la valeur au centre du projet. Lorsqu'il est intégré à la gouvernance, il devient source de satisfaction durable du peintre au directeur de projet.

Alors, directeurs de projet, prêts à tester une gouvernance plus Lean ? Des praticiens peuvent vous aider à accompagner le changement pas à pas, avec respect pour les rythmes de chacun. Gouverner Lean, c'est apprendre à regarder ensemble dans la même direction. Et c'est peut-être là, le vrai défi de nos grands projets.

# De la gouvernance Lean à la transformation systémique



Par Prof. Zoubeir LAFHAJ, Président de l'Institut Français de la Construction Lean

Le Lean management a transformé la manière de concevoir et de piloter les grands projets. En réintroduisant la simplicité dans des structures devenues trop complexes, il a replacé l'humain et le flux au cœur de la performance. Ses outils, tels que le Last Planner System ou le management visuel, ont réconcilié les acteurs du chantier autour d'une même logique de collaboration et d'efficacité.

Cependant, à mesure que les organisations gagnent en taille et que les interactions se multiplient, le Lean atteint un palier. Il demeure efficace dans la résolution des problèmes locaux, mais peine à traiter les déséquilibres structurels qui fragilisent la performance globale. C'est à ce stade qu'entre en jeu la **pensée systémique**.

Cependant, à mesure que les organisations gagnent en taille et que les interactions se multiplient, le Lean atteint un palier. Il demeure efficace dans la résolution des problèmes locaux, mais peine à traiter les déséquilibres structurels qui fragilisent la performance globale. C'est à ce stade qu'entre en jeu la **pensée systémique**.

## Comprendre le passage de la méthode au système

La transformation systémique ne remplace pas le Lean, elle l'étend. Elle en partage la rigueur, mais déplace le regard : du processus

au système, du geste à la structure, de la performance locale à la cohérence globale.

Là où le Lean améliore la circulation des flux, la systémique relie les écosystèmes. Elle s'intéresse à la manière dont les décisions stratégiques influencent les pratiques opérationnelles, et inversement. Elle cherche à comprendre les interdépendances, les boucles de rétroaction, les causes profondes et les équilibres invisibles qui conditionnent la vitalité d'une organisation.

## L'organisation comme organisme vivant

Dans une lecture systémique, l'entreprise ou le projet sont envisagés comme des **organismes vivants**, capables de s'autoréguler, d'apprendre et de s'adapter. Chaque composante y joue un rôle interdépendant, influençant la stabilité de l'ensemble.

Cette approche redonne à la gouvernance une dimension intellectuelle et humaine : gouverner ne signifie plus contrôler, mais relier, comprendre et faire émerger. La performance durable ne naît pas d'un modèle figé, mais de la capacité du système à se réinventer face aux mutations de son environnement.

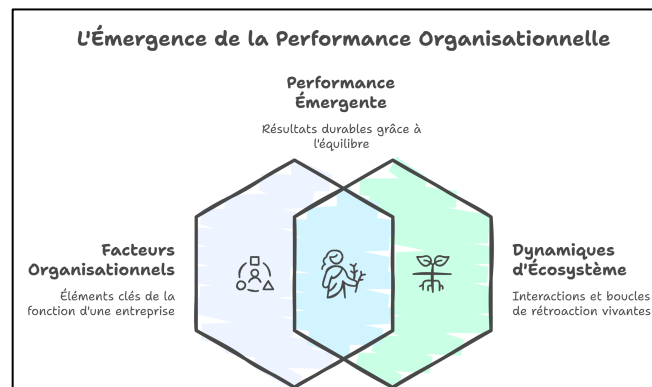


Figure 9 : L'équilibre entre structure et écosystème comme fondement de la performance durable.



## Les leviers d'une gouvernance systémique

Mettre en place une gouvernance systémique suppose plusieurs étapes :

- **Le diagnostic systémique**, pour identifier les points de rupture et les déséquilibres invisibles.
- **La modélisation organisationnelle**, qui traduit la complexité en lisibilité et aide à visualiser les interactions entre processus, flux et décisions.
- **La conception de la gouvernance**, où l'on redéfinit le pilotage, les boucles de communication et les mécanismes d'apprentissage collectif.
- **Le déploiement adaptatif**, qui remplace les plans figés par une amélioration continue, fondée sur la régulation et l'intelligence collective.

