

## Les aspects juridiques de l'ordonnancement

par M<sup>e</sup> P.M. Blaikie de l'étude Heenan, Blaikie, Jolin, Potvin, Trépanier et Cobbett, de Montréal

L'ordonnancement des projets de construction donne lieu à une multitude de problèmes juridiques. Nous étudions ici un problème d'un genre particulier qui se pose souvent dans la pratique, à savoir l'obligation pour le maître de l'ouvrage (ou le propriétaire, comme il est parfois appelé) de fournir à l'entrepreneur des dessins, des renseignements ou du matériel. A titre d'exemple, nous nous référons à la décision de la Cour d'appel de la Saskatchewan dans l'affaire Fischbach and Moore Ltd. c. Noranda Mines Limited (1978) 84 D.L.R. (3<sup>e</sup>) 465.

Dans cette cause, le tribunal avait à trancher deux questions principales. Il devait préciser, d'abord, la nature et la portée des obligations du maître de l'ouvrage et, ensuite, le genre de recours dont dispose l'entrepreneur.

Le contrat avait trait à l'installation de matériel mécanique et électrique dans une mine de potasse de la

Saskatchewan. Il était soutenu que la compagnie Fischbach and Moore avait assumé l'obligation d'achever les travaux au plus tard le 15 mars 1969. Dans les documents contractuels, il était question d'un calendrier général de la construction lequel, cependant, n'a jamais été établi. Nulle mention n'y était faite, non plus, des obligations du maître de l'ouvrage en ce qui a trait aux dessins et au matériel.

- (a) En ce qui concerne les dessins, il était expressément prévu que, par l'intermédiaire de l'ingénieur, le maître de l'ouvrage "émettra des instructions supplémentaires et fournira des dessins détaillés...au fur et à mesure des travaux" et "de temps à autre à mesure que les travaux avanceront".
- (b) En ce qui concerne le matériel, les termes étaient encore plus généraux. Outre une déclaration selon laquelle le maître de

l'ouvrage "fournira toutes les pièces de matériel industriel et les matériaux à intégrer aux ouvrages permanents", la seule clause pertinente était ainsi conçue:

"Ordonnancement

L'installation doit, en général, s'effectuer en fonction du calendrier de réalisation du maître de l'ouvrage et du calendrier général de la construction. Des redressements seront apportés au fur et à mesure des travaux pour tenir compte de tout retard imprévu de fourniture de matériel et de tout réajustement

(suite au verso)

Faire circuler ou classer	

## On continue

par Steve Revay, Président de RAL

Je vous remercie de l'accueil sympathique que vous avez réservé à notre nouveau bulletin. Beaucoup nous ont appelé ou écrit pour nous enjoindre de continuer. Dans le présent numéro, nous avons choisi d'étudier en profondeur un thème d'intérêt général: "La Planification et l'Ordonnancement" considéré du point de vue d'un avocat, M<sup>e</sup> Peter Blaikie, et d'un praticien de la construction, Mark Doyle.

Selon Mark, la planification est une des plus importantes fonctions de la gestion. De fait, la qualité essentielle du bon gestionnaire est l'aptitude à bien planifier, communiquer et motiver.



Il ne faut donc pas s'étonner de l'abondance des études qui ont été publiées sur la planification. Elles offrent à l'industrie de la construction une myriade de solutions toujours meilleures, plus raffinées et mieux adaptées à ses besoins.

Mark, cependant, procède différemment. Il ramène la planification et l'ordonnancement sur le plan pratique en examinant l'essentiel de cette importante fonction de la gestion.

A mon sens, la planification cherche la réponse aux questions, QUOI, COMMENT et QUAND, tandis que l'ordonnancement répond aux questions QUI et COMBIEN LONG-TEMPS.

Cette définition nous amènera peut-être à accepter plus facilement les observations de Mark au sujet de la MÉTHODE DU CHEMIN CRITIQUE.

