

TRAVAIL DE SESSION

Direction et leadership de projets

4-409-11 • A2011 • Groupe S02

Pr. François Normandin

HEC MONTRÉAL

Daniel Constantineau

Loubna Djemame

Amira Kelner

Abdenbi Kenzi

Jérôme Paris

02 Décembre 2011

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre travail de session, consistant donc en un rapport d'entrevue réalisée auprès d'un chef de projet, nous nous sommes chacun tournés en nos réseaux de connaissances professionnelles, avant d'arrêter notre choix sur Conrad Larivière, ingénieur.

En charge de mener l'entretien avec ce dernier, Daniel Constantineau et Loubna Djemame ont défini, lors de la préparation de l'entrevue, une liste de question se rapportant aux objectifs de notre projet. Cependant, de par la nature collective de ce travail de session, le reste de l'équipe a également eu l'opportunité de réviser les questions, de partager ses opinions et de contribuer avec ses idées et suggestions. C'est avec en main la liste de questions et la caméra, que Daniel et Loubna ont donc conduit l'entretien avec Monsieur Larivière, l'après-midi du mardi 22 novembre 2011, dans ses bureaux d'ÉnerCible, sur la côte de Beaver Hall, dans le quartier financier de Montréal.

Conrad Larivière est, depuis novembre 2010, le directeur du Programme Bâtiments, un projet d'Hydro-Québec. Dans cette fonction, son mandat concerne la gestion complète du programme. Ceci implique que M. Larivière s'occupe de la direction générale du département, et donc est chargé de gérer les aspects de la commercialisation, la vente, le service à la clientèle et la validation technique.

Ce poste de directeur de projet, pour M. Larivière, suit une longue liste de positions de nature directoriale. En revanche, sa formation professionnelle ne le portait pas nécessairement à emprunter un tel cheminement professionnel. En effet, en 1986, M. Conrad Larivière a reçu son Baccalauréat en génie mécanique de l'Université de Sherbrooke. En 1993, il a obtenu une Maîtrise en administration des affaires de la même institution; formation académique le servant dans sa future carrière de gestionnaire. Cependant, c'est bien avant ce dernier diplôme que M. Larivière a commencé à accumuler de l'expérience en réalisation de projet. En effet, il fut amené à travaillé dans ce cadre particulier dès son premier emploi, en tant qu'ingénieur de projet. Depuis, la plupart des postes occupés par M. Larivière ont eu trait à la gestion et à la direction de projets et de départements divers, dans différentes entreprises, ainsi qu'à la consultation de projets (toujours dans le secteur de l'ingénierie).

Aujourd'hui, M. Larivière compte 25 ans d'expérience dans la gestion de projets majeurs et la direction générale. Son expérience en gestion de projet se concentre plutôt dans les projets multidisciplinaires et multi-sites, intégrant toutes les phases d'étude, de conception, de réalisation de mise en service, et de remise au client. En direction générale, M. Larivière a assumé des mandats de direction d'unités d'affaires, dont la direction de services techniques, où il a effectué plusieurs mandats de redressement, de développement des affaires, d'implantation de système de gestion d'entreprise et de gestion des relations avec la clientèle. Depuis 2002, M. Larivière travaille au sein du groupe SNC-Lavalin Inc.

SNC-Lavalin Inc. est « l'un des plus importants groupes de sociétés d'ingénierie et de construction au monde, un joueur clé dans la gestion et l'exploitation d'installations et dans la propriété, l'exploitation et la gestion d'infrastructure ». Leur slogan « Nous veillons » représente leurs valeurs, dont la responsabilité, l'innovation, l'amélioration et le respect. Cette bannière vise aussi à intégrer leur mission de continuer à évoluer et « être le numéro un mondial des fournisseurs de solutions d'ingénierie et de construction ayant de profondes répercussions sur les collectivités locales »¹.

Fondée en 1911 à Montréal, SNC-Lavalin Inc. célèbre cette année son centenaire. C'est une des plus grandes compagnies d'ingénierie au Canada, reconnue mondialement pour ses accomplissements de grandes tailles et d'un haut niveau d'expertise. Au Québec, plusieurs exploits d'ingénierie témoignent de leurs talents d'innovateurs, et assurent leur position de leader dans leur secteur. Des constructions telles que le pont Mercier et le barrage hydroélectrique à Grand-Mère (un des premiers d'une telle envergure au Canada) en sont des exemples locaux manifestes. De plus, SNC-Lavalin Inc. est aujourd'hui présent dans plus de 35 pays, et évolue dans plusieurs secteurs tels que l'agroalimentaire, le biopharmaceutique, les produits chimiques et le pétrole, l'environnement, les grands travaux de génie civil, le transport en commun, les mines et la métallurgie, l'énergie et la gestion de l'eau, etc.

