

Campus Bell de l'Île des Sœurs

Simon Desrochers
Jean-François Lusignan
Antoine Saint-Laurent
Jonathan Gariépy-Roy

Situé aux abords du fleuve Saint-Laurent, sur l'île des Sœurs, le Campus Bell est le plus grand complexe immobilier construit afin d'obtenir la certification LEED à Montréal et l'un des plus grands projets des dix dernières années à voir le jour au Québec. Le projet fut réalisé avec l'objectif de rassembler la majeure partie des employés de Bell Canada à Montréal dans un complexe « vert », de qualité, à proximité du centre-ville et accessible en transport en commun. Réalisé sur une période de deux ans et demi, le projet a dû composer avec des enjeux liés au temps et à la relation contractuelle particulière entre le promoteur Canderel et le donneur d'ouvrage Bell Canada.

La superposition de certaines étapes de construction et de design, ainsi que la séparation du projet en deux phases ont permis de respecter un calendrier plutôt serré ne permettant pas de retards. Fixé par le donneur d'ouvrage, ces conditions demandent notamment aux acteurs impliqués de mettre en place des mesures assurant un suivi temporel efficace du projet et un approvisionnement en ressources sans délais.

La relation contractuelle particulière entre Bell Canada et Canderel s'impose rapidement comme un enjeu central du projet. Ce défi se manifeste pour gérer le nombre important d'informations partagées, pour respecter le calendrier, concilier l'agenda propre des partenaires et pour gérer et coordonner la multi-organisation temporaire mise en place, à la fois grande et complexe. Le maintien d'une bonne relation entre Bell Canada et Canderel, basée sur la confiance et l'efficacité, constitue alors un objectif majeur pour assurer les échanges rapides d'informations, réduire les risques de retard et améliorer la performance du projet.

article E1003

Cette étude de cas ne cherche pas à évaluer la performance du projet ni celle des participants au projet. Les informations à la base des résultats présentés proviennent notamment d'entrevues semi-dirigées réalisées avec des acteurs clés des projets (de 2 à 4 entrevues). Par respect de l'anonymat, le texte ne fait pas référence aux personnes rencontrées. Ce répertoire doit être utilisé exclusivement pour des fins de recherche et d'enseignement. Il est réalisé à partir des travaux d'étudiants en formation à la recherche avec la contribution volontaire des compagnies de l'industrie de la construction que le grif remercie pour leur généreuse participation. Consultez sur le site Internet la politique d'éthique du répertoire.

Publié en 2010 par le Groupe de recherche IF - grif © Université de Montréal, Montréal, Canada
www.grif.umontreal.ca

Publié sur : <http://www.grif.umontreal.ca/RIF>

DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CADRE ORGANISATIONNEL

Présentation générale du projet et de ses principales caractéristiques

Le projet du Campus Bell se situe sur la pointe nord de l'île des Sœurs, dans l'arrondissement de Verdun, à Montréal, enclavé entre l'autoroute 15, l'autoroute 10 et le fleuve Saint-Laurent (Fig. 1). Réalisées au coût de 250 M\$, les deux phases de construction du projet totalisent 845 000 pieds carrés de superficie de plancher, incluant 1 600 places de stationnement intérieur. Ce nouveau complexe permet à Bell Canada de rassembler environ 4 000 employés de son siège social sur un site situé près du fleuve Saint-Laurent et du centre-ville, à proximité des grands axes routiers et d'un réseau transport en commun bonifié (Fig. 2). Le terrain est la propriété de Proment, un promoteur immobilier résidentiel, qui devient le partenaire du promoteur Canderel. Le projet s'est échelonné de mai 2006 à février 2009.



Fig. 1. Localisation du projet sur l'île des Sœurs (fond de carte : Navigateur urbain).

Dans le cadre d'une stratégie de maîtrise d'ouvrage intégrée, Canderel et ses partenaires sont en charge de la conception, de la planification et la construction des bâtiments, selon les critères établis par Bell Canada, dont le contrat comprend un bail de location pour vingt ans, ainsi que de la réalisation des travaux d'aménagement intérieur. De son côté, Bell Canada est en charge de la conception du design intérieur. Canderel planifie dès le départ la revente des édifices au groupe allemand KanAm Grund (Fig. 3).

La certification LEED est recherchée afin de mettre en valeur l'image de marque de l'entreprise et économiser de l'énergie à long terme. Son obtention nécessite des particularités techniques à plusieurs niveaux : consommation de l'eau, aménagement de toits verts, récupération de l'énergie de façon plus importante, etc.