Lorsque je suis appelé à témoigner devant un organisme quelconque, on me demande souvent si je souscris à la théorie de l'ordonnancement se-

lon laquelle l'absence d'un réseau (CHEMIN CRITIQUE, PERT, PRECEDENT DIAGRAM) aboutit fatalement à une mauvaise gestion. A quoi je réponds invariablement "NON". Le réseau facilite sans aucun doute la planification, mais il ne remplace jamais la compétence ni l'expérience d'un bon gestionnaire.

Malheureusement, on a tellement exagéré l'importance du réseau dans l'ordonnancement qu'on en est venu à sacrifier le fond à la forme. Ainsi on détermine souvent le quantum des dommages attribuables aux retards en recourant à la sophistication apparente du programme présenté, sans se donner la peine de l'analyser pour savoir si le chemin critique proposé est le seul possible ou si le gestionnaire n'aura pas la fantaisie de l'appliquer à quelque autre chaîne d'activités ou encore, ce qui est plus grave, sans qu'une évaluation en soit faite pour mesurer l'impact que l'utilisation des ressources aura sur le programme.

du délai de réalisation. Le programme définitif et la séquence des travaux seront établis en conformité avec les directives du surintendant du chantier désigné par l'ingénieur."

La Cour d'appel a reconnu que le maître de l'ouvrage avait effectivement "négligé de livrer à Fischbach and Moore certains dessins et certain matériel à temps pour lui permettre de respecter le délai d'achèvement des travaux fixé au 15 mars 1969." La question centrale à décider est celle de savoir si cette négligence constitue une violation de contrat de la part du maître de l'ouvrage. Il convient de souligner que le contrat exclut expressément toutes obligations implicites pour le compte du maître de l'ouvrage. Pour que le tribunal se prononce en faveur de Fischbach and Moore, il lui fallait donc en venir à la conclusion que le maître de l'ouvrage avait enfreint une stipulation expresse du contrat.

Plus précisément, la question à résoudre a obligé le tribunal à étudier le sens des expressions "au fur et à mesure des travaux" et "de temps à autre à mesure que les travaux avanceront". Les juges ont décidé que ces expressions, dans le contexte, imposaient l'obligation de livrer les dessins et le matériel "en temps utile à mesure que les travaux avançaient". De l'avis d'un des juges, à défaut d'un calendrier de construction obligatoire, il convient, pour dégager le sens de ces expressions, de tenir compte des facteurs pertinents énumérés ci-après dont la liste n'est pas nécessairement exhaustive:

- (a) L'ordre selon lequel les travaux doivent être exécutés.
- (b) L'état de préparation des travaux de l'entrepreneur par rapport aux dessins et (ou) au matériel en question.
- (c) Les dessins et le matériel concernent-ils les travaux dans leur forme initiale ou des modifications apportées par la suite?
- (d) L'entrepreneur a-t-il adressé un avis au maître de l'ouvrage pour lui demander de fournir un matériel ou des dessins particuliers?
- (e) Le maître de l'ouvrage peut-il démontrer que c'est en raison de facteurs indépendants de sa volonté qu'il n'a pas fourni les dessins et le matériel?
- (f) En tout objectivité peut-on soutenir que l'entrepreneur avait réellement besoin des dessins et du matériel avant de les recevoir?

Dans le cas qui nous occupe, l'étude des faits à lumière des facteurs susmentionnés a joué en faveur de Fischbach and Moore. De toute évidence, certains des éléments de preuve auraient été plus faciles à établir si les documents contractuels ou le calendrier de la construction avaient fixé des dates précises pour la livraison des dessins ou du matériel. Néanmoins, la plupart des facteurs proposés auraient continué d'être applicables.

Au sujet de la première question, la Cour d'appel de la Saskatchewan a jugé que le maître de l'ouvrage n'avait pas livré les dessins et le matériel "en temps utile" et par conséquent avait empêché l'entrepreneur d'achever les travaux au plus tard le 15 mars 1969. Le tribunal a également décidé qu'il en était résulté une violation des conditions expresses du contrat conclu entre les parties.