Depuis l'automne 2010, SNC-Lavalin Inc. est impliqué dans un nouveau projet, le *Programme Bâtiments (PB)*, né de l'initiative d'Hydro-Québec. Cette dernière a approché SNC-Lavalin Inc. pour

¹ <http://www.snclavalin.com>

mettre sur pied un programme d'efficacité énergétique. Afin de pouvoir répondre à la demande de façon efficace et d'éviter tout conflit d'intérêts, SNC-Lavalin Inc. a créé une entreprise parallèle, *ÉnerCible*, spécialement pour gérer, exploiter et commercialiser le projet d'Hydro-Québec. *ÉnerCible*, fondée à l'automne 2010, est indépendante des autres activités de la société mère, et a comme mandat de se charger exclusivement de tous les aspects du PB, tout en respectant un strict code de déontologie, ainsi que le niveau d'exigence élevé associé à SNC-Lavalin Inc.

LE PROJET

CONTEXTE

La consommation énergétique est devenue, à l'échelle internationale, un enjeu d'importance majeur, au vue des différentes contraintes économiques (coût économique), environnementales (émissions des gaz à effet de serre) et politiques (rivalités et tensions internationales) qui lui sont liées. Face à ce défi, Hydro Québec a donc lancé le programme d'efficacité énergétique *Programme Bâtiments*, consistant en un appui financier aux projets permettant des économies d'énergie. C'est donc au sein de la firme *ÉnerCible*, mandatée par Hydro Québec pour la gestion de ce projet, que M. Larivière occupe le poste de directeur de projet. Parmi les enjeux auxquels répond son organisation, l'on peut citer ainsi la contribution au développement durable, et la réduction des coûts d'exploitation et de la facture énergétique.

LES PRINCIPAUX INTERVENANTS:

- ❖ Clients d'affaires du marché commercial et institutionnel désirant réaliser des projets d'efficacité énergétique, tels que propriétaires, promoteurs et gestionnaires d'immeubles...
- ❖ Intervenants du marché concernés par la normalisation ou les domaines techniques :

Ingénieurs, architectes, technologues, entrepreneurs spécialisés, entrepreneurs généraux, fabricants, distributeurs, associations de clients, etc.
- ❖ Acteurs du marché du bâtiment désirant réaliser des projets d'efficacité énergétique ou soutenir la réalisation de tels projets.

ÉTAPES DE RÉALISATION D'UN PROJET D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Le maître d'ouvrage (participant) doit signer en premier lieu une lettre d'intérêt avec une entente avant le début des travaux. Le projet doit pouvoir générer des économies d'énergie qui vont déterminer l'appui financier à recevoir.

3.1 LES ÉTUDES DE FAISABILITÉ :

Ses études sont incontournables dans la cadre de la planification qui s'amorce et en vue de la réussite du projet. Le participant peut s'adjoindre les services de professionnels (firmes de génie conseil). Cette étape doit comprendre : la programmation des besoins, les études techniques et le rapport de faisabilité.

Les études techniques permettront d'estimer l'économie d'énergie réalisable grâce au logiciel SIMEB, fourni par Hydro Québec. Ces calculs et ces résultats doivent être validés par ÉnerCible.

3.2 DÉFINITION DU PROJET :

Cette étape permet de faire un état des données et paramètres qui vont orienter et baliser la conception des plans et devis, les appels d'offres, ainsi que la réalisation des travaux. Le plan de financement, le mode de réalisation et l'échéancier des travaux doivent par ailleurs y être déterminés également. C'est au terme de cette étape que l'appui financier au projet est ou non accordé; l'accord nécessitant l'approbation de tous les intervenants au dossier, et en premier lieu d'ÉnerCible.

3.3 PHASE DE RÉALISATION

- ✓ Élaboration des plans et devis : Selon les compétences disponibles dans l'institution, les plans et devis peuvent être réalisés en régie interne ou confiés à des bureaux de professionnels, qui détermineront des mesures applicables en fonction des directives de l'étude de préfaisabilité.
- ✓ Appel d'offres
- ✓ Choix d'une firme pour réaliser les travaux.

Le suivi des travaux est essentiel, et l'équipe technique est ainsi sollicitée pour veiller à ce que tout soit correctement réalisé, afin que soient respectés les points suivants : conformité aux plans et

devis, conformités aux lois, codes et normes en vigueur, cadence des travaux par rapport à l'échéancier adopté. Le suivi des résultats nécessite donc un processus continu qui permet l'enregistrement des performances énergétiques, environnementales et financières, année après année. Idéalement, une bonne méthode de suivi des résultats doit permettre d'alerter le personnel technique de toute consommation supérieure à la consommation projetée.

LA GESTION DE PROJET

Programme Bâtiments, une division d'ÉnerCible, est né du désir d'Hydro-Québec de « faire les choses différemment », c'est à dire d'impartir à l'entreprise privée un service dont elle aurait pu s'occuper à l'interne. À la base de cette décision, la volonté de mettre au défi un *modus operandi* établi de longue date, et celle de miser sur une efficience accrue, si tant est qu'elle fut réalisable. Or, il semble bien qu'à la lumière des résultats obtenus à ce jour — près de 1650 projets en cours depuis moins d'un an — et malgré le caractère exploratoire et risqué de l'entreprise, ce pari ait été gagné.