Fig. 2. Vue d'ensemble du site en 2009 (source : marketwire.com).

Cadre organisationnel et principaux intervenants

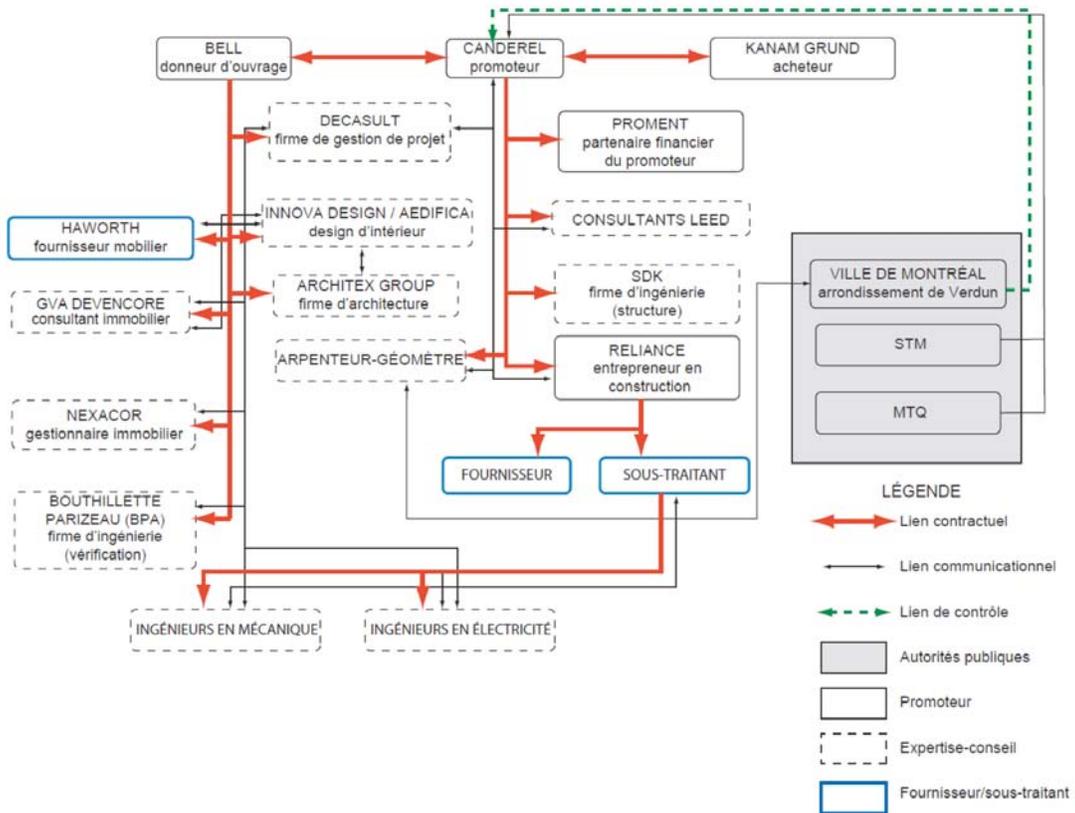


Fig. 3. Diagramme organisationnel.

Pour la réalisation du projet, Bell Canada adopte une stratégie intégrée de maîtrise d'ouvrage, dans laquelle le promoteur Canderel est responsable autant du design que de la construction des bâtiments. Ces deux acteurs forment alors le noyau d'une multi-organisation temporaire.

Bell Canada, le donneur d'ouvrage

Aspirant à être reconnue comme la première entreprise de communications au Canada (BCE, 2010), Bell Canada souhaite rassembler ses employés de Montréal sur un même site incarnant les aspirations de l'entreprise. Pour y arriver, Bell Canada s'inspire du modèle de « campus » adopté notamment par Microsoft pour son siège social de Redmond aux États-Unis, où les espaces sont aménagés en vue de favoriser l'innovation. Le projet inclut le besoin de déménager le siège social de la compagnie ; il doit donc se réaliser rapidement en raison de l'arrivée à échéance de baux de location pris par Bell Canada au centre-ville de Montréal. Cette situation incite Bell Canada à adopter une stratégie où son gestionnaire de projet dispose d'une grande latitude et se rapporte directement au vice-président et au président chef de la direction. Issu des services immobiliers de Bell Canada, le gestionnaire de projet profite de l'expertise développée par l'entreprise dans la gestion de son propre parc immobilier. Néanmoins devant l'ampleur du projet, celui-ci demande progressivement les services de professionnels internes et externes.