Selon la pratique normale, le contrat prévoyait "que le délai d'achèvement sera prolongé pour une durée que l'ingénieur estimera raisonnable" dans l'éventualité d'un retard d'achèvement résultant "de tout acte ou de la négligence du maître de l'ouvrage ou de l'ingénieur ou d'un employé de l'un ou de l'autre". Il convient de souligner que les documents contractuels ne prévoient pas, comme c'est souvent le cas, que le recours de l'entrepreneur se limiterait à une

prolongation du délai. De fait, aucune prolongation n'a été demandée ou accordée.

Le tribunal a rejeté l'argument avancé par le maître de l'ouvrage à savoir que, l'entrepreneur n'ayant pas demandé de prolongation du délai d'achèvement, il n'avait pas droit à des dommages-intérêts. Il ressort clairement de la décision que même s'il y avait eu prolongation du délai d'achèvement le résultat n'eut pas été différent. Le tribunal a cité à cet égard la décision d'un tribunal anglais dans l'affaire Trollope & Sons and Colls & Sons Ltd. and Singer (1913) 1, Hudson's B.C. 849 où il est dit:

"Si le retard touche l'entrepreneur non seulement quant au temps qu'il doit mettre à achever l'ouvrage mais sous forme de dommages pécuniaires, je ne vois pas pourquoi l'employeur serait exempté à des dommages-intérêts tout simplement parce que le délai a été prolongé. On comprend facilement que si tel ou tel secteur des travaux a été retardé faute d'instructions, la partie concernée est restée en plan et le préposé ou quelque autre employé rémunéré de l'entrepreneur a chômé. Même si

(suite au verso)

ROM n'a pas été construit en un jour, mais

## Les délais sont respectés

D'importants travaux de rénovation sont en cours au Royal Ontario Museum (ROM) à Toronto. La réouverture est prévue pour juillet 1982.

RAL joue un rôle important dans ce projet de restauration lancé au milieu des années 70, non seulement en tant qu'expert-conseil en planification et ordonnancement mais à toutes les étapes, depuis la conception jusqu'à l'achèvement des travaux.

Il s'agit d'une entreprise de plusieurs millions de dollars qui, achevée, permettra la reprise des activités du plus vaste musée public du Canada et de l'important institut de recherches y annexé. Elle s'est déroulée en quatre temps: La

viabilisation de l'emplacement; Les bureaux du conservateur; Les galeries; Les travaux de rénovation.

Outre la 1<sup>re</sup> étape, la planification et l'ordonnancement de chaque opération ont précédé la construction. Pour la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> étapes, des réseaux détaillés ont été établis et informatisés selon la Méthode du Chemin critique pour former ensuite un programme complet d'opérations. Ces réseaux ont été mis à jour et révisés au besoin. Le déroulement des travaux a aussi nécessité la fermeture du musée au public pour une période déterminée. Toutes les dates-repère reliées à ces opérations ont été fixées à l'aide d'une programmation conçue par RAL.

## Le profil de RAL



Mark Doyle

Mark Doyle, qui dirige le bureau RAL de Toronto après l'avoir inauguré en 1977, a passé vingt-huit ans dans l'industrie de la construction. Tour à tour arpenteur, directeur de construction, directeur de projet, planificateur, ordonnateur, conférencier et expert-conseil, il a eu une carrière fort variée.

Au service de RAL, Mark a exercé tant au Canada qu'à l'étranger un vaste éventail de responsabilités dans divers domaines: règlement des réclamations, planification et ordonnancement, préparation de cours de construction.

Au début de sa carrière, Mark a travaillé pour le Foundation Company à l'érection des postes de la DEW line dans l'arctique. Il fut aussi arpenteur et chef d'équipe pour les ministères des Ressources naturelles et des Transports et Communications de l'Ontario. Avant d'entrer au service de RAL, il a travaillé pour E.G.M. Cape & Co. Ltd. pendant vingt-deux ans dont onze à titre de chef du Service de la planification. Son dernier poste auprès de Cape a été celui de directeur de projet.