Programme Bâtiments comporte quatre grands services, déclinés en termes de commercialisation, de vente, de service à la clientèle et de validation technique. Chacun de ces secteurs est dirigé par un sous-directeur, lequel travaille sous la direction de Conrad Larivière; ces collaborateurs constituant en quelque sorte son équipe rapprochée. Le groupe complet comporte quant à lui une soixantaine d'individus, ingénieurs de formation ou professionnels des communications et de la commercialisation.

L'équipe s'est formée et a occupé ses espaces de travail de façon graduelle au fil des derniers mois. Ainsi, les quatre membres qui en formaient le corps originel se sont-ils installés dans des bureaux temporaires le 8 novembre 2010, pour finalement aboutir dans leurs locaux actuels, deux semaines plus tard. Passés au nombre de dix au début de janvier 2011, ils sont maintenant une soixantaine à œuvrer au sein de la nouvelle division d'ÉnerCible, laquelle est, pour d'évidentes considérations de conflits d'intérêts (ou de leurs apparences), totalement indépendante de sa maison mère SNC-Lavalin.

Fait frappant lorsque l'on arpente le plan de travail de Programme Bâtiments : son aménagement bureautique et immobilier, rigoureusement pensé en fonction du travail de groupe. Appareillé en

aires ouvertes, cet aménagement consacre à chacun des services de la compagnie un espace qui lui est propre. Cet espace est lui-même subdivisé en postes de travail individuels, répartis aux quatre coins cardinaux du premier ; là s'affairent les employés qui lui sont rattachés. Au centre de ces espaces trône invariablement une table ronde, à l'usage exprès du travail d'équipe. Un « chill room » confortable, beaucoup moins formel — et « pas mal moins coûteux en terme d'ameublement ! », de renchérir Larivière —, complète l'ensemble de manière appropriée.

Le recrutement des équipiers s'effectue quant à lui à l'aide de l'organigramme de SNC-Lavalin, ainsi que par le biais d'une présélection rigoureusement menée par le bureau des ressources humaines de la compagnie-mère — un service « extrêmement compétent », selon notre directeur. Les membres du personnel de Programme Bâtiments sont donc triés sur le volet, en regard du style de leadership de Larivière et des caractéristiques que ce dernier veut retrouver chez ceux dont il désire s'entourer : dynamisme, engagement, rigueur, disponibilité, souplesse et polyvalence. Le mode d'organisation du travail de groupe présenté par notre directeur étant de nature matricielle, il n'entre pas dans ses plans d'engager des collaborateurs qui ne s'avèreraient pas à même d'y adhérer naturellement.

Ces équipiers sont souvent sélectionnés parmi de jeunes diplômés fraîchement émoulus des universités, qu'ils fassent ou non partie du corps d'ingénieurs de SNC-Lavalin. Dans un cas comme dans l'autre, ils sont appelés à suivre une formation continue qui marquera leur intégration dans Programme Bâtiments, puisque l'efficacité énergétique constitue un champ relativement nouveau pour la compagnie, et que cette dernière encourage généralement fortement la formation continue. De plus, chacun d'entre eux doit se plier à « faire le tour du plan », c'est à dire à effectuer l'une ou l'autre des tâches de ses coéquipiers, selon un principe de rotation survenant à tous les quatre mois. Cette rotation des tâches permet à la compagnie de promouvoir et de former des individus et équipes polyvalents. Ceux-ci deviennent alors plus aisément ré-affectables lors de projets ultérieurs. Il semble que ce système soit propre à SNC-Lavalin.

Bien que devant, à l'occasion, coordonner ses efforts de direction interne avec deux importants bureaux d'Hydro-Québec — ceux des communications et de la commercialisation, où les manœuvres de raccordement s'avèrent parfois délicates mais rarement problématiques —, le

travail de Conrad Larivière consiste d'abord et avant tout à diriger tout les parties évoquées ci-dessus, en y gérant de la manière la plus efficace possible les inévitables conflits qui surgissent entre ses services (ou au sein de ceux-ci), et entre individus. Et ce notamment du fait de l'émulation, phénomène très nettement encouragé par notre directeur, et inhérent à sa clientèle de jeunes et fringants ingénieurs et professionnels.

Il y arrive aisément en évitant toute procrastination quant à la résolution de ces conflits, en mettant en pratique sa philosophie « d'imputabilité et de responsabilité déléguées à l'équipier », en favorisant l'application de paramètres qui circonscrivent et réduisent les erreurs au chapitre de l'embauche mais aussi, en offrant des qualités de direction de premier plan.

Bien que Conrad Larivière soit de formation technique, il a débuté sa carrière de gestionnaire très tôt. Son intérêt pour ce domaine et les multiples opportunités de carrière qui se sont offertes à lui, lui ont permis d'accéder au poste de Directeur de projet Programme Bâtiments chez SNC-Lavalin. Pour lui, ce programme représente un réel mandat de gestion, qui nécessite l'intégration des compétences de gestion à une solide expertise technique. Conrad Larivière met l'accent sur l'importance d'acquérir de la compétence technique : en effet, selon lui, un gestionnaire « ne peut devenir bon gestionnaire, sans la connaissance des règles de l'Art ». Il confit ainsi avoir eu à récupérer beaucoup à ce point de vue au fil du temps. Il conseille à tous les jeunes ingénieurs d'investir d'avantage de temps dans l'apprentissage du domaine technique, avant de se lancer dans celui de la gestion.

