

## CHAPEAU À CALGARY!

par Steve Revay



Voilà déjà dix ans que, vu le nombre de ses mandats dans l'ouest du Canada et des États-Unis, RAL a décidé d'ouvrir un bureau à Calgary afin d'offrir un

meilleur service à ses clients de ces régions.

Le présent numéro du Bulletin célèbre ce dixième anniversaire. Je voudrais en premier lieu remercier tous nos clients qui ont rendu la chose possible. En second lieu, je voudrais rendre hommage au gens qui ont oeuvré à ce bureau. La consultation est une entreprise axée sur les gens et ces derniers sont la clé du succès ou de l'échec.

L'équipe actuelle est présentée dans les pages suivantes mais je voudrais saluer particulièrement Tom Watts et Wally Lutes qui ont mis sur pieds le bureau de Calgary, respectivement à titre de directeur de la succursale et de consultant senior. Tous deux ont fait leurs classes au sein de l'équipe de réclamations de Morrison-Knudsen. A cette époque, M. Lutes venait tout juste de prendre sa retraite mais a quand même accepté de nous aider à démarrer. Quant à Tom Watts, il a dirigé le bureau jusqu'à l'année dernière avant de retourner dans son Australie natale pour des raisons familiales. Nos remerciements sincères à tous les deux.

La liste des hauts faits des dix premières années est source de fierté mais il faut regarder vers l'avenir plutôt que le passé. Il est donc à propos que l'article principal du présent numéro traite de la revue de la gestion de projet. On a parfois exagéré les bienfaits de ce concept mais il a quand même fait ses preuves dans certains cas. RAL a déjà offert ce service et nous sommes confiants que la demande pour ce dernier ira s'accroissant.

CIRCULATION:	

## LE «PROJECT MANAGEMENT OVERVIEW» SOLUTION OU MODE PASSAGÈRE?

par Steve Revay Jr.

A Ottawa, le sigle PMO veut dire «Prime Minister's Office», c'est-à-dire le bureau du Premier ministre. Dans l'industrie américaine de la construction, ce sigle qui est devenu le nouveau mot à la mode signifie «Project Management Overview», c'est-à-dire revue de la gestion de projet. En gros elle consiste en une revue périodique de l'équipe de gestion du projet et peut être employée que le maître d'ouvrage ait ou non sa propre équipe de gestion ou qu'il retienne un gérant de construction ou de projet ou un entrepreneur général. Le présent article en décrit les procédures, en expose le pour et le contre, et propose une série de critères sur lesquels juger s'il convient de la mettre en oeuvre pour un projet particulier.

Un peu à la façon des charlatans d'autrefois qui se déplaçaient de ville en ville en vantant les vertus de leurs drogues, les récentes publications techniques américaines présentent la revue de la gestion de projet («Project Management Overview» ou PMO) comme étant le remède miracle à tous les maux qui affligent l'industrie de la construction. La multiplication des litiges et leurs causes, c'est-à-dire les dépassements de coûts et les retards d'exécution illustrent bien la gravité de ces maux.

Il n'y a pas de doute que la plupart des affirmations contenues dans ces articles ont de la valeur. Après tout, on a utilisé la PMO avec succès aux États-Unis et on l'emploie à l'heure actuelle pour plusieurs grands projets du Gouvernement américain. Il n'y a pas de doute non plus, cependant, que certains ne défendent le concept de PMO qu'en vue d'apporter de l'eau à leur propre moulin, c'est-à-dire de vendre leurs services et ceux de leurs firmes sans égard à la rentabilité de la PMO.

Le présent article explique les principes de la PMO, expose ses avantages et inconvénients et, enfin, propose des critères pour sa mise en oeuvre.

### LES OBJECTIFS

La PMO est un complément à la gestion de projet qui a pour but de surmonter les problèmes suivants couramment rencontrés :

- Trop près de l'arbre, le gestionnaire ne peut voir la forêt;
- Les décisions administratives sont dictées par des engagements contractuels ou par des questions de politique des compagnies.

Il est possible de surmonter ces problèmes par l'apport de gens provenant de l'extérieur qui ne sont liés directement au projet d'aucune façon. Ceux-ci font rapport à la haute direction de l'équipe de gestion sur l'avancement du projet et sur l'efficacité des gestionnaires. Ces gens doivent être des consultants qui sont indépendants des firmes responsables de la gestion, de la conception de l'approvisionnement et de la construction du projet. Grâce à cette indépendance, ils sont en mesure d'émettre des jugements objectifs sur la performance de l'équipe de gestion responsable des activités susdites et sur les outils et mécanismes employés à la réalisation des objectifs fixés.