Depuis sept ans, Mark s'est inspiré de son expérience pratique, fruit des années de haute mobilité qu'il a passées à la construction d'importants travaux industriels et d'ouvrages de génie civil pour préparer et dispenser des cours destinés aux surintendants de la construction des collèges communautaires de Seneca

et de Humber (Management for Construction Superintendents). Il est aussi co-auteur de "Techniques of Planning and Scheduling". Ces deux cours ont été préparés pour l'Association des Entrepreneurs généraux de l'Ontario (OGCA) et pour le ministère des Collèges et Universités de l'Ontario. Ils font partie du Programme d'accréditation des surintendants de l'OGCA.

Au service des associations de l'industrie, il a été président du comité des Relations d'entrepreneurs de l'Association canadienne de la Construction et président fondateur du Comité de la Sécurité dans la construction. Il a rédigé le rapport de l'ACC sur le cheminement des fonds dans l'industrie de la construction et s'est intéressé de près à la préparation des manuels concernant les formulaires de rechange en matière de contrat. Il a fait partie du Comité de l'Education et de la Formation de l'Association de Entrepreneurs généraux de l'Ontario qui est à élaborer un Programme d'accréditation des surintendants de la construction.

### *(Les Aspects Juridiques)*

une prolongation évite à l'entrepreneur des difficultés au sujet de délai, le dégage de toute responsabilité pour n'avoir pas exécuté les travaux à la date stipulée dans le contrat et lui accorde le temps d'y suppléer, elle ne l'indemnise pas des dommages qu'il a subis pour avoir dû rémunérer des employés à ne rien faire. Il me semble qu'il a droit à de tels dommages-intérêts. Voilà pourquoi, je dois rejeter cette prétention de l'employeur."

En l'occurrence, Fischbach and Moore s'est vue attribuer des dommages-intérêts effectifs.

Cette décision a d'importants corollaires pour peu qu'on la considère du point de vue de l'entrepreneur:

- (a) Dans les dispositions contractuelles ayant trait aux retards, il importe de résister par tous les

moyens à l'inclusion de toute terminologie par laquelle l'entrepreneur accepte une prolongation du délai comme pleine et entière compensation. Il sera rigoureusement donné suite à une telle renonciation mais, en son absence, une prolongation de délai ne sera apparemment pas traitée par les tribunaux comme une compensation pleine et entière.

- (b) Le maître de l'ouvrage sera tenu responsable de tout négligence à fournir, entre autres choses, des dessins, des instructions et du matériel lorsqu'il y est tenu par le contrat, soit à des dates précises, soit "en temps utile à mesure que les travaux avancent."
- (c) Les tribunaux apprécieront la preuve à la lumière de divers facteurs. Pour que leur preuve ait force probante, les entrepreneurs devront veiller à ce que leurs écritures soient

exactes et détaillées. Cette preuve ferait état notamment de l'état des travaux à diverses étapes, du besoin de pièces de matériel ou de dessins particuliers à telle ou telle date, des demandes adressées au maître de l'ouvrage pour lui signifier ce besoin et d'autres données semblables.

D'ores et déjà-il est clair que les tribunaux accueilleront toute réclamation faisant état de la négligence du maître de l'ouvrage à fournir en temps utile les dessins, les instructions et le matériel requis pourvu que le contrat n'exclue pas effectivement une telle réclamation et que l'entrepreneur puisse justifier le bien-fondé des dommages-intérêts en s'appuyant sur les faits.

*Note: M<sup>e</sup> Blaikie a dirigé la discussion à l'occasion des six colloques que RAL a organisés sur le thème suivant: Causes et Règlement des différends résultant des contrats de construction, 1977-1981.*

# Planification et Ordonnancement

*On sait ce qui arrive, selon le vieil adage, aux plans les mieux conçus de souris et des hommes. Pourquoi faut-il que des plans de projets de construction minutieusement préparés soient mis au rancart ou s'avèrent inefficaces. Pourquoi dans certains cas préfère-t-on de simples graphiques à bâtons (histogrammes) ou des plans établis au jour le jour aux diagrammes de réseau et vice versa? Pourquoi importe-t-il de faire une distinction entre une planification détaillée et une planification directionnelle?*