L'aptitude innée d'adaptation de Conrad Larivière, son désir profond d'apprentissage, sa ténacité à aller au bout des choses, l'ont beaucoup aidé à se développer. Ces éléments lui ont permis de gérer, au fil de ses expériences, des projets composés d'équipes multidisciplinaires dont les orientations étaient bien différentes les unes des autres. Ses études au MBA ont fortement aidé Larivière à parfaire ses compétences de gestionnaire pour ce qui est des aspects légaux, financiers, compatibilité, et gestion du risque. Il mentionne que cette formation lui a permis de se développer en matière de gestion des ressources humaines, qu'il considère à ses débuts loin d'avoir été une expérience parfaite. Comme l'indique Alain Gosselin « L'expérience, et surtout les enseignements que l'on peut en tirer, est certainement le facteur principal dans la capacité d'un gestionnaire de progresser avec succès dans sa carrière ».

Conrad Larivière gère son personnel en adaptant son comportement aux diverses situations se présentant : selon lui, « il faut trouver le ton juste et bon, se donner un genre de cadre de travail strict ». Il assure ainsi que l'homéostasie est pour lui gage de réussite, l'ensemble des paramètres étant équilibrés; il est en effet nécessaire selon lui de trouver l'équilibre entre les exigences du travail, et celles propres aux individus, en dehors du travail. Tel que le décrit Lainey, dans son ouvrage, « le leadership, c'est l'art d'influencer une ou plusieurs personnes, en fonction d'un objectif commun, dans une situation donnée ». Larivière veille ainsi à maintenir intacte la motivation de ses employés, mobilise, fidélise, développe le niveau d'engagement de son équipe au long terme, afin de voir son entreprise croître et se développer. Pour lui, cela passe inéluctablement par la satisfaction des besoins de bases et de réalisation, tel que définis dans la pyramide de Maslow.

À cet effet, Conrad Larivière prône et incarne un style leadership chaleureux, peu porté sur le contrôle et prompt à la délégation, direct mais ouvert à l'échange (et à la critique) et, surtout, basé sur ce qu'il nomme la « sécurité intérieure ». Cette sécurité intérieure provient à la fois de l'expérience acquise au fil des ans, de la théorie apprise sur les bancs d'école (MBA), de la précision et de la réalité des objectifs à atteindre et des indicateurs de succès qu'il définit (« identifier le solide à travers l'incertain ») et, finalement, de la clarté de la vision initiale qu'il a du projet (son « plan de match »). Pour lui, le leadership n'existe pas sans communication, celle-ci étant ainsi le fondement même de la gestion.

Pour Conrad Larivière, créativité, diversité, connaissance, courage, sécurité, intégrité, équilibre, sont les qualités qui définissent au mieux un vrai leader.

Il faut d'autre part souligner que Programme Bâtiments se situe encore dans sa période « lune de miel », moment composé des phases d'ouverture et de décision décrites par Picq, et que Larivière qualifie pour sa part de « Gaudiesque », faisant par là référence à l'artiste barcelonais, dont la manière libre, prodigue et intensément baroque symbolise le climat de travail qui règne actuellement au sein de la jeune compagnie. Essais et erreurs, R&D, toile blanche où tous les coups, les bons comme les mauvais, sont (presque) permis : l'atmosphère est à la bonne humeur, et l'heure à la fébrilité chez Programme Bâtiments. Larivière veille cependant au grain, et prévoit des lendemains de veilles moins chantants. Manifestement, l'avenir de son « bébé »

le préoccupe. L'engagement récent d'une directrice de l'amélioration continue du processus d'affaires — laquelle doit mettre les bouchées doubles par les temps qui courent — se veut une réponse à cette légitime inquiétude.

CONCLUSION

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

COMPOSITION DU GROUPE

Il n'est pas de projet qui puisse réussir s'il n'est porté par une équipe dotée des compétences adéquates. Or en cela, M Larivière est entouré d'équipiers « triés sur le volet », à même donc de répondre à ses exigences personnelles, tant en ce qui a trait à la compétence technique (le savoir-faire) qu'aux dispositions relevant de la personnalité (le savoir-être). Ainsi, grâce à un service des ressources humaines « extrêmement compétent », chacun des membres de l'équipe est pourvu des habiletés requises pour les postes à pourvoir, mais s'avère par ailleurs à même de s'adapter naturellement au mieux, de par ses qualités intrinsèques (dynamisme, rigueur, disponibilité, enthousiasme, etc.) au style de leadership de M Larivière. De fait, grâce à ce recrutement cohérent en regard des besoins exprimés par ce dernier, les jalons d'une cohésion et d'un dynamisme d'équipe paraissent d'emblée assurés. Par ailleurs, la formation continue dispensée aux nouvelles recrues, souvent fraîchement diplômées universitaires, ainsi qu'un système original de rotation des tâches (« faire le tour du plan »), consolide non seulement les compétences, mais également la polyvalence et le degré de compréhension mutuelle des équipiers quant aux activités et fonctions de chacun au sein du groupe. Ainsi, celui-ci est-il davantage marqué par la cohésion de ses membres et par de meilleures capacités d'adaptations aux divers aléas de la mise en œuvre de projets.

