

GQT — UNE ENTRÉE EN MATIÈRE



par Steve Revay

L'entrepreneur en construction canadien fait face aujourd'hui à de nombreux problèmes. Les risques qu'il assume en soumissionnant et en exécutant des travaux sont plus élevés que jamais. La compétition est féroce autour des quelques contrats de construction disponibles, ce qui entraîne une baisse de profit généralisée. Parce que plusieurs projets sont du type "fast-track", l'entrepreneur doit soumissionner des prix forfaitaires basés sur un concept incomplet et une envergure imprévue. Lors de la réalisation des travaux, il doit alors prévoir un pourcentage élevé d'augmentation de l'envergure des travaux, une mauvaise qualité des détails au niveau du design lorsqu'ils sont disponibles, des retards de livraison ou des défauts aux matériaux et équipements fournis, un manque de coordination entre les entrepreneurs au chantier et des retards dans la disponibilité des aires de travail. Tout ceci dérange le travail et augmente les coûts de l'entrepreneur de façon considérable.

Même sans le contrat "fast-track", l'entrepreneur en construction doit respecter des clauses de contrat toujours plus

sévères et onéreuses, ce qui augmente ses risques. Pour protéger ses intérêts, il doit aussi être habile à interpréter les termes de son contrat et à les utiliser à son avantage. En bref, pour rester en affaires, son équipe doit être expérimentée dans plusieurs domaines, posséder des systèmes adéquats à fournir les données appropriées pour gérer le travail à la satisfaction du Propriétaire et aussi ne pas se permettre de faire d'erreurs graves.

Malheureusement, la réalité nous prouve que malgré tout, plusieurs entrepreneurs d'expérience ne peuvent faire face à la situation, comme le démontre le nombre record de faillites, de réclamations et de privilèges inscrits, reliés aux dépassements de coûts et de délais d'exécution. Tout ceci signifie que ces entrepreneurs sont confrontés à un choix: ou ils continuent à fonctionner avec leur méthode actuelle, risquant ainsi de ne plus être en affaires bientôt, ou ils changent de méthode pour accroître leur compétitivité et leurs profits. Tel est le but principal d'une approche qui a fait ses preuves dans le sauvetage d'entreprises et qu'on appelle la Gestion de la Qualité Totale (GQT). Le succès de la GQT ne peut être mis en doute, le sauvetage de milliers d'entreprises en fait foi. La montée de l'industrie japonaise au rang de leader

mondial dans plusieurs secteurs est justement due à la GQT. La remontée de Xerox au niveau de leader mondial dans son domaine, après qu'ils furent presque forcés de fermer face à la compétition du Japon, est aussi due à la GQT.

Puisque fondamentalement la GQT est basée sur les règles d'une bonne gestion, elle est applicable à n'importe quel type d'entreprise. Évidemment, pour chaque entreprise, l'approche et le plan de mise sur pied doivent être personnalisés afin que la GQT soit un succès. L'Association canadienne de la construction a adopté la résolution suivante lors de la dernière réunion des administrateurs:

"L'ACC considère établir un programme de GQT incluant la distribution de manuels et de vidéocassettes disponibles maintenant, à condition que ce matériel puisse être obtenu à bon compte." (traduction libre)

L'article principal de ce bulletin décrit brièvement les avantages et désavantages de la GQT. Une version plus complète de cet article se rapportant à la mise sur pied d'un programme de GQT est disponible sur demande.



Président de RAL

UN CONCEPT DE GESTION: LA QUALITÉ TOTALE (*)

par Peter E. Maidment, P.Eng.,
conseiller principal, RAL

Avant qu'il ne soit possible d'examiner le concept de gestion de la qualité totale (GQT) d'une façon significative, il est d'abord essentiel de pouvoir comprendre ce qu'est vraiment la qualité. La plupart des gens croient qu'ils comprennent le mot qualité, (une automobile de qualité supérieure par rapport à une automobile de moindre qualité) jusqu'au moment où ils sont confrontés à la néces-

sité de définir spécifiquement ce qu'est la qualité "supérieure" au sens général et encore plus difficile lorsqu'on leur demande comment on peut y arriver. Voilà la nature des problèmes auxquels fait face l'industrie de nos jours.