*Le présent article aborde ces questions et insiste sur l'importance de faire participer l'équipe de gestion du chantier à l'élaboration du plan et du programme d'un projet. Mark Doyle, directeur du Bureau RAL de Toronto, dont les nombreuses années d'expérience dans l'industrie de la construction son évoquées ci-contre, révèle le secret de la réussite dans le domaine de planification et de l'ordonnancement.*

Comme le proclament souvent les écoles de recherche en matière de gestion, la planification est une des principales fonctions de la gestion. Elle commence par l'établissement d'objectifs et se poursuit par la détermination détaillée de toutes les étapes nécessaires et des moyens d'atteindre certains buts. Qu'il s'agisse de main-d'oeuvre, de matériaux, de matériel ou de capitaux, l'optimisation est une de ses préoccupations essentielles.

Pourtant, ce qui intrigue bien des gestionnaires c'est pourquoi, comme cela se produit si souvent, les plans les plus minutieux semblent se détraquer dans la pratique. Tout se passe comme si une projet évoluait selon ses propres règles internes, qu'un programme détaillé ait été élaboré ou non.

Voyons donc s'il est possible de décomposer les divers éléments de la planification pour mieux les assembler.

Planifier c'est choisir un parti afin d'en arriver aux résultats recherchés par le gestionnaire du projet.

Autrement dit, au lieu de se demander de quoi, selon lui, l'avenir sera fait, le gestionnaire devrait plutôt essayer de répondre à la question suivante: "Qu'est-ce que je veux accomplir, étant donné les circonstances dans lesquelles j'aurai probablement à évoluer?"

Pour cela, le gestionnaire doit réfléchir à la forme générale et au détail des travaux à entreprendre afin d'être en mesure d'en assurer la bonne exécution avec le plus de certitude possible. Une étude attentive de tous les aspects de chacune des tâches de construction fait partie intégrante de toute planification utile.

Essentiellement, trois questions sont à prendre en considération:

- La nature de la tâche.
- La structure de l'organisme chargé de l'exécuter.
- Le genre de direction qu'il convient d'exercer dans l'un et l'autre cas.

L'étude de ces questions nous amène à distinguer deux façons d'envisager le processus de planification:

- La planification détaillée qui est axée sur des objectifs.
- La planification directionnelle.

La planification détaillée est une approche à la fois rationnelle et analytique suivant laquelle les objectifs sont présumés définissables et les ressources, sont concentrées en vue d'une utilisation efficace. Cette approche convient aux environnements stables et aux organisations dites "mécanistes". La même approche vaut aussi dans le cas d'un patron autoritaire qui joue le rôle de plaque tournante de l'entreprise. De par sa nature, ce genre de planification axée sur des objectifs restreint la flexibilité de l'organisation puisque les subalternes sont tenus d'accepter les objectifs qui leur sont assignés et consacrent moins de leur temps à la recherche de solutions de rechange.

La planification directionnelle convient davantage aux environnements instables et aux entreprises organiques. Le planificateur se contente alors de désigner un domaine général dans lequel l'organisation devra poursuivre son activité et d'indiquer dans ses grandes lignes l'orientation du travail. Ce genre de planification est plus souple, délaissant les objectifs minutieusement définis pour assigner au travail un domaine ou une orientation générale, et se déchargeant du soin des détails sur le contremaître. Cette direction,

d'un genre plus démocratique, confère au subalterne une latitude qu'il n'a pas en vertu d'un plan axé sur des objectifs.

Dans la plupart des tâches à accomplir, y compris les projets de construction, ces deux genres de planification, comme d'ailleurs l'ordonnancement afférent à chacun, ne s'excluent pas mutuellement mais coexistent plus ou moins à divers degrés de définition. La planification axée sur des objectifs, par exemple, convient parfaitement aux travaux exécutés par les propres effectifs de l'entrepreneur: coffrage, armaturage et coulage du béton. Par contre, dans le cas des travaux adjugés à des sous-traitants, par exemple les ouvrages compliqués confiés à des entrepreneurs électriciens, la planification devient plus directionnelle. L'établissement d'objectifs détaillés est alors une tâche laissée au contremaître responsable auquel il incombe de déterminer les étapes, de fixer les priorités et de mettre au point une méthode d'évaluation des résultats s'inspirant de ses préférences en matière de gestion.