Cette exigence de compétence est portée également par M Larivière, pour qui la connaissance des « règles de l'art » est un pré-requis indispensable à tout bon gestionnaire. Ses compétences, tant d'ingénieur que de gestionnaire, ainsi que sa volonté constante d'apprendre et de tirer profit de ses expériences de travail, contribuent au premier chef à insuffler un état d'esprit et, *in fine*, une culture organisationnelle, à son groupe.

Cependant, ces compétences et dispositions seules ne sauraient suffire : l'alchimie collective étant en effet, notamment, la résultante de l'action continue du chef de projet, et de son style de leadership. Or celui-ci constitue assurément l'un des facteurs clés de succès du groupe, en lui insufflant une dynamique, ainsi qu'un état d'esprit assurant à l'arrivée son efficacité de travail.

Ainsi, M Larivière s'applique à donner un cadre d'action clair, fondé sur des objectifs bien déterminés et compréhensibles, des indicateurs de succès pertinents et une vision du projet définie avec clarté. De fait, en réduisant une part d'incertitude quelque peu anxiogène vis-à-vis de ses équipiers quant aux contours de l'action à entreprendre, il parvient sans doute à faire en sorte que les efforts de chacun soient tendus vers un objectif commun, sans que les contingences annexes ne viennent par trop nuire au travail du groupe. Par ailleurs, un management intègre, équilibré, rigoureux et exigeant, prompt à régler les conflits, acceptant les critiques comme reconnaissant le droit à l'erreur des employés, constitue à n'en pas douter un atout certain de nature à favoriser le dynamisme et la créativité du groupe, en suscitant notamment une émulation au sein de celui-ci. Au-delà de ce cadre d'action, c'est par sa capacité à mobiliser ses équipiers (servie par ses talents de communication) que M Larivière confère à son groupe l'efficacité de travail voulue. Enfin, par un système de valeurs prônant l'« imputabilité » et la responsabilité de chacun (par la délégation), il parvient à obtenir l'engagement et la mobilisation de tous. En effet, évoluant dans un cadre d'action aux principes de base et objectifs clairement édictés, et conscients du crédit et de l'estime qui leur sont portés, les équipiers peuvent alors faire montre de leurs pleins potentiels.

ÉLÉMENTS D'AMÉLIORATION

Devant le succès du projet Programme Bâtiment et le talent patent de M Larivière à piloter ce dernier, il apparaît peu aisé, voire présomptueux, d'indiquer quelque élément d'amélioration de gestion de projet que ce soit.

Toutefois, et avec prudence, pourrions nous suggérer les éléments suivants :

COLLECTE D'INFORMATIONS À PROPOS DE PROJETS SIMILAIRES

Sans qu'il soit nécessairement question d'envoyer des salariés du groupe œuvrer au sein de projets similaires, à l'extérieur de la province ou du pays, des projets de collaboration avec ces derniers, sur la base d'un échange d'informations et de partage d'expérience, pourrait être envisagé. En effet, afin de réduire au minimum possible l'incertitude liée à la mise en œuvre des projets, une telle collecte d'information pourrait s'avérer en effet pertinente, si tant est que cela puisse être réalisé ainsi, les logiques de concurrence sur le marché pouvant s'y opposer.

L'information étant le « nerf de la guerre », *peut-être* aurait-il été opportun d'établir de telles collaborations (relations bilatérales, voire plates-formes et bases de données ouvertes et participatives, dû au fait que ces projets s'adressent à des enjeux cruciaux d'intérêt général...).

PARTAGE INTERNE D'EXPÉRIENCES ET ANALYSES

Afin de réduire le taux de répétition des erreurs (20%, selon M Larivière), d'un projet à l'autre, un meilleur partage des informations et des *post mortem* entre départements du groupe pourrait être envisagé. Ainsi, peut-être serait-il pertinent de procéder à des collaborations plus fréquentes entre ces derniers. Cependant, au regard des performances réalisées par Programme Bâtiment et de par l'aspect novateur du projet et l'amélioration continue afférente, il apparaît mal aisé de diminuer cette marge d'erreurs ; toute action en ce sens n'aurait peut-être qu'une faible incidence.

FICHE D'ENTRETIEN : QUESTIONS POSÉES À CONRAD LARIVIÈRE

INGÉNIEUR, CHEF DE PROJET CHEZ SNC-LAVALIN • PROGRAMME BÂTIMENTS

1. Vous êtes ingénieur de formation, décrivez-nous le détail de vos formation et parcours professionnel.

2.1 Puisque vous vous occupez de gestion au sein de PB, expliquez-nous comment s'est opérée la transition entre votre statut d'ingénieur et celui de gestionnaire ?