Des équipes sont donc créées dès la phase de conception et planification, notamment pour la recherche de site, l'analyse de la faisabilité financière et pour la sous-location de certains espaces de bureaux devant être libérés. Ces équipes incluent deux consultants en immobilier : GVA Devencore (maintenant Devencore NKF) et Nexacor. Afin de bien définir les besoins actuels et futurs, le gestionnaire de projet de Bell Canada consulte tous les groupes d'employés de la compagnie et retient les services de Decasult, une firme de consultants spécialisée en gestion de projets. L'équipe de Decasult assure la communication avec Canderel, l'arrimage des différentes décisions avec le calendrier du projet, mais conseille aussi Bell Canada dans la négociation du contrat et le contrôle de la qualité. Ces décisions touchent notamment le design de l'intérieur du complexe, sous la responsabilité de Bell Canada, qui retient les services des firmes Innova-Aedifica et Architex Group, déjà mandatées par Canderel pour les autres parties du projet. De son côté, la firme de consultants Bouthillette Parizeau et Associés (BPA) occupe un rôle de vérification des travaux d'ingénierie.

Appelée à jouer un rôle clé dans le projet, la firme Decasult est composée de professionnels chevronnés de l'industrie de la construction. Comptant environ 30 années d'expérience en gestion de projets de construction, Decasult a participé dans les dernières années à des projets importants dans la région de Montréal, tels que le redéveloppement de l'Hôtel Ritz-Carlton, la modernisation du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine et la construction du complexe résidentiel de prestige Le 333 Sherbrooke Est (Decasult, 2008).

Canderel, le promoteur

Basée à Montréal, Canderel œuvre depuis 35 ans dans le domaine de la gestion et du développement immobilier à travers le Canada. La vision de l'entreprise repose sur des

normes de qualité élevées et le désir de surpasser les attentes de la clientèle (Canderel Management inc., 2009). Le bureau de Toronto, Canderel Stoneridge, lançait en avril 2010 la construction de la plus importante tour d'habitation au Canada, avec 75 étages et 245 mètres de hauteur.

Lié par contrat avec Bell Canada pour la construction et la location du nouveau complexe et n'étant pas propriétaire du terrain, Canderel retrouve en Proment un partenaire financier de longue date à l'île des Sœurs, mais aussi un promoteur immobilier présent sur place depuis plusieurs décennies et qui lançait en mars 2010 la construction du nouveau quartier Pointe-Nord, voisin du Campus Bell (La Corporation Proment, 2010). Suite à la construction du Campus Bell, Canderel le vend à KanAm Grund Kapitalanlagegesellschaft, une société allemande d'investissement à capital variable, siégeant à Frankfurt.

Afin de réaliser le projet selon les attentes et l'échéancier du client, Canderel fait appel à des firmes avec lesquelles un lien de confiance est déjà établi, soit par leur réputation (Reliance) soit par le fait d'avoir travaillé ensemble (Groupe Architex et Reliance). Pour gérer les fournisseurs et les sous-traitants, Canderel mandate Reliance. En effet l'entreprise est reconnue pour sa capacité à gérer un échéancier serré et a déjà travaillé sur des projets d'envergure au Québec, en Ontario et dans les Maritimes (Le Groupe Constructions Reliance, 2004). Pendant la construction, Canderel et Reliance sont en communication constante avec le gestionnaire de projet en chef de Bell Canada, Décasult, et les différentes équipes chargées du suivi des travaux.

PLANIFICATION DU PROJET

Cycle de vie du projet

Puisque Bell Canada est contraint dans le temps par la fin de certains baux importants au centre-ville, un des principaux enjeux de réalisation du Campus Bell de l'île des Sœurs est de respecter un court échéancier. Dans cette optique, les étapes de conception et de planification du projet sont réalisées simultanément pour chaque phase, en vue d'une mise en chantier accélérée (Fig. 4). Trois grandes étapes peuvent donc être identifiées : la conception et la planification, la réalisation et, finalement, la finalisation et le transfert. Pour chacune des phases, la conception et planification comprend deux sous-étapes, celle du « base-building » et de l'aménagement intérieur (la seconde se chevauchant dans le temps avec la construction du « base-building »).

Les phases du projet

La première étape, la conception et la planification du « base building », s'échelonne entre mars 2006, soit lorsque Bell Canada décide de concentrer ses activités en un seul site, et janvier 2007, soit le début de la construction de la phase 1. Entre mai et décembre 2006, Bell Canada et Canderel négocient et déterminent les bases financières et juridiques du projet (ententes de location, etc.), alors que le Groupe Architex et Canderel présentent dès juin 2006 des plans préliminaires à Bell Canada. Pour cette étape, Bell Canada est conseillé par Devencore NKF, une firme de

consultants en immobilier, qui réalise notamment les études de faisabilité économique pour son client.