En outre, pour les opérations de coffrage, d'armaturage et de coulage du béton, le milieu du travail est relativement stable, les tâches quantifiables et les objectifs précis et mesurables. D'ailleurs, historiquement et traditionnellement, dans ce secteur où le lien hiérarchique est direct, la direction est plus autoritaire et centrée sur le patron.

Les tâches à exécuter par les sous-entrepreneurs, plus particulièrement dans le domaine des spécialités mécaniques et électriques, sont peu routinières et partant plus difficiles à prévoir. Elles exigent une plus grande créativité et font appel à l'esprit d'initiative. Pour encourager ces particularités,

# Le point de vue du gestionnaire

de telles entreprises ont tendance à favoriser une direction "ouverte" et "organique". Elles habituent leurs employés à s'affranchir des règles trop rigoristes et de la filière strictement hiérarchique. Le gestionnaire de la construction qui pour cet aspect des travaux voudrait imposer un plan axé sur des objectifs précis risquerait de perdre son temps. Il serait préférable de donner à l'entrepreneur spécialisé une orientation générale et de l'encourager à élaborer lui-même une planification détaillée. Celle-ci devra évidemment cadrer avec le plan d'ensemble et comporter une mesure de contrôle sur le travail des sous-entrepreneurs.

Il importe non seulement d'adapter la planification et la programmation aux situations où existe un régime genre "mécaniste" et où les plans sont détaillés, mais aussi d'indiquer la façon dont les objectifs particuliers seront atteints. Pour les entreprises "organiques", il suffit d'aborder les principaux points et de mettre l'accent sur les résultats éventuels.

Ces dernières années, diverses méthodes de planification et de programmation comme le Chemin critique et le PERT (Programme Evaluation and Review Techniques) ont été élaborées pour faciliter la mise en oeuvre des projets de construction. Pourtant, dans bien des cas, ces outils n'ont guère remporté le succès escompté si, par succès, on entend l'achèvement d'un ouvrage dans les limites du délai ou du budget d'abord prévu. Cela tient en partie à ce que le Chemin critique et les autres techniques raffinées sont axés sur des objectifs et envisagent la tâche dans une perspective étroite.

La programmation fondée sur des réseaux détaillés fixe d'abord des objectifs très précis puis décrit la séquence des opérations requises pour que ces objectifs soient atteints. Elle présume que toutes les tâches sont quantifiables et que toutes les entreprises "organiques" peuvent se muer en "mécanistes" pour suivre une voie hiérarchique rigide. Bien que susceptibles de changement, les organisations ne changeront pas nécessairement pour se plier aux exigences d'un plan et d'un programme rigides.

Le chemin critique détaillé

consiste en un plan et un programme fortement axés sur les buts à atteindre. Il fixe des objectifs très précis puis décrit en détail les opérations requises, ce qui suppose que le gestionnaire sache identifier les buts à atteindre et élaborer des plans à cet effet.

Cela suppose aussi que la structure du chantier est mécaniste, que la voie hiérarchique y est respectée et que le chef du chantier exerce une forte mesure de contrôle sur les opérations.

Il est à prévoir que, pour des raisons qui tiennent en partie à la nature de la tâche, certaines spécialités accepteront ces conditions et d'autres les rejeteront. De plus, les architectes et ingénieurs occupés au projet refuseront peut-être aussi de se plier aux exigences d'une hiérarchie rigoureuse, en dépit de ce que prévoient certaines opérations détaillées du Chemin critique.

En deuxième lieu, il arrive souvent que le plan et le programme détaillés de construction prévoient dans certains cas le recours à un expert ou à un cadre supérieur qui, après avoir analysé le problème et les renseignements disponibles, trouve la solution par intuition. Cette approche, bien que largement répandue, comporte certains dangers inhérents. C'est ainsi que les valeurs personnelles y jouent un rôle plus important lorsqu'il s'agit de choisir les principes directeurs du plan ou de déterminer la durée des activités. De même, le poste qu'une personne détient influe sur la façon dont elle envisage un problème. Il s'ensuit que souvent le plan officiel ne jouit ni de la confiance ni de l'appui des gestionnaires aux divers niveaux du projet.