## Du Lean à la cohérence structurale

Le Lean a permis de remettre en mouvement des organisations figées ; la systémique leur donne un cap durable. Ensemble, elles forment un continuum : le Lean agit sur la **dynamique du flux**, la systémique sur la **stabilité du système**.

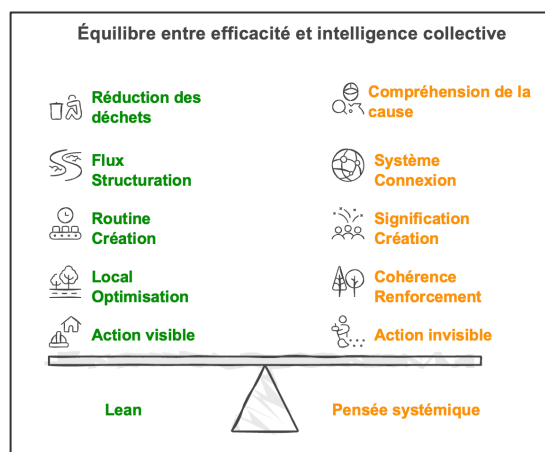


Figure 10 : Complémentarité entre la logique Lean (efficacité locale) et la pensée systémique (cohérence globale).

Le premier structure le quotidien ; la seconde en éclaire la logique. Le Lean apprend à voir ; la systémique apprend à comprendre. Le Lean réduit les gaspillages ; la systémique évite qu'ils se recréent.

## Une maturité organisationnelle

L'avenir de la gouvernance de projet se joue dans cette articulation entre rigueur et complexité, entre la mesure et le sens. La gouvernance Lean a introduit la discipline de l'action, la gouvernance systémique introduit la pensée du vivant.

En unifiant la rigueur du management scientifique et l'intelligence adaptative des systèmes, les organisations accèdent à une maturité nouvelle : celle où la performance devient le résultat d'une cohérence partagée et d'une capacité à apprendre ensemble.

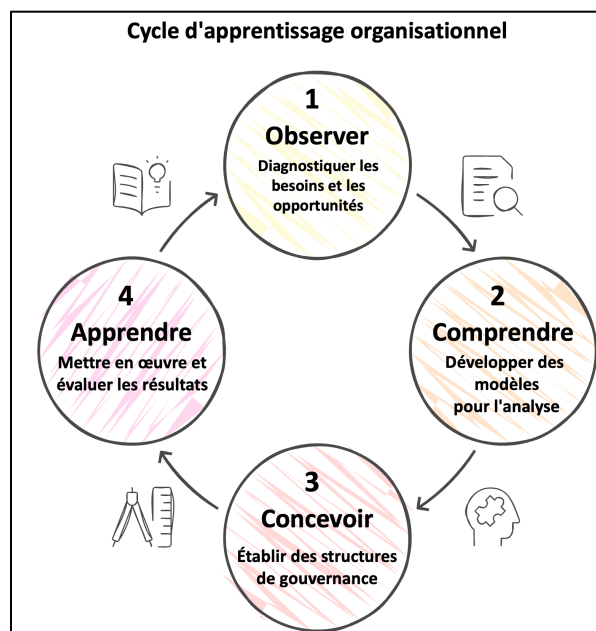


Figure 11: Complémentarité entre la logique Lean (efficacité locale) et la pensée systémique (cohérence globale).



## Invitation au Workshop Construction durable et circulaire

Dans le cadre de la conférence internationale **SASBE 2025 – Smart and Sustainable Built Environments**, l'IFCL organise un workshop exceptionnel consacré à la **construction durable, circulaire et numérique**.