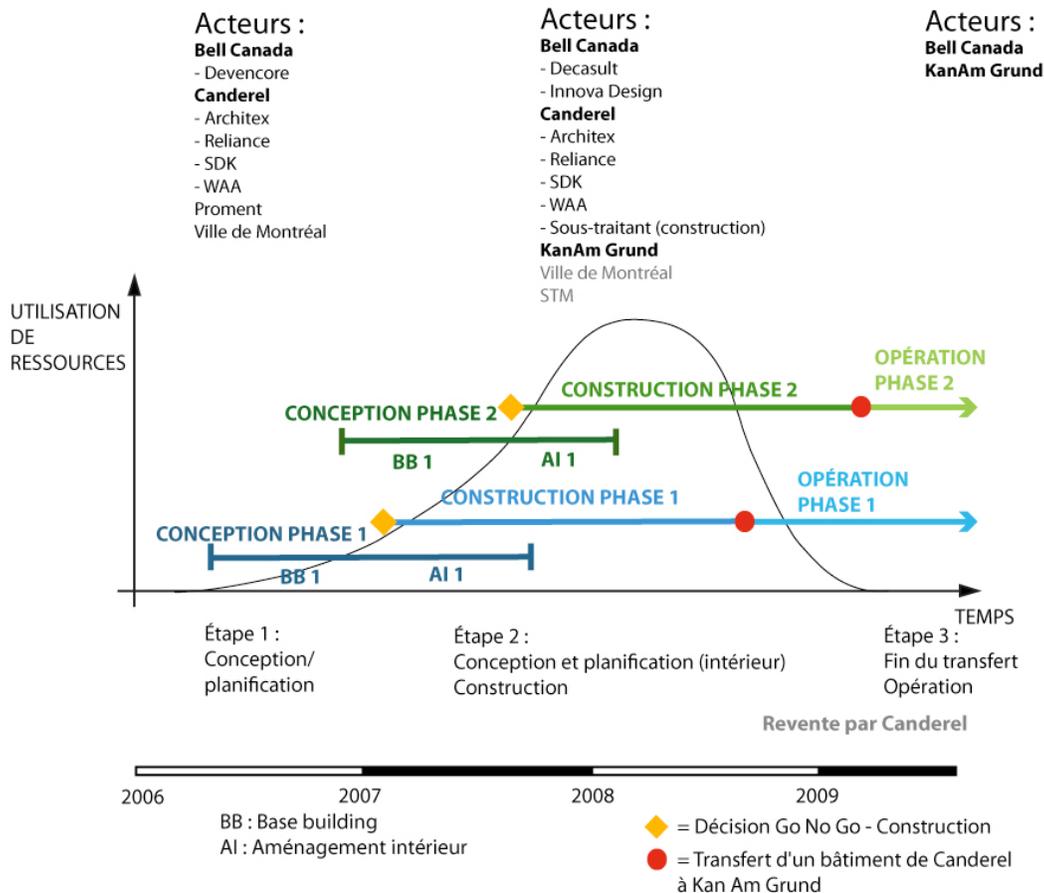


Fig. 4. Cycle de vie du projet.

Dès le début du projet, des discussions sont entreprises avec la Ville de Montréal (arrondissement de Verdun), d'abord pour les modifications requises à la réglementation d'urbanisme, mais aussi pour la planification des infrastructures routières qui desserviront le Campus Bell. Les différents permis sont émis à la fin de 2006, la Ville de Montréal s'engageant en même temps à réaliser les travaux d'infrastructures, évalués à 27 M\$ (Letarte, 2007).

Parallèlement à l'élaboration des plans (la phase de conception) du « base-building 1 », Canderel s'entend avec Reliance pour la construction du projet. La firme débute l'estimation des coûts de construction dès l'été 2006. Le contrat entre Canderel et Bell Canada est officiellement signé en janvier 2007 et prévoit la construction du complexe en deux phases ainsi que la location de l'entièreté des bâtiments par Bell Canada.