Le fait que le maître d'ouvrage fasse appel à des consultants indépendants à cet effet n'est pas nouveau; on parlait autrefois de vérification de la gestion («management audit»). La PMO diffère du fait qu'elle est employée tout au long du processus et qu'elle vise à prévenir les problèmes plutôt que d'être la conséquence d'un problème déjà survenu. En soi, la PMO est une approche préventive de la gestion de projet.

### LES CRITÈRES

Pour que la PMO soit efficace, il faut tenir compte de deux aspects essentiels de ce concept, à savoir :

- Le niveau hiérarchique à qui on fera rapport;
- Les projections et les prévisions.

En premier lieu, il est absolument essentiel, pour le succès de l'entreprise, que le consultant effectuant la PMO n'ait pas à faire rapport à des gens sur qui il peut être appelé à se prononcer. Ceci entraîne que le consultant doit faire rapport à des gens

qui ont le pouvoir d'agir en fonction des informations qui leur sont transmises. Les rapports sont en fait des signaux de première alerte à l'intention des cadres supérieurs. Ces signaux ne doivent pas être bloqués par la fierté des individus, les relations client-consultant ou par des conflits de personnalité. La façon d'éviter ces blocages consiste à adresser les rapports au niveau hiérarchique qui est responsable du succès financier du projet.

En deuxième lieu, il est essentiel que le consultant en PMO puisse comprendre et transmettre le sens et l'impact des signaux de première alerte à l'égard des points suivants :

#### **Avant l'attribution du contrat**

- Qualité des documents d'appel d'offres
- Contraintes budgétaires
- Écarts considérables dans les prix soumis
- Technologies nouvelles
- Conditions pour l'approbation par les autorités
- Opposition de la population
- Méthode «fast-track»
- Construction par lots
- Analyse de la constructibilité
- Qualifications de l'équipe de gestion

#### **Pendant la construction**

- Mobilisation
- Retards dans la livraison des équipements et matériaux fournis par le maître d'ouvrage
- Méthodes de communication et de compilation des données
- Traitement des ordres de modification et des demandes de compensation
- Écarts dans la qualité du travail
- Mesure de l'avancement et paiements
- Infractions à la sécurité
- Activités désordonnées
- Plaintes des sous-traitants ou fournisseurs
- Délais d'approbation des dessins d'atelier et temps de réponse aux demandes de clarification
- Privilèges
- Manque de ressources et retards
- Relations de travail
- Systèmes de contrôles inefficaces ou imprécis

#### **LES EXIGENCES**

Il convient d'insister sur le fait que le consultant en PMO ne doit pas se contenter d'émettre les signaux d'alerte aux membres de la haute direction; il doit aussi indiquer à ces derniers de quelle façon ils peuvent contribuer au succès du projet et quels sont les moyens à leur disposition pour corriger les problèmes potentiels.

Pour justifier son existence, le consultant en PMO doit pouvoir prouver que son

travail a permis une amélioration dans les domaines suivants :

- Reconnaissance plus hâtive des problèmes potentiels;
- Suggestions sur les mesures qui s'imposent;
- Les membres de l'équipe de gestion tirent profit de la présence du consultant en PMO.

Nous discuterons plus loin de ce dernier point. Nous verrons auparavant quels sont les problèmes potentiels de la PMO.

#### **CAVEAT EMPTOR**

Pour que le concept de PMO soit viable, il faut bien entendu qu'il procure des bénéfices supérieurs à son coût.

Malgré l'opinion contraire, bon nombre de projets de construction, même de grands projets, sont achevés sans problèmes majeurs. Certains soutiennent que ce nombre va sans cesse décroissant. Il n'en demeure pas moins que sur ces projets la PMO n'aurait pas eu les avantages escomptés ; sauf, comme le soutiennent ses défenseurs, des avantages difficilement mesurables comme la perspicacité et le savoir qu'on peut retirer du consultant.

Le coût de la PMO dépend bien évidemment du mandat à remplir et du nombre de consultants qui y seront affectés. C'est là que certaines personnes abusent du concept et qu'on devient méfiant à l'égard des articles écrits par ceux qui veulent vendre leurs services.