Revenons à l'exemple de l'automobile; nous savons tous que même si la plupart des gens considèrent que, une Toyota disons, est une automobile de qualité supérieure, certains considèrent que seule une Mercedes-Benz ou même une

Rolls-Royce sont acceptables à leurs yeux comme automobile de qualité. Il est alors important de se rappeler qu'en définissant le mot qualité, les perceptions, ou plus précisément, les besoins et attentes du client sont d'une importance capitale et en fin d'analyse, la seule dimension de la qualité. Il y a donc un fort risque de subjectivité dans l'appréciation de la qualité.

Pour le gestionnaire, la qualité totale sous-entend la nécessité de toujours

focaliser notre attention sur le client, c'est-à-dire que les besoins, les attentes et les exigences de chaque client doivent être très bien identifiés, qu'un processus doit être établi pour les rencontrer, sinon les dépasser, et que des mécanismes doivent être mis en place pour mesurer jusqu'à quel point ces exigences sont satisfaites. La qualité sous-entend aussi:

- l'absence de défauts;
- la compatibilité du produit avec l'environnement de l'utilisateur pour la durée de vie prévue;
- le souci de bien faire les bonnes actions, au bon moment, du premier coup, ce qui sous-entend qu'il y a suffisamment de temps et de ressources pour bien faire le travail la première fois et non pas lorsqu'il doit être repris;
- la continuité du processus de perfectionnement, d'innovation et de réinvention, à tous les niveaux de l'organisation;
- l'organisation entière de l'entreprise basée sur des individus conscients de leurs responsabilités, dédiés à leur travail et en possession des outils appropriés, de la formation et de l'instruction nécessaire pour s'acquitter de leur tâches respectives, et
- l'existence dans l'entreprise d'un leadership positif animé d'une vision stable et consistante, pleinement appuyé par tous les membres de l'organisation.

L'objectif principal des gestionnaires consiste alors à s'assurer que tous les biens et services fournis aux clients rencontrent, à tout le moins, leurs besoins courants et satisfont leurs attentes. Les vrais chefs de file ne s'importe quelle industrie prévoient et répondent aux attentes et aux besoins futurs de leurs clients avant que ceux-ci ne s'aperçoivent eux-mêmes que leurs besoins et attentes doivent changer. Ainsi la tâche principale consiste à gérer et opérer l'entreprise vers ce but principal. Pour un entrepreneur, ceci veut dire qu'il doit gérer de façon à s'assurer d'une main-d'œuvre de qualité et d'un environnement de travail sécuritaire aux chantiers, mais aussi de façon à ce que tous les travaux soient complétés aux dates prévues, ou avant, et au prix prévu par le client, ou même à moindre coût.

De plus, il doit s'assurer qu'il a toujours respecté chaque échéance du contrat et a toujours maintenu des relations cordiales avec tous les autres intervenants du projet. Évidemment, ses revenus doivent être suffisants pour lui permettre de payer tous ses employés, sous-traitants et fournisseurs, couvrir ses frais généraux et aussi réaliser un profit honnête. Inutile de dire, qu'il doit éviter de faire des réclamations à ses clients. Cependant,

tout ceci est plus facile à dire qu'à faire, surtout si on lui a demandé de soumissionner à prix fixe à partir

de concepts incomplets, si les dessins APC sont livrés plusieurs semaines en retard, contenant des erreurs et des omissions, si les équipements "critiques" fournis par le client arrivent plusieurs mois en retard, s'il y a de la part du maître d'ouvrage une carence au niveau de la coordination des entrepreneurs, si les dates des priorités sont constamment modifiées, si on refuse des prolongations de délais, si les aires de travail et les accès ne sont pas disponibles à temps, et autres raisons. Le principal problème auquel fait face un entrepreneur en construction, de même que les autres types d'entreprises, est que chaque aspect de ses opérations influence de façon plus ou moins importante le niveau de qualité des services qu'il offre. Une simple conversation téléphonique qui n'est pas correctement traitée avec un client peut ternir une excellente réputation déjà acquise.