La seconde étape, la construction du bâtiment (« base building ») de la phase 1, débute en février 2007. La stratégie intégrée utilisée facilite le passage à l'étape de construction, puisque les mêmes acteurs qu'à l'étape de conception sont impliqués. Parallèlement à la construction du « base-building », Bell Canada mandate les firmes Innova-Aedifica et Architex Group pour la conception de l'aménagement et du design intérieur du rez-de-chaussée. Bell Canada étant responsable de l'aménagement

intérieur et Canderel responsable de la construction, certains défis apparaissent comme nous le verrons plus loin, notamment en raison de l'échéancier serré. S'échelonnant sur une période d'environ un an et demi, les travaux de la phase 1 se terminent en septembre 2008. Pour cette phase, de nombreux sous-traitants en construction rejoignent l'équipe de projet sous la responsabilité de Reliance. La Ville de Montréal réalise simultanément les projets d'infrastructures à proximité. Pour la phase 2, la même approche est utilisée, avec une conception de l'aménagement intérieure qui chevauche la période de construction du « base building », débutant en août 2007. De plus, celle-ci est réalisée en partie simultanément à la première phase, comme le montre la figure 4.

Aussitôt la construction des immeubles de la phase 1 terminée, ils sont vendus par Canderel à KanAm Grund, un fonds allemand spécialisé dans la gestion immobilière. Le transfert de la première phase au fonds gestionnaire, dorénavant propriétaire des bâtiments et lié à Bell Canada par un bail de 20 ans, permet le début des opérations avec le transfert graduel des employés à partir de septembre 2008.

La construction des immeubles de la phase 2 se terminant en février 2009, Canderel vend aussi ceux-ci à KanAm Grund, qui devient l'unique propriétaire du Campus Bell. Les derniers employés de Bell Canada emménagent en septembre 2009, soit trois ans et demi après la décision de concentrer les activités montréalaises de son siège social en un site unique.

Faisabilité économique

Compte-tenu de l'importance de l'investissement et de la complexité liée au contrat de construction et de location (tant pour le promoteur Canderel que pour le client Bell Canada), les études de faisabilité économique ont été réalisées en premier lieu. Dans le cas de ce projet, il est pertinent d'observer les implications économiques (comparaison coûts et bénéfices) des deux principaux partenaires, Bell Canada et Canderel. Les coûts et bénéfices monnayables et non-monnayables sont présentés dans les tableaux 1 et 2.

Tableau 1. Bénéfices monnayables et non-monnayables.

	Bénéfices non-monnayables	Bénéfices monnayables
Bell Canada	<ul style="list-style-type: none">- Réduire l'empreinte écologique du projet (image verte).- Bonne visibilité du site de par sa situation à l'entrée de Montréal.- Localisation sur un site prestigieux incarnant les ambitions de l'entreprise sur le marché des communications.- Proximité entre les employés de différents niveaux hiérarchiques.	<ul style="list-style-type: none">- Économie sur le coût du loyer.- Rétention des employés.- Économie d'énergie (bâtiment éco-énergétique certifié LEED).
Canderel	<ul style="list-style-type: none">- Augmentation de la crédibilité de l'entreprise dans un contexte de construction en mode accéléré.- Visibilité de l'entreprise.- Expérience acquise.	<ul style="list-style-type: none">- Bénéfices en rapport au contrat.

Tableau 2. Coûts monnayables et non-monnayables.

	Coûts monnayables	Coûts non-monnayables
Bell Canada	<ul style="list-style-type: none">- Les loyers.- Temps alloué au déménagement.- Les coûts reliés à la relocalisation des employés.	
Canderel	<ul style="list-style-type: none">- Les coûts reliés à la construction et la sous-traitance.- Les rémunérations.	<ul style="list-style-type: none">- Risques associés à l'investissement de départ.- Incertitude liée à l'innovation (certification LEED).

Faisabilité technique

Les études de faisabilité technique ont été réalisées par les sous-traitants de Canderel, dont la firme d'ingénierie SDK et Reliance Construction. Si aucun défi technique majeur n'était identifié, de nombreux détails techniques ont conduit à de grandes sources d'incertitude, notamment pour répondre aux critères de la certification LEED et des instances de contrôle, tout en respectant les exigences de Bell Canada et le budget. Une des difficultés rencontrées a été également de coordonner les travaux du Campus Bell avec la réalisation des infrastructures routières entreprises à proximité du chantier par la Ville de Montréal.

À titre d'exemple, un des défis d'ordre technique à relever fut d'assurer la fluidité de la circulation en provenance des stationnements intérieurs vers le réseau routier : il fallait que les portes de garage puissent assurer un bon débit, tout en évitant le plus possible le gaspillage d'énergie engendré par l'ouverture et la fermeture de la porte. En somme, les petits détails techniques pouvaient s'avérer être de grandes sources d'incertitude.

ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

Les interfaces de communication

La gestion des communications a été principalement assurée par des réunions hebdomadaires, afin de maintenir une répartition efficace et complète de l'information. Alors qu'une réunion de chantier se tenait à chaque semaine, une réunion de gestion rassemblait quant à elle les décideurs deux fois par mois, auxquelles s'ajoutaient des réunions de design et ce, de l'étape de conception à l'étape du transfert du complexe au nouveau propriétaire. La présence des décideurs des firmes impliquées était importante selon l'état d'avancement du projet, puisque ceux-ci s'entendaient alors sur les changements à apporter et leur suivi. Des réunions extraordinaires ont aussi été mises en place lors de problèmes majeurs.

Par exemple, la firme de consultants en gestion de projet Decasult participait aux réunions à partir du moment où le site a été identifié, juste avant la signature du contrat, afin de définir les besoins de Bell Canada. Decasult, à titre de représentant de Bell Canada, communiquait directement à Canderel les informations ponctuelles (notamment pour le design intérieur du bâtiment).

De plus, certaines décisions majeures et partages d'information se faisaient de façon informelle entre Bell Canada et Canderel, principalement pour pallier l'enjeu de temps. En effet, plusieurs choix et décisions majeures qui ont été prises entre Canderel et Bell Canada (parfois par le biais de Decasult) s'effectuaient par des ententes verbales et informelles, sans quoi le projet aurait connu plusieurs délais. Cela démontre que Bell Canada et Canderel se devaient d'avoir un lien de confiance fortement établi et que l'enjeu de la relation entre Bell Canada et Canderel fut majeur et central à la réussite du projet.

La gestion du temps

Considérant l'échéancier très court, une stratégie efficace devait être développée afin d'éviter une augmentation importante des coûts engendrée par des délais, autant pour le client que le promoteur. Déjà, pendant la conception des plans, Canderel et Reliance ont développé une planification initiale des phases de la construction (sans les détails puisque ceux-ci n'étaient pas encore connus). Si l'utilisation de différents outils, tels que des diagrammes de Gantt, a facilité l'organisation et la visualisation de la planification, le suivi et le contrôle devaient être particulièrement rigoureux compte-tenu de l'échéancier.

Alors que les sous-traitants effectuaient des suivis des activités de chantiers et rapportaient l'information à l'équipe de gestion de Canderel, ce dernier transmettait l'information directement aux décideurs-clés des organisations et au client qui se rencontraient hebdomadairement (ou communiquaient directement en cas d'urgence). Ce processus, impliquant directement les décideurs, a permis de mieux impliquer l'ensemble des acteurs en situation d'urgence. Effectivement, selon le promoteur Canderel, le fait d'échanger en personne plutôt que par téléphone ou courriel augmentait l'efficacité de transmission d'informations. Bien que classiques, les méthodes de gestion du temps utilisées ont assuré que le projet soit réalisé selon les échéanciers.

Finalement, des pénalités financières importantes en cas de retard ont été intégrées au contrat entre Bell Canada et Canderel, afin de s'assurer que les échéanciers soient respectés. Des pénalités du même type ont été intégrées aux contrats entre Canderel et certains de ses sous-traitants en matière de construction.

La gestion des coûts

Le promoteur Canderel et ses sous-traitants en construction ont évalué dès l'été 2006 les ressources (financières, matérielles et humaines) nécessaires au projet ainsi que l'estimation de leur coût. Un montage financier a été développé dès l'été 2006 par Canderel, qui traduisait les coûts directs et indirects du projet en un coût de loyer pour Bell Canada. Pour Canderel, qui prévoyait depuis le début la revente du bâtiment suite à sa mise en opération, cet outil était important puisqu'il permettait d'évaluer le niveau de risque financier lié à la revente du bâtiment et de son important bail. Pour Bell Canada, il permettait d'évaluer l'impact financier de ses demandes sur les bâtiments.

Par ailleurs, certains contrats avec les sous-traitants de Canderel ont été négociés à taux variable. Par exemple, le contrat signé avec Reliance Construction prévoyait un prix initial, soit une valeur de base pour la construction du bâtiment telle que présentée au moment de la signature du contrat et toutes modifications subséquentes pouvaient engendrer des modifications de coût. S'ajoutant à ceci, d'autres facteurs tels la

complexité du projet et le court échéancier ont fait en sorte que des contingences légèrement plus importantes que lors de ses autres projets ont été retenues par Canderel lors de la budgétisation. De plus, il est important de souligner que les contingences n'ont pas seulement été allouées aux coûts directs, mais aussi aux coûts indirects, dont les coûts de financement (pour pallier les variations possibles des taux d'intérêt sur la période de projet).