**17** Mercredi 5 novembre 2025, de 14h à 16h, au **LILLIAD Learning Center (Centrale Lille)**.

**Au programme : 5 mini-conférences d'expertes engagées**, autour des grands enjeux de la construction durable, circulaire et numérique :

◆ *L'intelligence artificielle dans la construction : solution ou menace environnementale ?* - Dr. Laure Ducoulombier, **Centrale Lille Institut**

◆ *Matériaux biosourcés et construction hors-site : enjeux environnementaux et territoriaux* - Frédérique Seels, **Directrice générale du CD2E**

◆ *Le design écosocial au service de l'environnement bâti* - Prof. Dr. Imen Ben Youssef Zorgati, **Université de Montréal**

◆ *Lean-digital-circularité : le trio gagnant pour l'avenir de la construction* - Dominique Renard-Brazzi, **Fondatrice et dirigeante d'Afleya**

◆ *Integrated Project Delivery : un nouveau modèle pour construire durable ?* - Dr. Neda Armbruster, **Avocate en droit de la construction**

Une rencontre ouverte à toutes et tous, pensée comme un moment de **dialogue entre recherche, innovation et terrain**, pour imaginer ensemble le futur du secteur.

👉 **Entrée libre (ou en ligne) – inscription obligatoire** Inscription : [cliquer ici](https://forms.gle/NYUvkKWvuspukvdB8)

<https://forms.gle/NYUvkKWvuspukvdB8>



**Workshop**  
**Construction Durable et Circulaire**  
05 Novembre 2025  
de 14h00 à 16h00, Lilliad Learning Center

  
**Dr. Laure DUCOULOMBIER**  
Centrale Lille Institut, FR  
**Frédérique Seels**  
Directrice générale CD2E  
**Dominique Renard-Brazzi**  
Fondatrice et Dirigeante d'Afleya

  
**Dr. Neda ARMBRUSTER**  
Avocat droit de la construction  
**Prof. Dr. Imen Ben Youssef Zorgati**  
Directrice et Professeure à l'Ecole de design de la Faculté de l'aménagement

**OUR SPONSORS**  


**OUR PARTNERS**  


**Centrale Lille**  
Cité Scientifique, Paul Langevin Street,  
Villeneuve d'Ascq  
[www.sasbe2025.com](http://www.sasbe2025.com)  
[inforegistration@sasbe2025.com](mailto:inforegistration@sasbe2025.com)



## Prochain Webinaire de l'IFCL

Le jeudi 27 Novembre  
de 12H30 à 13H30

Pour donner une suite à notre Newsletter sur le Japon, **Julie Gaubin**, Directrice Stratégie Industrie AEC, et **Victor Gerber**, Manager Solution Industrie AEC de Dassault Systèmes interviendront sur

**"L'alignement critique des ressources et du planning : exemple des Centres Logistiques au Japon"**



Ce webinaire explorera **l'alignement critique entre les ressources et le planning**, un enjeu central pour la performance opérationnelle des projets de construction. À partir d'un **cas d'étude inspiré des Centres Logistiques au Japon**, nous analyserons comment la précision du pilotage et la coordination des équipes permettent d'atteindre des niveaux d'efficacité remarquables. La première partie présentera les méthodes japonaises d'organisation et de flux, tandis que la seconde illustrera le **passage du planning 4D à la gestion quotidienne du chantier**, au plus près du

terrain. Enfin, les intervenants ouvriront la réflexion sur le rôle de l'intelligence artificielle comme levier de simplification et d'optimisation continue.

Lien d'inscription : [cliquer ici](#)

<https://forms.gle/Z7K3ypiuFHNB9kj98>

## Contact & Ressources

### Sources

Les articles présentés dans cette newsletter s'appuient sur des travaux académiques, des recherches institutionnelles et des retours d'expérience issus du terrain, dans les domaines du Lean, de la gouvernance systémique et du management de projet. Ils sont le fruit du travail des personnes. Pour la création de certains graphiques, visuels et éléments de présentation, des outils à base d'IA ont accessoirement pu être utilisés.

Pour toute demande de sources, de publications associées ou de précisions méthodologiques, vous pouvez contacter l'équipe éditoriale de l'IFCL à l'adresse suivante: [leanconstructionIFCL@gmail.com](mailto:leanconstructionIFCL@gmail.com)



Pour la recevoir directement dans votre boîte mail : [cliquer ici](#)

<https://forms.gle/wbkBhTUgnuE68LMdA>