2.2 Cette transition a-t-elle été accompagnée d'une formation complémentaire (études, stages, etc.) ?

2.3 Le fait que vous ayez été ingénieur avant de diriger des éléments de ce corps de métier vous donne-t-il des longueurs d'avance dans votre rôle de gestionnaire ?

2. 4 Décrivez nous votre première expérience en tant que gestionnaire d'une équipe. Avez-vous rencontré des difficultés à vos débuts à titre de chef de projet ?

3. Décrivez-nous PB, qui s'avère une filiale de SNC-Lavalin (SNCL) mais gérée par Hydro-Québec (HQ) c. à d., plus précisément, les tenants et aboutissants de cette relation bicéphale : est-elle harmonieuse ? Tumultueuse ? Schizoïde ? Etc.

4. Dans ce contexte, et à titre de directeur de projet, vous devez en principe non seulement diriger des équipes de différents départements au sein de SNCL mais aussi de celui d'HQ. N'est-ce pas là une galère que tout être normalement constitué éviterait à tout prix? Si oui, pourquoi y êtes-vous impliqué? Si non, à quoi est-ce dû ?

5.1 Quelle est votre stratégie de base afin de former vos groupes ou équipes ? Par exemple, avez-vous tendance à choisir les éléments de vos équipes ou groupes parmi les têtes d'affiches ou « vedettes » de vos compagnies respectives ? Quel est ou quels sont les fils d'Ariane qui vous guident dans la composition de vos *teams* — autrement dit, quels sont les éléments les plus importants dont devrait disposer une « bonne » équipe ? (Dynamique, expertise, ouverture d'esprit, etc.)

5.2 De façon globale, ces critères de sélection se sont-ils raffinés au fil des ans ? Si oui, avez-vous participé à ces améliorations et de quelle manière vous y êtes-vous personnellement adapté ?

6. Est-ce que la nature des projets dont vous prenez la charge est similaire ou est-ce que chacun d'entre eux est unique ? Dans un cas ou dans l'autre, quelles sont les structures et les *modus operandi* qui y président ?

Pour cette question 6, la description d'un projet en cours ou récemment terminé illustrerait peut-être de manière idéale ses processus et déroulements, la manière dont les équipes ont été formées, si ces projets requièrent ou ont requis des formes de *think tank* ou de

brainstorming ou encore, si cela n'a pas plutôt été question de distribution de tâches, de coordination et de logistique.

7. Quel type d'organisation du travail favorisez-vous afin de faire fonctionner entre elles, et, idéalement, de façon synergique, des équipes ou groupes d'horizons différents, qu'ils soient déjà établis ou non (modèle fonctionnel, de coordination, matriciel ou commando ?)

8.1 Comment y percevez-vous votre rôle à titre de directeur de projet ?

8.2 À votre avis, comment vos équipes vous perçoivent-elles en tant que gestionnaire ?

9.1 Certains conflits entre départements ou équipes ou individus s'avèrent inévitables. Quelle (s) méthode(s) privilégiez-vous afin de résoudre ces problèmes ? (Écoute, empathie, médiation, machiavélisme ?)

9.2 D'autre part, peut-être avez-vous déjà eu à composer avec des groupes ou personnes plus ou moins motivés. Comment vous y prenez-vous afin de « convaincre » ceux-là ou de renverser une tendance inscrite au sein de telle ou telle équipe formée ?

9.3 Comment percevez-vous la compétition au sein des groupes: positive et stimulante ou néfaste ?

10. Vous est-il déjà arrivé de gérer d'autres projets, dans des contextes autres que ceux liés à votre emploi actuel ?

1. Si oui, quelle est selon vous l'importance du contexte (composition de l'équipe, objectifs, environnement, etc.) dans la façon dont vous avez géré l'équipe ?

Cela a-t-il induit une différence quant à votre style de leadership ?

Était-ce une adaptation volontaire de votre part, ou était-ce imposé par les éléments ?

2. Si non, sauriez vous nous dire la part que vous attribuez au contexte (composition de l'équipe, objectifs, environnement, etc.) dans la façon dont il faut gérer une équipe ?

11.1 Quels sont les objectifs les plus importants à atteindre pour vous ?

- Respect des échéances ?
- Respect des budgets ?
- Intégrité d'affaires et de gestion humaine ?
- Qualité et fiabilité du produit ou du service offert à l'*output* du processus ?

11.2 Tous les projets comportent des étapes de gestation, de naissance, d'évolution, de plateau, de ralentissement et de conclusion (*débriefing*, archivages, listages). Quelle importance donnez-vous à chacune d'entre elles ? Par exemple, favorisez-vous la R&D et l'apprentissage essai-erreurs lors des étapes initiales de ce parcours ?

11.3 Les étapes conclusives constituent en général, et de loin, les parents pauvres de ce processus. Qu'en est-il chez PB ?

12.1 Quelles sont selon vous les meilleurs atouts ou qualités d'un bon *leadership* ? Ses pièges ?

12.2 Citez-nous une personnalité publique qui, selon vous, fait preuve de réel *leadership*.

12.3 Quelle sorte de *leader* êtes-vous ou pensez être ?

RÉFÉRENCES :

SNC-Lavalin Inc. *SNC-Lavalin Inc. : Nous veillons*, « Vision et valeurs », « Nous veillons », « Informations sur l'entreprise », « Historique » [en ligne], 17 novembre 2011.