Au niveau du suivi des coûts, les interfaces de communication mises en place ont permis d'assurer un suivi efficace par une communication accrue entre les partenaires. En ce sens, toute problématique perçue par un des partenaires influençant potentiellement les coûts du projet est rapidement partagée à l'ensemble des décideurs-clés (lors des réunions hebdomadaires), permettant ainsi d'identifier des mesures d'ajustement. De plus, Decasult effectue une revue détaillée des coûts au nom de son client Bell Canada, afin de s'assurer que chaque contrat lié au projet soit respecté par les parties prenantes selon les coûts prévus.

La gestion de la qualité

Les documents d'appel d'offres pour la phase de planification du projet comportent peu de critères de performance et aucune caractéristique de performance. En effet, les exigences relatives à la qualité sont très générales, de types « building functionality », et incluent seulement quelques critères de performance. Cela a pour effet que les éléments relatifs à la qualité sont plus difficilement mesurables et que le promoteur (Canderel) court des risques plus élevés que si les normes avaient été plus directives et facilement évaluables. Cependant, la décision prise en cours de projet de rechercher la certification LEED a modifié la gestion de la qualité au niveau du processus et du produit en raison des critères et exigences que doivent respecter les projets de construction LEED. Cela a eu des répercussions au niveau des matériaux utilisés dans la construction des bâtiments (réutilisation des matériaux et utilisation de matériaux recyclés) et au niveau du processus (réduction des déchets et des ressources utilisées, des distances de transports des matériaux etc.).

L'expérience de la firme Decasult en gestion de projets, de Devencore NKF en consultation immobilière (avec une équipe de direction comptant en moyenne plus de 27 années d'expérience, Devencore NKF, 2010) et du promoteur Canderel en construction, ont permis d'obtenir un résultat conforme aux attentes du client.

La gestion des ressources

Pour les ressources humaines, Bell Canada et Canderel ont fait appel à des firmes conseils en architecture, ingénierie et en gestion pour la planification et la gestion du projet et à des sous-traitants pour les différents aspects de construction du projet. Canderel s'occupait aussi d'engager ses employés et sous-contractants nécessaires à la réalisation du projet.

Les ressources matérielles étaient prises en charge par le promoteur Canderel et parfois déléguées aux sous-contractants. En effet, plusieurs des ressources matérielles ont été sous-contractées par Canderel à Reliance, tel que démontré dans l'organigramme de la multi-organisation (Fig. 3). Cependant, certains matériaux, dont les tapis par exemple, avaient déjà fait l'objet d'ententes préalables entre Bell Canada et des fournisseurs pour des raisons de réduction de coûts. Des difficultés liées à l'approvisionnement de certains matériaux se sont produites en raison d'enjeux qui

étaient liés au manque de temps. Par exemple, en raison d'un problème de transport et d'un manque de temps, Canderel a dû envoyer, à ses frais, un avion pour chercher les tuiles manquantes nécessaires à l'avancement des travaux.

Pour ce qui est des ressources monétaires, Canderel s'occupait du financement des opérations basé sur la solvabilité de Bell Canada.

La gestion des risques et des conflits

Un projet de cette ampleur, regroupant un nombre élevé d'acteurs et réalisé avec un échéancier si court ne peut qu'avoir engagé une part importante de risque pour les parties prenantes, notamment pour le promoteur Canderel. En tant qu'investisseur du projet, l'ensemble des risques encourus par cette organisation peut se traduire, ultimement, en risque financier.

Tout d'abord, l'échéancier serré imposé par Bell Canada a constitué un risque important à la fois pour Canderel et pour Bell Canada. Pour Bell Canada, l'échéance de certains baux au centre-ville a forcé le déplacement des employés. Un important risque financier, lié au non-respect des échéanciers (nécessité de relocaliser temporairement des milliers d'employés), a été transféré en partie sur Canderel par l'imposition de pénalités financières en cas de retard. Pour Canderel, des mesures de transferts des risques ont pu être mises en place pour certains partenaires internes (ex : pénalités aux sous-traitants en construction, en cas de délais). Cependant, Canderel restait responsable de la livraison du projet à temps, tout en ne pouvant assurer que les partenaires externes non liés par contrat (ex : Ville de Montréal) réaliseraient leur part de travaux à l'intérieur des échéanciers.