La PMO n'a pas pour but de remplacer la gestion de projet. Les objectifs de la gestion de projet sont de voir à ce que le travail soit effectué de la façon la plus rapide et la plus efficace possible. On met donc l'accent sur les tâches à effectuer au jour le jour. Dans la PMO, l'accent est plutôt mis sur les gens, les mécanismes et les outils utilisés pour atteindre les objectifs de la gestion de projet. Contrairement aux désirs de certains de ses défenseurs, la PMO ne nécessite pas une seconde équipe de gestion. Elle ne nécessite pas non plus une présence quotidienne, surtout si le consultant en PMO et l'équipe de gestion travaillent de façon harmonieuse. L'interaction entre le consultant et l'équipe peut leur être mutuellement profitable ou être un sérieux handicap au succès de la PMO. Il est donc important de reconnaître que:

- L'interaction entre le consultant et l'équipe est essentielle ;
- Quelle que soit la façon de mettre en oeuvre la PMO, les membres de l'équipe de gestion qui manquent de confiance en eux-mêmes se sentiront menacés.

Il ne faut pas sous-estimer cette dernière

difficulté potentielle, particulièrement en ce qui touche l'information essentielle au consultant et qui dépend de l'équipe de gestion. Pour surmonter ce problème, il faut que le mandat du consultant soit aussi restreint que possible.

#### **LES AVANTAGES**

Il faut que la PMO soit mise en oeuvre dès le début du projet. Si on ne la met en oeuvre qu'après l'apparition de certains signaux d'alerte, l'équipe de gestion sera sur la défensive et la transmission des informations entre l'équipe et le consultant en sera affectée. Du même coup, l'équipe de gestion sera privée du principal avantage de la PMO, à savoir d'acquérir, grâce au consultant, des connaissances en méthodes de planification et de contrôle. L'équipe de gestion doit être convaincue que le consultant est là pour l'aider, qu'il n'est pas un espion à la solde de la haute direction. L'expérience du consultant est une question fondamentale. Cette expérience peut être partagée si les conditions propices sont réunies. Nous avons dit plus haut que la PMO permet de surmonter les problèmes de crises par l'apport de quelqu'un qui n'a pas à voir aux opérations quotidiennes. Dans un environnement propice, non seulement le consultant pourra-t-il prévoir et planifier l'avenir, mais l'équipe de gestion viendra à penser dans le même sens.

Le second problème que la PMO peut surmonter est celui du manque d'objectivité de l'équipe de gestion. Ce problème se pose surtout à l'égard des litiges ou des demandes de compensation. Bien souvent, le bien-fondé d'un litige est une considération secondaire pour certains ; on juge suivant ses sentiments ou selon les politiques de la compagnie. Si les membres de l'équipe de gestion font d'un litige une affaire personnelle, la solution du différend sera longue et coûteuse.

Les souhaits de la haute direction influencent la façon de traiter les demandes de compensation puisque ces dernières créent souvent des dépassements budgétaires et sont souvent perçues comme nuisant à la carrière des gens. Il va sans dire que les demandes de compensation devraient être jugées suivant leur bien-fondé. Le consultant en PMO qui n'a aucun intérêt personnel ou qui ne craint pas les répercussions de ses recommandations est le mieux en mesure de faire preuve de l'objectivité nécessaire.

#### **LA MISE EN OEUVRE**

Les paramètres dont il faut tenir compte dans la mise en oeuvre de la PMO sont:

- Le projet ;
- L'équipe de gestion du projet ;
- Le consultant en PMO.

Le but poursuivi est l'harmonie entre les trois paramètres susdits; le moyen d'y parvenir dépend entièrement de chacun des facteurs. Il n'y a donc pas de formule miracle pour la mise en oeuvre de la PMO et les commentaires qui suivent sont par conséquent d'ordre général.

Dans la mise en oeuvre de la PMO, il faut d'abord évaluer les risques inhérents au projet et les difficultés potentielles. Il faut ensuite apprécier les risques par rapport aux contraintes budgétaires pour déterminer la nécessité d'avoir recours ou non à la PMO. Un niveau de risque élevé peut justifier ce recours malgré les contraintes budgétaires.

L'évaluation des risques potentiels demande aussi qu'on juge des qualifications de l'équipe de gestion, ce qui aidera au choix des qualités que devra avoir le consultant en PMO.

Une fois l'exercice susdit complété et en présumant que les risques le justifient, l'étape suivante consiste à engager un consultant en PMO et à définir son mandat et la fréquence de ses rapports. Un conseil: il est important d'y aller lentement. Le seul fait que la PMO soit valable ne justifie pas qu'on s'y engage sans tout peser.