<www.snclavalin.com> (mercredi 16 novembre 2011).

M. Conrad Larivière, ing., est un ingénieur qui cumule 25 ans d'expérience dans la direction de projets majeurs et la direction générale. Son expérience en gestion de projet se concentre dans les projets multidisciplinaires et multi-sites intégrant toutes les phases d'études, de conception, de réalisation de mise en service et de remise au client. En direction générale, M. Larivière a assumé des mandats de direction d'unités d'affaires dont la direction de services techniques où il a effectué plusieurs mandats de redressement, le développement des affaires, l'implantation de système de gestion d'entreprise (ERP) et de gestion des relations avec la clientèle (CRM). Depuis novembre 2010, il agit à titre de directeur du projet Programme Bâtiments au sein de la division Transport, Infrastructures et Bâtiment de SNC-Lavalin. Ce mandat concerne la gestion complète du programme d'efficacité énergétique d'Hydro-Québec pour les volets commercial et institutionnel. M. Larivière parle le français, l'anglais et l'espagnol.

ÉTUDES

- 1993 Maîtrise en administration des affaires (profil coopératif), Université de Sherbrooke, Sherbrooke (Québec) Canada
- 1986 Baccalauréat en génie mécanique (profil coopératif), Université de Sherbrooke, Sherbrooke (Québec) Canada

EXPÉRIENCE

Depuis 2002 SNC-LAVALIN INC., Montréal (Québec) Canada

Directeur du projet, Programme Bâtiments – ÉnerCible, division Transport, Infrastructures et Bâtiment (2010-)

Gestion du programme d'efficacité énergétique – Volets commercial et institutionnel pour Hydro-Québec, Montréal (Québec) Canada (65 M\$) :

- [direction générale du département – Aspects commercialisation, vente, service à la clientèle et validation technique](#)



**Directeur de projets, département Systèmes de transport, division
Transport, Infrastructures et Bâtiment (2003-2010)**

Projet MR-08 – Services d’ingénierie pour les ateliers d’entretien des nouvelles voitures de métro pour la Société de transport de Montréal, Montréal (Québec) Canada (2010)

Étude de faisabilité pour l’implantation d’un trolleybus à Laval - Estimation des coûts et évaluation coût-bénéfice du projet pour la Société de transport de Laval, Laval (Québec) Canada (2009-2010) : chargé de lot

Définition, l’acquisition, l’installation et la mise en service d’un système d’aide à l’exploitation et d’affichage d’information-voyageur (SAEIV) incluant une démonstration de concept d’un système RTLTF pour localisation de véhicule (Yard Management System) pour l’Agence métropolitaine de transport, Montréal (Québec) Canada (2009) : directeur de projet

Communication véhiculaires de données (CVD) portant sur l’intégration véhiculaire d’équipements, d’instruments et de logiciels (SAE) pour une flotte de 421 véhicules répartis sur tout le territoire québécois pour le ministère des Transports du Québec, Sherbrooke (Québec) Canada (2008-2009) : chargé de projet

Réalisation du plan d’affaires pour un projet de transporteur ferroviaire pour Labrador Iron Mines Ltd. (Lab-Rail), Sept-Îles (Québec) Canada (2008) : directeur d’étude

Étude portant les opportunités de privatisation pour l’amélioration de la performance du Central Vehicle Agency (CVA) pour le ministère des services gouvernementaux de la Saskatchewan (flotte de véhicules), Regina (Saskatchewan) Canada (2008) : coordonnateur

Analyse de risques de coûts et délais pour le projet de réfection de la centrale nucléaire Gentilly II pour Hydro-Québec, Bécancour (Québec) Canada (2007-2008) : responsable de l’analyse de risques

Étude portant sur les opportunités de partenariats public-privé pour l’amélioration de la performance du Centre de gestion de l’équipement roulant (CGER) pour le ministère des Transports du Québec (flotte de véhicules), Québec (Québec) Canada (2004) : coordonnateur



Projet de création d'une agence opérationnelle autonome (flotte de véhicules)
pour le gouvernement du Manitoba, Winnipeg (Manitoba) Canada (2004) :
coordonnateur

Directeur de projets de la compagnie SLIVIA inc., filiale de SNC-Lavalin inc.

Entretien du réseau des autobus pour la Société de transport de Montréal,
Montréal (Québec) Canada (2005-2006): responsable de l'application et du
suivi du plan directeur. Responsable des projets majeurs :

- implantation du SAE – entretien des autobus
- implantation des équipements SAEIC (Système aide exploitation-
information conducteurs) prototype - bus

**Directeur de projets, division Ingénierie générale et Environnement
(Québec) (2002-2003)**

Projet d'implantation d'une nouvelle imprimerie pour La Presse Itée, Pointe-
aux-Trembles (Québec) Canada (2003) : ingénieur du client et auditeur des
plans d'urgence

Centre de détention de la région de Samara pour Design Volga International,
Samara, Russie (2003) :

- diriger les travaux préliminaires pour l'élaboration d'un centre de
détention conformément aux normes internationales.