À cet égard, certains conflits ont émergé entre les principaux participants (Canderel, Bell Canada, Reliance et les architectes). Effectivement, le retard dans la transmission de certains plans de détails intérieurs (responsabilité de Bell Canada et de ses sous-traitants) menaçant de retarder le projet dans son ensemble (responsabilité de Canderel face à Bell Canada) a augmenté alors les tensions entre les partenaires. Des réunions de résolution de conflits menées par Decasult, permettant aux différents partenaires de s'exprimer librement, ont permis d'éviter que ces conflits ne minent le déroulement du projet dans son ensemble.

De plus, l'ampleur du projet et sa structure financière complexe se sont traduites en plusieurs contrats entre les parties prenantes. La complexité dans l'élaboration des contrats a retardé la signature de certains d'entre eux (notamment entre Bell Canada et Canderel), malgré la nécessité de débiter les travaux pour respecter l'échéancier. Un risque important était donc encouru par Canderel qui devait engager des sommes dans la construction avant même la signature des ententes finales avec son client. Comme mesure de mitigation du risque, une entente d'indemnisation a été signée entre Canderel et Bell Canada, afin que ce dernier rembourse les sommes encourues par Canderel en cas d'abandon du projet.

CONCLUSION

Avec 845 000 pieds carrés d'espaces à bureaux, le projet du Campus Bell permet à Bell Canada de concentrer les opérations de son siège social dans un site incarnant les ambitions de la compagnie dans le domaine des communications, à la fois prestigieux, offrant une bonne visibilité et construit selon des standards écologiques reconnus. La participation à ce projet d'environ 250 millions de dollars permet au promoteur Canderel de revendiquer une place de choix dans le secteur immobilier montréalais.

Entre le début de la planification en mars 2006 et la prise de possession de la deuxième phase du complexe en mars 2009, la mise en place d'outils de gestion efficaces ont permis de bien composer avec des enjeux comme ceux liés au temps et à la complexité de la multi-organisation temporaire. Par exemple, la mise en place de bons liens de communication, incluant des rencontres hebdomadaires, ont permis d'accélérer la prise de décisions et de régler les problèmes rapidement. De plus, la superposition de certaines étapes de construction et de design et la séparation du projet en deux phases ont permis de respecter les délais.

En faisant appel à des équipes de professionnels avec de l'expérience dans des projets de cette envergure, Bell Canada a pu s'assurer du respect de ses attentes au fil de la construction et a pu bien répondre aux différents défis, comme ceux liés à la certification LEED. Par exemple, Decasult a été mandaté par Bell Canada pour faciliter la coordination des décisions qui devaient être prises rapidement. Canderel a aussi profité de l'expérience de ses sous-traitants, en misant sur un lien de confiance déjà acquis pour éviter les conflits et accélérer la prise de décisions. Ce lien de confiance, qui s'est aussi développé entre Bell Canada et Canderel, a permis de trouver des solutions à des problèmes qui auraient pu autrement causer des conflits. Bien que des mécanismes formels de résolution des conflits fussent prévus dans les contrats, les conflits ont pu être désamorçés grâce aux liens de communication efficaces qui ont été établis. Un conflit aurait occasionné des délais, ce qui n'était pas acceptable autant pour le client que le promoteur.

Au final, la gestion efficace des enjeux du temps et d'une multi-organisation temporaire complexe ont permis au projet du Campus Bell de l'île des Sœurs de répondre aux attentes du client, Bell Canada.

RÉFÉRENCES

BCE (2010). *Notre stratégie*, disponible en ligne : www.bce.ca/fr/investors (consulté le 15 février 2010).

Canderel Management inc. (2009). *Bell Canada Campus*, disponible en ligne : www.canderel.com (consulté le 15 février 2010).

Canderel Management inc. (2009). *Speed and Trust, Vitesse et savoir-faire*, 280 pages, Montréal.

Decasult (2008). *Services*, disponible en ligne : <http://www.decasult.com/> (consulté le 25 mai 2010).

Devencore NKF (2010). *Notre structure d'entreprise*, disponible en ligne : <http://french.devencorenkf.com/> (consulté le 25 mai 2010).

La Corporation Proment (2010). *Profil de la compagnie*, disponible en ligne : www.proment.com (consulté le 20 mars 2010).

Le Groupe Constructions Reliance (2004). *Bell Canada Siège Social*, disponible en ligne : www.relianceconstruction.com (consulté le 15 février 2010).

Letarte, Martine (2007). "Bell Canada lance le chantier de la décennie", *Les Affaires*, 28 avril (version électronique).