Plus précisément, le résultat de chaque étape des opérations de l'entreprise, soit la comptabilité, les achats, les services administratifs, se répercute au travers de la chaîne complète des opérations et influence finalement la qualité des biens et services fournis au client. Il est question ici non seulement des fonctions internes mais aussi des contributions de l'extérieur, tel que les sous-traitants, les matériaux et équipements fournis, les matériels de construction loués, l'embauche et la gestion de la main-d'œuvre au chantier.

Il appartient donc à l'équipe des gestionnaires de l'entrepreneur d'influencer ou de contrôler chacune de ces fonctions internes, de même que les contributions externes qui toutes ensemble constituent les opérations complètes de l'entreprise, afin de s'assurer que les attentes et besoins des clients soient toujours satisfaits.

Il est probable que la meilleure façon de contrôler et d'influencer ces fonctions internes est de faire en sorte que les personnes impliquées possèdent le leadership approprié. Il faut alors que les gestionnaires principaux puissent créer une motivation et une atmosphère de travail positive nécessaire à chaque employé de manière à ce qu'à leur tour ils recherchent sans cesse à atteindre les résultats désirés. Même si les gestionnaires principaux croient qu'ils rencontrent déjà ces objectifs, compte tenu des restrictions financières de l'entreprise, des évaluations poussées démontrent qu'il y a place à l'amélioration dans la plupart des entreprises. Fondamentalement, n'est-ce pas ça précisément la GQT: amé-

liorer les opérations des différents systèmes et fonctions de l'entreprise, améliorer l'environnement au travail et augmenter le niveau de motivation de tous les membres de l'équipe, dans le but d'améliorer la qualité des biens et services offerts.

Pour en arriver là, les diverses écoles de pensée de GQT préconisent certains concepts simples mais efficaces pour aider à bien établir un programme de GQT. Il est à noter que chaque école de GQT a sa série de préceptes qui peuvent être ou ne pas être appropriés à la façon de penser ou de faire des affaires d'une entreprise en particulier. Cependant, les principes de GQT, sont de bonnes méthodes de gestion qui ont fait leurs preuves, malgré leur aspect plutôt "radical", voire hardi. Comme déjà mentionné, la GQT n'est rien de nouveau et a déjà été mise à l'épreuve. En effet plusieurs entreprises japonaises ont adopté des premières versions de programmes de GQT au début des années cinquante et ils en ont grandement démontré le succès dans les secteurs manufacturiers et secteurs des services. Certaines entreprises américaines ont fait de même avec succès malgré que d'autres n'aient pas réussi. Il est évident que la principale cause d'échec des programmes GQT s'identifie au fait que les gestionnaires ne croient pas fermement à ces principes fondamentaux, à leur refus de les accepter comme des "articles de foi" et à les intégrer à fond dans leur organisation. D'autres obstacles à l'implantation adéquate d'un programme de GQT seront examinés dans une autre partie de cet article.

Les principes de GQT les plus importants, partagés le plus souvent par les écoles de pensées, s'énoncent aux paragraphes qui suivent:

- a. Chaque entreprise est constituée de fonctions interdépendantes et jusqu'à un certain point intégrées; chaque fonction a ses "intrants" et "extrants". De la même façon qu'une entreprise a ses clients, chaque fonction à l'intérieur d'une entreprise a aussi ses "clients", qu'ils soient de l'extérieur ou membre de l'entreprise.
- b. Toutes les fonctions d'une entreprise deviennent "contrôlables" lorsque des critères de qualité adéquats ont été définis et qu'un système de contrôle a été établi pour vérifier la conformité avec les standards établis; c'est s'assurer que la qualité soit obtenue par la prévention (et non pas après une inspection) et le contrôle des fonctions productrices, et non un fois le produit livré. Ceci veut dire que préférentiellement la qualité est contrôlée par la personne qui effectue cette partie du travail et que cette personne

doit aussi avoir une influence sur les autres facteurs qui affectent la qualité de ce travail. Plus cette influence est grande, plus le degré de qualité devrait être élevé. Ainsi, la qualité n'est pas uniquement la responsabilité du "département de la qualité totale".