Au lieu de se fier à l'intuition et à l'expérience d'une ou deux personnes, peut-être serait-il préférable de s'en remettre tout bonnement au jugement de l'équipe de gestion du projet. Que ces gestionnaires attaquent, qu'ils essaient même de démolir le plan et le programme proposés. Si le plan résiste à un tel éreintement, c'est qu'il est acceptable. La supériorité de cette méthode sur l'approche strictement individuelle réside dans le fait qu'elle met davantage en relief les tenants et les aboutissants du plan. De plus, comme les gestionnaires

auront eu l'occasion de critiquer le plan sous forme d'ébauche, d'y proposer des changements et de participer au choix du plan et du programme définitifs, leur confiance lui est déjà acquise.

Bref, dans les cas où l'étape de la planification est distincte de celle de la mise en oeuvre, la planification détaillée s'adresse à une organisation de type "mécaniste", où les employés donnent leur meilleur rendement lorsque les tâches sont définies. La séparation des étapes de la planification et de la mise en oeuvre suppose également que le milieu du travail reste stable et que le gestionnaire puisse identifier et quantifier précisément ce qu'il entend réaliser. Lui et son subalterne doivent s'être familiarisés avec les objectifs du plan et pouvoir identifier les opérations requises.

Cela suppose aussi une gestion relativement sophistiquée qui exerce une autorité incontestée sur son personnel et qui prend unilatéralement la plupart des décisions.

Il ne faut donc pas s'étonner outre mesure que les entreprises qui ont adopté une planification de type détaillé sans égard à l'organisation existante se soient heurtées à des échecs ou à des déceptions.

Par ailleurs, les systèmes qui s'appuient sur la planification et la programmation directionnelles suivant la méthode plus traditionnelle des graphiques à bâtons ou en fonction d'un plan établi au jour le jour, sont plus souples. En ce cas, la planification et la mise en oeuvre vont de pair et, bien que le gestionnaire ait une vue d'ensemble de la tâche à accomplir, ce sont les subalternes qui contrôlent la plupart des opérations. Cette approche peut fort bien convenir à la situation.

Quelle que soit l'approche utilisée, le succès du plan et du programme élaborés est conditionné par les facilités de communication entre la direction et les cadres responsables du chantier. Le succès qu'assure la communication s'obtient à tous les échelons de la gestion, depuis la haute direction jusqu'aux niveaux subalternes. Cela exigera peut-être l'élaboration de programmes qui s'adressent à deux niveaux ou plus. Par exemple, la

(suite au verso)

communication avec les contre-maîtres des différents métiers comporterait des instructions beaucoup plus précises que les directives destinées au gestionnaire ou au surintendant du projet. Plutôt que d'essayer de tout prévoir dans un même document ou programme, il serait peut-être préférable de préparer, pour chacun des métiers, des schémas réduits et, pour les cadres supérieurs du chantier, un plan directionnel d'ensemble. De toute nécessité, les schémas réduits ou feuilles d'instructions doivent s'harmoniser avec le plan directionnel d'ensemble.

Un deuxième critère d'évaluation du succès d'un plan est le degré de contrôle qu'il est possible au gestionnaire d'exercer sur les travaux. Si par contrôle on entend "la mesure de la performance par rapport aux plans" et si le gestionnaire désire prendre cette mesure souvent, alors il lui faudra un plan détaillé et un programme qui fait voir les opérations de façon très précise. Il ressort de tout cela que le contrôle est relié à la nature de la tâche, à l'organisation et au genre de direction qu'adopte le gestionnaire.

Si, d'autre part, de rares vérifications suffisent et si le sous-traitant ou autre responsable des travaux est autonome, un plan plus directionnel serait indiqué.