2000-2002 ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC, Montréal (Québec) Canada

Directeur des Services aux membres

Direction générale des services financiers (programmes cartes de crédit,
assurances, développement socio-économique, dotation d'ingénieurs,
services pour la PME et programme de démarrage d'entreprises
scientifiques)

Mandat de gestion complet du redressement et du transfert de certaines
activités de l'Ordre des ingénieurs du Québec vers une nouvelle corporation
indépendante, création de la charte légale.



1994-2000 ALSTOM MVC / GEC ALSTHOM, Saint-Léonard (Québec) Canada

Directeur, Services à la clientèle (1997-2000)

Direction de l'unité de service technique d'entretien, de dépannage et d'installation des appareillages électriques moyenne tension et des équipements d'automatismes :

- création et développement de l'unité d'affaires «Services à la clientèle» ayant comme mission la réalisation d'interventions en support technique, en entretien préventif et en dépannage d'urgence à travers le monde avec son équipe
- pleine responsabilité opérationnelle et financière, implantation d'un système ERP et CRM

Direction générale d'un projet de fabrication, d'installation, de formation et de support technique en tri postal

Directeur senior du projet TOP-SCP (Société canadienne des postes) (1994-1997)

Direction générale de la fabrication, de l'installation, de la formation et du support technique d'un projet de machine automatisée de tri postal (3 ans/ 100 M\$ CA) :

- dépasser de plus de 15 % les objectifs fixés de rentabilité financière et rencontrer les délais fixés
- négocier et obtenir un contrat de fabrication et installation d'un prototype pour la United States Postal Service, remis au client à l'intérieur des délais prévus
- piloter le transfert de la technologie française, le programme d'industrialisation et le programme d'assurance-qualité
- négocier et obtenir la vente de pièces développées au profit du programme d'industrialisation (3 M\$ CA par année).

1991-1994 CONSULTANT

Services ingénierie approvisionnement et gestion de la construction (IAGC) pour l'unité de recyclage des boues provenant de l'usine de traitement des eaux usées de Sherbrooke pour le Groupe SM, Sherbrooke (Québec) Canada (1991-1993)



Design d'un dépoussiéreur-récupérateur de chaleur et d'une ligne de production robotisée pour usine de recyclage de pneus usés pour le Groupe SM, Sherbrooke (Québec) Canada (1993)

Planification du projet du centre de recyclage de Sherbrooke pour le Groupe SM, Sherbrooke (Québec) Canada (1993)

Analyse du point de vue économique deux régions économiques du Mexique, El Bajío et Río Panuco, pour le Groupe SM, Sherbrooke (Québec) Canada (1993)

Planification stratégique et évaluation de la juste valeur de marché d'entreprise pour Penmann Engineering, Dumfries, Écosse (1993)

Réorganisation le magasin de produits en cours pour Bombardier Canadair, Dorval (Québec) Canada (1992)

Implantation d'un système d'information liant les données du magasin avec le système manufacturier de Bombardier pour Bombardier Canadair, Dorval (Québec) Canada (1992).

1991-1992 CENTRE D'ÉDUCATION POUR ADULTES SAINT-MICHEL, Sherbrooke (Québec) Canada
Enseignant

Enseigner les mathématiques de niveau secondaire 1 à 5.

1988-1991 GRAYBEC, Boucherville (Québec) Canada

Chargé de projets

Responsable de projets d'expansion de moyenne et grande envergure pour la compagnie; responsable du design mécanique, civil et électrique, de la fabrication, du site de construction, de l'installation des équipements et de la mise en route :

- four à chaux, à Limeridge (Québec) Canada (13 M\$)
- unité concassage de pierre, à Limeridge (Québec) Canada (3 M\$)
- unité de transbordement de chaux, à Cadillac (Québec) Canada (400 000 \$).



1986-1988 GROUPE PIEDMONT, Beloeil (Québec) Canada

Ingénieur de projets

Responsable de soumissions et de ventes, du design mécanique et électrique, de la fabrication, du site de construction, de l'installation des équipements et de la mise en route d'équipements destinés aux entreprises traitant du matériel en vrac ou de grande dimension :

- unité concassage de pierre pour Lower Cove Quarry, à Stephenville (Terre-Neuve) Canada (3 M\$)
- système de déchargement de navires, à Valleyfield (Québec) Canada (2,4 M\$)
- système de transfert d'écorce pour Abitibi Price, à Beaupré (Québec) (350 000 \$).

PRIX ET BOURSES

2004 Nomination à titre de « Héraut » de la Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke pour sa contribution vitale au rayonnement de la Faculté

1986 Récipiendaire de la médaille des Gouverneurs pour le leadership démontré dans son projet de fin de baccalauréat Alizée, Sherbrooke (Québec) Canada.

CONNAISSANCES INFORMATIQUES

MS Office, Microsoft Project, Symix

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Ordre des ingénieurs du Québec, n° de membre 43627, depuis 1988

LANGUES

Français, anglais, espagnol

EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

Écosse, Mexique