- c. Puisque le concept de qualité a comme origine et fin tous les clients, internes et externes, les exigences de tous ces clients doivent être satisfaites. Il faut aussi comprendre et reconnaître que le droit d'établir la valeur des produits et services appartient entièrement au client. En conséquence, le seul standard de qualité consiste à rencontrer les exigences de tous les clients.
- d. Les gestionnaires doivent réaliser que les personnes sont l'élément le plus important des diverses fonctions puisqu'ils contrôlent, créent, innovent et sont la source de solutions de qualité. Seuls les individus qui effectuent le travail connaissent réellement où se situent l'inefficacité et le gaspillage. Les gestionnaires doivent donc les interroger, les écouter et alors prendre les mesures correctives qui s'imposent.
- e. Dans presque toutes les entreprises où il n'y a pas de programme de GQT bien implanté, un manque de compréhension est constaté à tous les niveaux concernant la qualité et la GQT. En deuxième lieu, on constate que la plupart des individus ne possèdent pas une formation adéquate pour leur permettre de bien fonctionner à leurs emplois respectifs. Donc, un élément important de tout programme de GQT requiert que chacun reçoive la formation adéquate sur ce qu'est la qualité et sur tous les autres sujets reliés à son travail.
- f. Dans toute entreprise, l'ultime responsabilité de la qualité relève de la direction. Si les gestionnaires sont vraiment concernés par la qualité, ils doivent être consistants et définir la qualité comme objectif prioritaire au même niveau que le sont les profits et les revenus. Cependant, contrairement à des principes de gestion basés sur les profits et les revenus, ce qui est comparable à conduire une voiture en ne regardant que dans le rétroviseur, la bonne gestion de la qualité met à contribution les ressources nécessaires pour générer les résultats désirés, soit la satisfaction totale du client, le haut niveau de compétitivité, le profit, les frais d'opération raisonnables, le bon moral dans l'entreprise. Cependant, avant que ces résultats ne puissent être obtenus, les gestionnaires doivent démontrer leur engagement à

long terme dans cette voie en prêchant eux-mêmes par l'exemple.

- g. On doit se rappeler que la GQT n'est pas qu'un but à atteindre mais aussi un parcours et un objectif dynamique sans fin, visant à identifier des moyens d'améliorer et de satisfaire les besoins toujours nouveaux des clients.

Bien qu'il ne soit pas de notre intention de produire une liste complète des principes de GQT, il est tout de même intéressant d'offrir une variété raisonnable de critères de base que l'on devrait retrouver dans un programme GQT qui vise des résultats concrets. Une revue de cette liste confirme aussi qu'on peut facilement comprendre pourquoi les entreprises trouvent difficile d'accepter ces principes et aussi pourquoi elles ne comprennent pas toutes les implications reliées à leur mode de gestion, sans compter qu'elles se demandent "comment mettre sur pied un tel programme".

AVANTAGES DE LA GQT

Avant d'aborder les stratégies d'implantation de ces programmes, il est intéressant d'examiner quelques-uns des bienfaits qui résultent des programmes de GQT. Des études approfondies importantes réalisées dans plusieurs entreprises ont démontré que:

- a. les coûts de la piètre qualité ont toujours été plus importants que les coûts investis à se conformer aux critères de qualité; non seulement la qualité ne coûte rien, mais elle rapporte;
- b. les entreprises qui n'ont pas implanté de programme de GQT perdent entre 15 et 40% de leur revenus bruts des ventes en raison de la mauvaise qualité;
- c. en général, les personnes qui exécutent un travail ne causent que 15% des "problèmes de qualité", le "système" étant la cause du reste. Comme le "système" est mis sur pied par les gestionnaires, ces derniers doivent accepter la responsabilité de plus de 85% des problèmes.

Ces résultats démontrent l'efficacité potentielle d'un bon programme de GQT et le fait que les gestionnaires seniors doivent tenir le premier rôle dans la poursuite de la qualité, avec une approche très visible, c'est-à-dire qu'ils doivent prêcher par l'exemple.

