

ENTREVUE avec John Ford

RESTER ENGAGÉ COMME PARTENAIRE RPI ET L'INTÉRÊT POUR LES FIRMES À PLUS PETITS MANDATS

On nous demande souvent pourquoi les petites firmes d'ingénieries embarqueraient dans un projet en Réalisation de projet Intégrée (RPI). Dernièrement et dans le cadre d'un projet RPI, j'ai eu le plaisir d'échanger avec John Ford, Ingénieur et Vice-Président-Structures de bâtiments de LEA Consulting Ltd. à ce sujet. Il en a fait beaucoup et voici son point de vue.

Question 1

En tant que firme surtout impliquée en amont, qu'est-ce qui motive à rester engagée comme partenaire RPI?

Réponse :

Même si l'ingénierie structurale intervient tout au long du projet, notre implication diminue souvent durant la dernière phase de construction, notamment une fois l'enveloppe du bâtiment fermée. Ce qui nous maintient engagés, d'abord, c'est la logique du **PROFIT**: elle nous motive à continuer à aider l'équipe, partout où nous pouvons créer de la valeur.

Cela dit, il y a un aspect très concret : une fois le contrat RPI signé, on ne peut pas vraiment « se retirer » du projet. Nous avons parfois tenté d'ajuster les paiements par jalons pour mieux refléter la charge de travail structurale, par exemple, en concentrant davantage de paiements lorsque l'enveloppe du bâtiment est complétée. En pratique, cela fonctionne rarement : on se retrouve souvent dans une situation où l'équipe n'est pas prête à distribuer du profit à ce stade, car l'incertitude financière demeure. Le donneur d'ouvrage préfère alors attendre la fin du projet. Résultat : on attend... mais c'est aussi la réalité du modèle.

Question 2

Pour un partenaire RPI avec une portée plus limitée (donc une contribution moindre à la réserve de PROFIT qui est à risque), quels sont les avantages de participer?

Réponse :

Le principal avantage, c'est d'être payé au **coût réel pour chaque heure travaillée**. En mode traditionnel, surtout en honoraires fixes, un projet qui dérape peut faire en sorte qu'un

consultant perde de l'argent : les honoraires ne couvrent plus les coûts réels de réalisation. En RPI, si le contrat est appliqué correctement, ce risque est fortement réduit.

Ensuite, la portion **PROFIT** peut devenir un bon bonus lorsque l'équipe performe bien. Il crée une motivation collective à livrer le projet avec rigueur. Évidemment, ce n'est pas parfait : si le projet va mal et qu'il n'y aura pas de profit, il devient plus difficile de maintenir la mobilisation des partenaires sur la durée.

Question 3

La logique de profit peut-elle devenir un irritant, notamment pour les petites firmes?

Réponse :

Oui, surtout à cause du **délai de paiement**. Le profit peut rester immobilisé pendant des années. Je suis sur le point de facturer le profit final d'un projet RPI occupé depuis plus d'un an, et pourtant, nous n'avons reçu aucun profit depuis la phase de Validation. C'est un enjeu réel pour nous et cela influence notre décision de poursuivre (ou non) ce type de projets.

Au fond, cela dépend beaucoup du **comportement du donneur d'ouvrage** et du niveau de **confiance**. Pour une petite firme, avec un mandat plus modeste, accepter que des profits potentiels soient immobilisés pendant longtemps peut ne pas être une décision rationnelle. L'avantage, c'est que si le projet réussit, les profits peuvent devenir significatifs, il faut simplement accepter d'attendre plus longtemps pour les encaisser.

Question 4

Au-delà de l'aspect financier, qu'est-ce qui rend la RPI attrayante ?

Réponse :

Nos équipes aiment réellement travailler en mode **RPI**. Elles participent à des volets du projet auxquels elles ne seraient pas exposées en mode traditionnel. Elles bâtissent aussi des relations très fortes avec d'autres partenaires, et ces relations créent souvent des opportunités en dehors de la RPI. L'expérience est souvent plus **stimulante** et plus **satisfaisante**. Bref, ce n'est pas uniquement une question d'argent.

Question 5

Y a-t-il des limites organisationnelles qui freinent votre capacité à faire plus de RPI?

Réponse :

Oui. Les projets RPI exigent généralement une **implication plus importante** de personnel senior. D'un point de vue strictement économique, ces ressources pourraient parfois être mieux utilisées sur des mandats traditionnels plus "rentables" ou plus prévisibles. C'est un facteur important dans l'arbitrage. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous faisons aujourd'hui un peu moins de RPI qu'avant.



Daniel Drouin

Président, Expert en pratiques collaboratives
Drouin Consultants



John Ford

Vice-Président -Structures de bâtiments
LEA Consulting Ltd.