La PMO donnera les meilleurs résultats quand une bonne relation entre le consultant et l'équipe de gestion aura été établie; cela prend du temps. Nous suggérons donc d'engager un consultant en PMO qui fera rapport mensuellement. Pour ce faire, le consultant devra pouvoir compter sur:

- Les comptes-rendus des réunions (il devra même y assister parfois);
- Des copies de tous les calendriers des travaux;
- Des copies de toute la correspondance;
- Les rapports des visites mensuelles et des rencontres avec l'équipe de gestion;
- Des contacts occasionnels avec l'équipe de gestion;
- Les rapports de contrôle.

Le mécanisme doit être mis en oeuvre le plus tôt possible et doit être évalué avec soin. Dans ses rapports, le consultant devra aussi se prononcer sur le mécanisme lui-même.

Le concept de la revue de la gestion tel qu'il prend forme aux États-Unis n'en est qu'à ses débuts. Il faudra donc l'étudier de près et le revoir systématiquement. Il n'y a pas de doute que cette revue indépendante de l'équipe de gestion s'est révélée bénéfique par le passé, particulièrement sur les grands projets et les projets complexes. Il n'y a pas de doute non plus que la PMO sera de plus en plus employée vu que les projets deviennent de plus en plus grands et que leur délai d'exécution raccourcit.

## RAL - CALGARY

### Hauts faits de la première décennie, 1979-1989

— Ouverture de la succursale au «Center 70», un nouvel édifice à bureaux.

— Premier séminaire important, un symposium de deux jours sur l'efficacité et la productivité dans la construction, organisé par les Universités de Calgary et de l'Alberta au Calgary Convention Centre en avril 1979.

— Première grande étude portant sur les standard de productivité dans la construction commandée par la Construction Owners Association of Alberta, en octobre 1980.

— Séminaire de trois jours portant sur les causes et la solution des différends contractuels dans la construction, organisé par RAL à l'hôtel Quatre-Saisons de Calgary en janvier 1981.

— Publication de «Management for profit - A Guide to Construction Management». Ceci avait d'abord été publié sous forme de dix articles dans le Journal of Commerce et a été réimprimé sous forme de brochure suite aux nombreuses demandes pour des copies des articles. Ces articles proposent des conseils aux entrepreneurs à l'égard des décisions qui affectent la rentabilité de leur entreprise.

— Préparation de 380 demandes de compensation, mandats de consultation et de rapports d'expertise, non seulement dans l'ouest canadien mais aussi dans l'est du Canada, aux États-Unis, à Panama, en France et à Hong-Kong.

— Ouverture d'un bureau satellite à Vancouver grâce à une entente avec M. K.W. (Ken) Fraser.

### SUSAN WRIGHT



Susan Wright est la première personne avec qui s'établit le contact au bureau de Calgary, que ce soit lors d'une visite ou au téléphone. Depuis 1980, Susan joue les rôles de directrice administrative, de secrétaire, de comptable et de «seconde mère». De plus, elle dégage la bonne humeur, la confiance et l'autorité qui lui viennent de son état de native de Calgary et de grand-mère.

## PROFIL

### STEPHEN O. REVAY



Steve Revay jr s'est joint à RAL en 1977. Après avoir reçu un diplôme en administration (B. Comm.) de l'Université Sir George Williams de Montréal en 1971, il a travaillé cinq ans au Allancroft Centre pour les enfants souffrant de troubles émotionnels, puis deux ans comme agent d'assurance chez McBee et à la Sunlife. (Il refuse de dire en quoi son expérience au Allancroft Centre l'a préparé à ses fonctions actuelles!)

Après un stage de deux ans au bureau de Montréal, il a ramassé ses skis et s'est dirigé au bureau de RAL à Calgary en 1979 à titre de directeur administratif. Il fut par la suite directeur adjoint de la succursale, puis fut nommé directeur en 1988.

En particulier, son expertise est dans le domaine de l'analyse des retards et de la productivité et dans le calcul des dommages. Il a aussi participé activement aux enquêtes et séminaires de RAL, il est l'auteur d'une douzaine d'articles et a aussi été invité comme conférencier sur les litiges par l'Université de Calgary et le Southern Alberta Institute of Technology. Il a aussi rempli des mandats dans l'est du Canada, aux États-Unis et en Europe.

Steve participe aussi activement dans les associations de Calgary. Il est président sortant et administrateur de la section de Calgary de Devis de construction du Canada. Pendant son mandat à la présidence, la section a reçu le prix de «Section de l'année». Il est de plus un administrateur de la section locale de l'American Association of Cost Engineers et est accrédité par cette association à titre de «Certified Cost Consultant». Il est aussi membre actif du Project Management Institute et de l'Alberta Arbitration and Mediation Society.