Les entreprises qui ont initié des programmes de GQT qui ont fait leurs preuves ont démontré que de tels bénéfices ont été réalisés:

- a. amélioration des avantages résultant de la compétitivité;
- b. fidélité des clients acquise;
- c. augmentation des profits en raison

des coûts d'opération réduits, d'une meilleure productivité, et d'un plus grand volume d'affaires;

- d. meilleur moral, puisque chacun sait précisément à quoi s'attendre et possède tous les outils, la formation et reçoit les directives pour réaliser son travail avec compétence;
- e. moins de "pagaille" au niveau des gestionnaires leur laissant plus de temps pour du travail plus productif;
- f. fierté de travailler pour l'entreprise et d'y appartenir;
- g. engagement et respect mutuel améliorés;
- h. amélioration des rapports avec les clients, et
- i. augmentation de la sécurité d'emploi.

OBSTACLES COURANTS À LA GQT

Nous avons déjà noté plusieurs des obstacles rencontrés lors de la mise sur pied d'un programme de GQT. Il est cependant intéressant de souligner les problèmes et insuccès les plus importants afin de les reconnaître plus facilement et ainsi les éviter:

- a. négliger d'endosser et de suivre les principes de gestion de la qualité avant d'initier le programme de GQT;
- b. implanter un programme de GQT avant que les gestionnaires seniors ne soient prêts à l'appuyer et le suivre;
- c. ne pas nommer ni appuyer inconditionnellement un champion de la "qualité" comme directeur du programme;
- d. ne pas prendre les mesures appropriées en réponse aux recommandations de l'équipe du programme;
- e. négliger d'adapter les recommandations aux besoins spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire tenter d'avoir recours à des procédures standards;
- f. s'attendre à ce que les programmes de GQT donnent des résultats instantanés;
- g. récompenser seulement des individus, particulièrement s'ils négligent la qualité pour rencontrer l'échéancier ou le budget;
- h. négliger d'inclure à l'équipe, une composante responsable d'évaluer les résultats du programme et d'en faire rapport;
- i. ne pas engager tous les employés dans le programme;
- j. ne pas fournir les bons outils, la formation et les directives à ceux qui réalisent le travail;
- k. négliger de communiquer avec les

clients et de leur demander s'ils sont satisfaits des biens et services offerts;

- l. tenter d'accélérer le programme;
- m. trouver des excuses pour ne pas poursuivre le programme parce qu'il coûte trop cher, prend trop de temps, demande plus d'études, parce qu'on ne peut identifier les objectifs;
- n. refuser d'écouter les "porteurs de messages";
- o. encourager le statu quo, résister aux changements;
- p. entretenir et supporter les cliques et les petits fiefs;
- q. créer un empire, une hiérarchie ou un bureaucratie de la qualité;
- r. réserver aux gestionnaires l'exclusivité de la prise de décision et de la solution des problèmes;
- s. négliger les affaires urgentes pour rechercher la qualité;
- t. attaquer tous les fronts en même temps plutôt que d'en identifier quelques-uns des plus critiques à la fois;
- u. se laisser empêtrer dans des mécanismes de détail;
- v. ne pas viser des résultats tangibles et mesurables;
- w. ne pas définir les problèmes en regard de leurs causes premières, de leurs coûts et d'autres impacts, et ne pas les analyser;
- x. éviter d'éliminer au préalable les problèmes de procédures de travail;
- y. ne pas se protéger des défaites cuisantes;
- z. manquer d'espoir et de détermination à voir le programme atteindre son plein développement.

En bref, les bénéfices possibles sont nombreux, mais le chemin pour les atteindre est rempli d'obstacles et de pièges. Cependant, de tous les secteurs d'activité du monde des affaires, celui des entrepreneurs en construction est probablement celui qui comporte le plus de risques. Rappelons-nous les mots de John Scheer lorsque nous évaluerons les nouvelles opportunités:

"l'avenir n'est pas un endroit vers lequel nous nous dirigeons, c'en est un que nous sommes à créer. Les chemins pour y arriver ne sont pas le fruit du hasard, mais ils sont façonnés."

"the future is not someplace we are going to, but one we are creating. The paths are not to be found, but made..."

(*) Le texte original de l'auteur était écrit en anglais. NDLD

ÉVITER LA BATAILLE EN COUR DES TÉMOINS-EXPERTS

par Paul Sandori, vice-président — RAL

De plus en plus, l'industrie de la construction cherche des alternatives aux règlements traditionnels des litiges, lesquels sont coûteux, lents et plutôt imprévisibles; il semble que ce soit particulièrement le cas en construction. Une des raisons de cette situation est la traditionnelle bataille à la cour entre les témoins-experts, mise en scène par des avocats qui généralement ne comprennent pas toujours l'importance des détails techniques du litige.