Le plan directionnel ne comporte

Le Bulletin Revay est publié par Revay et Associés Limitée, firme nationale d'experts-conseils en administration et d'économistes en construction spécialisés dans les secteurs de la construction et des 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 RAL:

**MONTREAL**

4333 rue Ste-Catherine ouest  
MONTREAL, Québec H3Z 1P9  
514/932-2188  
Télex 055-60403

**OTTAWA**

85 Albert St. Suite 600  
OTTAWA, Ontario K1P 6A4  
613/238-7184

**TORONTO**

505 Consumers Road, Suite 1001  
WILLOWDALE, Ontario M3J 4V8  
416/498-1303

**CALGARY**

Centre 70  
7015 Macleod Trail S.W. Suite 410  
CALGARY, Alberta T2H 2K6  
403/259-5056

guère autre chose que les dates de début et d'achèvement d'un important secteur comme par exemple "l'érection de la charpente métallique d'une structure". Le gestionnaire sait quand le travail a commencé mais ce n'est que vers la fin des travaux qu'il saura si les délais ont été respectés et, dans le cas contraire, s'il reste suffisamment de temps pour remédier à la situation.

Il fait confiance au sous-traitant en espérant que celui-ci s'en montrera digne. Dans certaines circonstances, cela suffit. C'est là une décision qui incombe au gestionnaire.

Voici les facteurs dont le gestionnaire de la construction doit tenir compte pour décider du genre de planification qui lui convient:

1. La nature de la tâche.
2. La somme de renseignements disponibles sur la tâche.
3. Avec quelle précision est-il possible de définir les travaux?
4. La structure de l'organisation qui exécutera les travaux.
5. La mesure de confiance qui est faite au programme en tant que moyen de communication.
6. Le degré de contrôle que le gestionnaire désire exercer sur le déroulement des travaux.
7. Les qualifications, la motivation et la compétence du gestionnaire et de ses subalternes.

C'est perdre son temps que d'élaborer un plan sans tenir compte de chacun de ces facteurs.

Si l'on admet que la planification est une des principales fonctions de la gestion, faut-il alors en conclure que les gestionnaires qui ne la pratique pas obtiennent de piètres résultats? Pas toujours. Nous connaissons tous des surintendants de

projet qui semblent réussir sans prêter la moindre attention au plan et au programme. Un tel gestionnaire a peut-être de la chance ou encore peut-être travaille-t-il dans des conditions où son rendement est acceptable. Dans une situation plus exigeante, il perdrait peut-être toute son efficacité.

L'utilité de la planification et de l'ordonnancement dans la mise en oeuvre d'un projet de construction tient à bien des choses. Outre les facteurs déjà mentionnés, il y a la pertinence de l'approche choisie, la motivation des employés et l'empressement de tous les intéressés à se plier aux exigences du plan. Tout cela influe sur la relation entre la planification, l'ordonnancement et la performance.

Reste à régler une question lancinante. Lequel des deux est le plus utile, le gestionnaire qui élabore des plans ou le planificateur qui assure l'administration de projets?

Quelques spécialistes se sont penchés sur la question. Après avoir étudié les cotes attribuées aux gestionnaires par leurs supérieurs, mesuré le rendement de chacun, etc., ils en sont venus à la conclusion que les planificateurs ont une performance supérieure. De plus, les résultats d'un test ont démontré qu'en général les planificateurs l'emportent côté raisonnement et facilité d'expression.

D'où une autre question qui se pose. Les entreprises qui planifient leurs projets doivent-elles leurs succès à la compétence de leurs gestionnaires, à la planification, ou aux deux à la fois? La clef du succès est souvent l'aptitude du gestionnaire à déterminer d'emblée le niveau de planification qui convient à tel ou tel projet.

Prière de retourner à l'expéditeur si le contenu ne peut être livré au destinataire  
L'affranchissement de retour sera payé par:

**REVAY ET ASSOCIES LIMITEE**  
4333 rue Ste-Catherine ouest  
MONTREAL, Québec  
H3Z 1P9

**COURRIER DE PREMIERE CLASSE**