**MICHAEL T. WHEELER, P. Eng.,  
F.I.M.E.**



Michael Wheeler s'est joint à Revay et Associés Limitée en décembre 1988 à titre de consultant senior au bureau de Calgary. Il amène avec lui une expérience

de trente-trois ans comme cadre supérieur dans la gestion de projets, la gestion de construction, l'ingénierie et l'administration de contrats.

Il est un exemple vivant que dans la construction on est appelé à voir du pays! Après ses études en Angleterre, il est venu au Canada pour travailler chez Ewbank & Partners (Canada) Ltd. Cet emploi et un bref séjour chez Acres Consulting Services l'ont amené à travailler à des projets reliés à l'énergie au Canada, au Brésil et au Pakistan. Par la suite, dans le domaine pétrolier chez Kellogg International et chez Gulf Oil Canada, il fut le représentant du maître d'ouvrage ou fit la gestion de la construction pour des projets de raffinerie et de pétrochimie au Canada, au Royaume-Uni, en Irak, en Allemagne, en Hollande et en Belgique.

Il a passé les dix dernières années au service de Atco Industries Ltd., où il fut successivement directeur de construction, directeur des services techniques, directeur général de la construction, directeur de projets sur le chantier et au siège. Cela l'a conduit au Nigeria, en Arabie Saoudite, à Abu Dhabi, en Algérie, au Nord-Yémen,

**Le Bulletin** est publié par 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 Limitée:**  
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

**S.V.P. NOUS AVISER DE TOUT CHANGE-  
MENT D'ADRESSE OU DE DESTINATAIRE.**

en Syrie, au Chili, en Argentine, au Vénézuéla et, bien sûr, au Canada.

M. Wheeler est un ingénieur inscrit au tableau des corporations professionnelles de l'Alberta et de l'Ontario et il est un Fellow de l'Institute of Mechanical Engineers.

**FRANK KANANEN**



Frank Kananen s'est joint à l'équipe de RAL en novembre 1988, après sa retraite comme vice-président de Bird Construction Co. Ltd.

Entré chez Bird à Lethbridge en 1955 après un séjour dans l'ARC comme aspirant officier-pilote, il est resté trente-trois ans au sein de l'entreprise. Il a grimpé tous les échelons, depuis les postes de commis, puis d'estimateur, jusqu'à ceux d'estimateur senior, de gérant de projet puis de directeur régional.

En 1982, il était promu au poste de vice-président et directeur de la région de l'Ouest. À partir de Calgary, il était responsable des succursales de Vancouver, Edmonton et Calgary. M. Kananen agissait comme représentant senior de l'entreprise pour les nombreux contrats que cette dernière avait pour le projet d'Expo 86. Sa tâche a commencé lors des négociations contractuelles et s'est terminée lors de la démolition à la fin de tout. Par la suite, il fut responsable du développement des affaires en Alberta, en Colombie-Britannique et en Saskatchewan.

C'est tout cela qui a fait de M. Kananen un témoin expert très en demande pour des causes reliées à la construction.

**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<sup>e</sup> étage  
MONTRÉAL, Québec  
H3Z 1P9**

**KENNETH W. FRASER, P. Eng.**



Au fil des années, RAL a eu plusieurs mandats en Colombie-Britannique. Dans le but de mieux servir nos clients de cette province, M. Ken

Fraser agit maintenant à titre de consultant senior pour RAL sur la côte ouest.

M. Fraser possède une expérience de vingt-deux ans avec Dillingham Construction Canada Ltd, dont sept en tant que vice-président aux contrats et à la planification. À ce titre, il dirigeait les services d'administration de contrats, de contrôle des coûts, d'assurances et des systèmes d'information et coordonnait avec l'avocat-conseil la préparation des demandes de compensation et les autres questions d'ordre juridique.

M. Fraser a été au fil des années ingénieur en chef (coûts), ingénieur en chef adjoint, estimateur, administrateur de contrats, directeur du service des coûts et directeur du service de l'administration des contrats.

Il a reçu un diplôme en génie civil de l'Université de la Colombie-Britannique en 1951. Il fut, au début de sa carrière, ingénieur en structures chez O. Safir et chez Columbia Engineering Co. Ltd. Il est membre de la corporation professionnelle des ingénieurs de la Colombie-Britannique.

M. K.W. Fraser, P.Eng.  
Revay et Associés Ltée  
#300 - 1497 Marine Drive  
West Vancouver (C.-B.)  
V7T 1B8

Téléphone: (604) 926-7956  
Télécopieur: (604) 925-1430

**COURRIER DE PREMIÈRE CLASSE**