Un des témoins l'a éloquentement résumé tout récemment dans la cause Bell Canada c. York Developments Ltd. Durant le contre-interrogatoire, il répondit: "... évidemment, c'est ça la justice et je pense que c'est très bien, mais je dois avouer que je n'ai jamais imaginé que vous puissiez poser tant de questions, pendant si longtemps, sur si peu."

N'importe quelle personne qui a déjà témoigné comme témoin-expert pourrait confirmer ce sentiment. A cause du nombre interminable de questions, parfois inutiles, le processus de l'interrogatoire et du contre-interrogatoire est d'une lenteur insupportable. Même si en principe leurs fonctions est d'aider la cour, les témoins ont rarement l'occasion d'exprimer correctement leurs opinions. Ils dépendent entièrement de leur avocat et de ses questions appropriées, plus particulièrement en réponse au contre-interrogatoire.

Il n'y a pas de doute, le processus est encore plus pénible pour les parties qui défraient les coûts des experts, à un taux horaire qui dépasse largement celui qu'elles paieraient normalement pour les services d'un expert en construction, sans compter bien entendu le coût des honoraires des avocats, le plus souvent exorbitants.

Existe-t-il une solution à ce gâchis? La recherche de méthodes plus efficaces pour résoudre les conflits a été relancée récemment de façon inattendue et ce par les tribunaux eux-mêmes. Lors d'une dispute des plus exacerbantes, opposant un entrepreneur et un propriétaire, le juge a perdu patience devant les habituelles "acrobaties" des procédures juridiques impliquant les témoins-experts des parties respectives. Le juge suggéra alors une alternative: il décida de nommer ses propres témoins-experts, pour le conseiller directement.

Les parties en cause ont accepté que Revay et Associés limitée soit cet expert. Ayant accepté ce mandat, RAL rassembla les documents de la cause pour analyse et rencontra conjointement les

parties, afin de compléter les informations et données nécessaires. Après avoir complété son analyse, RAL présenta un rapport et ses conclusions, lesquels furent acceptés par le juge pour rendre son verdict.

Pour des raisons évidentes, nous ne pouvons rien dévoiler au sujet de cette cause. Cependant, examinons en détail l'idée de la cour qui nomme des experts comme moyen de faciliter le processus judiciaire.

Il existe un consensus général à l'effet que le règlement d'un litige en cour est coûteux, lent et imprévisible. Toutefois, la procédure judiciaire, heureusement, peut compter sur des règles et sur un juge disponible, consentant et capable de les faire respecter. Par dessus tout, le système a de l'autorité. Contrairement aux solutions alternatives, une partie peu coopérative ne peut bloquer le système ni s'en esquivier.

Il se peut que le moyen adopté par le juge X, celui de nommer des experts pour la cour, réunisse le meilleur des deux mondes: c'est-à-dire, l'expertise légale et l'autorité de la cour, auxquelles s'ajoutent l'expertise technique et les techniques d'analyse des experts en construction, tous travaillant dans une atmosphère de confiance et de coopération, plutôt que sur un "champ de bataille".

Il est essentiel que les experts fournissent au juge une opinion précise et objective parce que lorsque le jugement est rendu, la décision du juge basée sur les questions de faits est pour ainsi dire intouchable. S'il y a appel, l'énoncé des faits sera considéré avec beaucoup d'égards. Celui qui fait autorité et qui est régulièrement cité avec respect en référence à ce principe, est Lord Kingsdown, dans la célèbre cause de **Bland c. Ross** qui date de 1860. "Dans toutes les

causes... nous devons, dans l'intention de révoquer un jugement, non seulement entretenir un doute à savoir si la décision qui suit est bonne, mais être convaincu qu'elle est mauvaise."

La principale raison de cette attitude est que le juge qui a présidé au procès a vu et entendu les témoins, et en regard de leur comportement, il est davantage en mesure de juger de leur crédibilité et, dans le cas de témoins professionnels, de juger du degré de leur conviction dans leurs opinions. De là, l'importance de ne pas seulement réaliser combien "l'expert" est expert, mais aussi quelle impression il laisse à titre de témoin. De là aussi l'incertitude du résultat.

Cependant, il est intéressant de lire ce qui s'est réellement passé dans la cause de **Bland c. Ross**. La cause démontre, d'une part, que la principale raison pour laquelle le Juge Kingsdown respecte autant cette décision de la cour, n'était pas l'astucieuse évaluation des témoins par le juge de première instance et, d'autre part, que le concept de témoins-experts nommés par la cour connaît une longue et impressionnante histoire.

Cette cause, comme plusieurs autres à cette époque, est reliée à un champ d'activité d'une grande importance économique, un peu comme l'est l'industrie de la construction aujourd'hui. Au début du 19e siècle, ce champ d'activité était la navigation maritime. Voici ce qui arriva. En 1859, le voilier **Julia** entra en collision avec le remorqueur **Secret** qui le touait dans le port. La Cour de l'Amirauté d'Angleterre a eu à décider lequel des deux bateaux avait causé la collision.

Le juge de l'Amirauté était assisté d'un groupe d'experts-nautiques, les "Trinity Masters", qui faisaient partie de la cour. Il jugea que le capitaine du **Julia** était le responsable. Les documents de la cour stipule: "...la décision, après avoir été

bien pesée, fut arrêtée par les "Trinity Masters" et approuvée par le Juge."

Note: les experts ont statué sur ce qui avait dû arriver et par la suite, le juge a rendu son jugement. Le propriétaire du **Julia**, Monsieur Bland, porta sa cause en appel au Conseil Privé. Le juge Kingsdown rendit le jugement de cette cour. Les juges de la cour d'appel, dit-il, sont entièrement en accord avec la décision de la cour de première instance. Ensuite, il fit la déclaration citée ci-dessus et ajouta: lorsqu'une dispute, visant des événements relatifs à la marine, va en appel d'une décision de la Cour de l'Amirauté, la cour d'appel exigera une preuve irréfutable d'erreur, pour que soit renversé le jugement.

Le fait que cette décision avait été rendue par un juge, assisté par une équipe d'experts impartiale, est la vraie raison pour laquelle le Juge Kingsdown a montré autant de respect pour les décisions de la cour de première instance.

Dans la cause **Bland vs Ross**, aucun témoin expert n'a été appelé par les parties en cause. Ni temps ni argent n'a été dépensé par les parties à essayer de discréditer tour à tour leurs experts-conseils respectifs; les experts travaillaient directement pour la cour. L'efficacité de cette méthode est démontrée par la rapidité avec laquelle le jugement a été rendu: l'accident du **Julia** s'est produit en novembre 1859, la cause a été entendue en juillet de l'année suivante et la décision de la cour d'appel a été rendue en décembre.

Il faudrait être d'un optimisme inconséquent pour espérer une telle rapidité aujourd'hui, mais la décision du Juge X de nommer RAL comme expert est évidemment basée sur une jurisprudence valable, ce qui a certainement donné comme résultat, un procès moins coûteux et moins long.

Le **Bulletin Revay** est publié par Revay et Associés limitée, société mère de Wagner, Daigle, Revay limitée, firme d'experts-conseils en administration et d'économistes en construction et de relations gouvernementales. Les articles peuvent être reproduits moyennant mention de la source. Vos observations et suggestions pour les prochains articles sont bienvenus.

Les bureaux de **Wagner, Daigle, Revay Ltée**:
4333, rue Ste-Catherine Ouest
MONTRÉAL (Québec) H3Z 1P9
Téléphone: (514) 932-9596
Télex: 055-60403
Télécopieur: (514) 939-0776
Affiliée à:
Revay et Associés limitée
Siège social:
MONTRÉAL: (514) 932-2188

Prière de retourner à l'expéditeur si l'envoi ne peut être livré au destinataire.
L'affranchissement de retour sera payé par:
WAGNER, DAIGLE, REVAY LTÉE
4333, rue Ste-Catherine Ouest, 5^e étage
MONTRÉAL (Québec)
H3Z 1P9

S.V.P. nous aviser de tout changement d'adresse ou de destinataire.

Courrier de première classe