

## AMÉNAGEMENT DES BUREAUX DE MONTRÉAL DE CANACCORD CAPITAL CORPORATION

Kevin Bédard  
Louis-Marc Sicotte  
Véronique Vallée

**Le projet d'aménagement de bureaux de la nouvelle succursale de Canaccord Capital Corporation a été mis de l'avant suite à des études de marché qui ont révélé l'opportunité de remplacer l'actuelle succursale de Montréal par une plus grande.**

**Le client a d'abord mandaté la firme de design et d'architecture IBI Group pour la conception du projet. Suite aux exigences des professionnels et à la conception des plans préliminaires, et après négociation avec le client, un budget forfaitaire a été établi par le gestionnaire de projet qui fait partie intégrante de l'entrepreneur général P. & R. Desjardins. La signature d'un contrat forfaitaire de type CCDC-4 représente un enjeu financier de taille pour l'entrepreneur général puisqu'il a la responsabilité de respecter ses engagements en termes de coûts et d'échéancier. Ainsi, il est tenu d'assumer tout dépassement budgétaire.**

**Malgré la responsabilité financière qu'il devait assurer, le gestionnaire de projet - bénéficiant de la confiance du client - avait l'opportunité d'œuvrer sans restriction : l'une des opportunités de ce projet - ayant facilité sa gestion - réside au niveau de la liberté du gestionnaire de choisir des sous-traitants expérimentés et reconnus pour leur pertinence. Durant la phase de construction, la communication harmonieuse entre les sous-traitants s'est traduite par une bonne qualité du produit final. Dans l'ensemble, le projet n'a rencontré aucun problème majeur et a respecté aussi bien l'échéancier que le budget établi au départ.**

---

article H1004

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 clé 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](http://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

Canaccord Capital Corporation est un courtier en valeurs mobilières qui œuvre dans le domaine des services financiers depuis 1950. Elle figure parmi les chefs de file à travers le Canada en matière de gestion de patrimoine et exerce ses activités sur les marchés des capitaux à l'échelle internationale. Canaccord Capital Corporation possède 31 succursales dans le monde, dont 24 au Canada.

Situé à Toronto, le bureau central de Canaccord Capital Corporation projetait une expansion de l'entreprise en remplaçant l'actuelle succursale de Montréal par une plus grande, dans le but de conquérir un nouveau marché et d'augmenter ses profits. Afin de concevoir leurs nouveaux locaux, Canaccord Capital Corporation a fait appel à la firme d'architecture et de design IBI Group qui a collaboré auparavant à la réalisation des autres succursales au Canada.

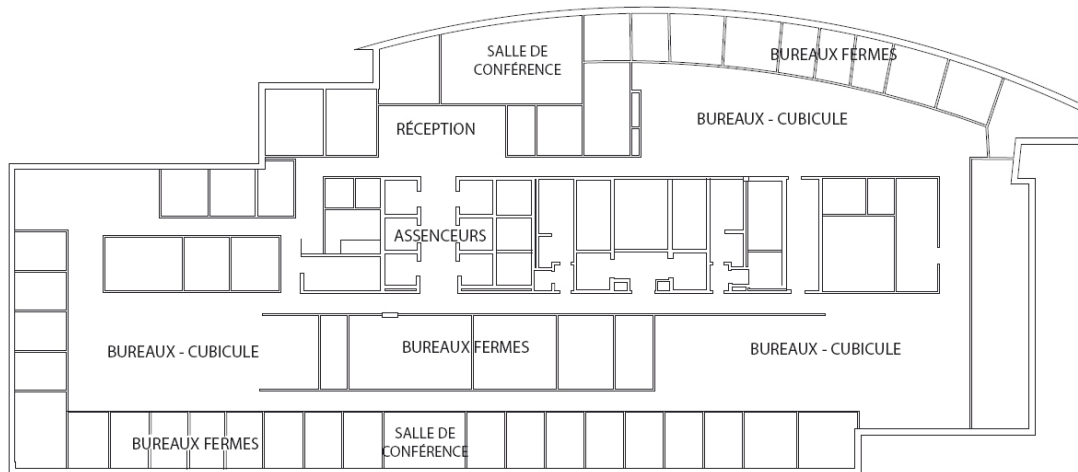
Suite aux recherches d'IBI Group d'un emplacement stratégique, le choix du client s'est arrêté sur le 20<sup>e</sup> étage ainsi qu'une portion du 29<sup>e</sup> étage du 1250, boulevard René-Lévesque Ouest (tour IBM) au centre-ville de Montréal. La superficie des locaux aménagés sur les deux étages est d'environ 40 000 pi<sup>2</sup>.

IBI Group a ensuite fait appel à l'entrepreneur général P. & R. Desjardins afin qu'il établisse un budget pour la réalisation du projet d'aménagement des futurs bureaux (Fig. 1, 2 et 3). Il est à noter que ces deux entreprises avaient déjà collaboré ensemble dans le passé. L'expérience et la qualité d'exécution et de gestion de l'entrepreneur général sont les principales raisons qui expliquent le choix et la confiance d'IBI Group envers P. & R. Desjardins.

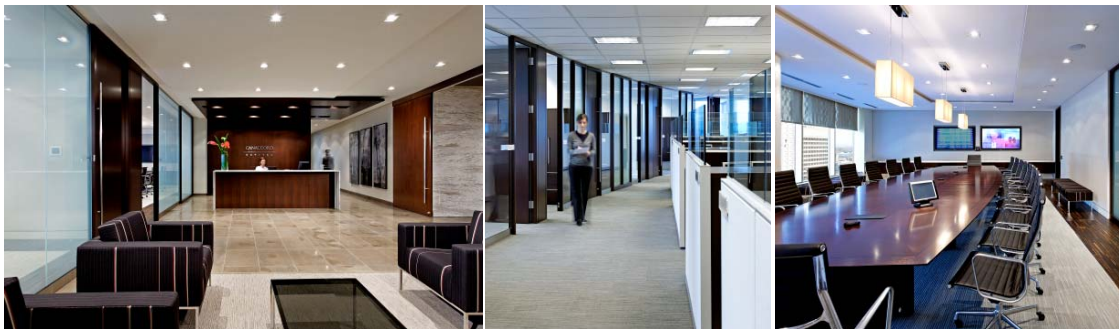
S'appuyant sur les informations données par IBI Group, le gestionnaire de projet qui représente l'entrepreneur général a établi un budget forfaitaire d'un montant de 3 716 627 \$ excluant l'architecture intérieure. Après signature du contrat avec le client, l'entrepreneur général a pris le risque d'assumer tout dépassement au niveau des coûts. Ce qui représente pour lui un enjeu financier de taille.



Fig. 1. Plan de localisation (Source : MapInfo).



**Fig. 2. Plan du 20<sup>e</sup> étage** (Source : P. & R. Desjardins, 2008).

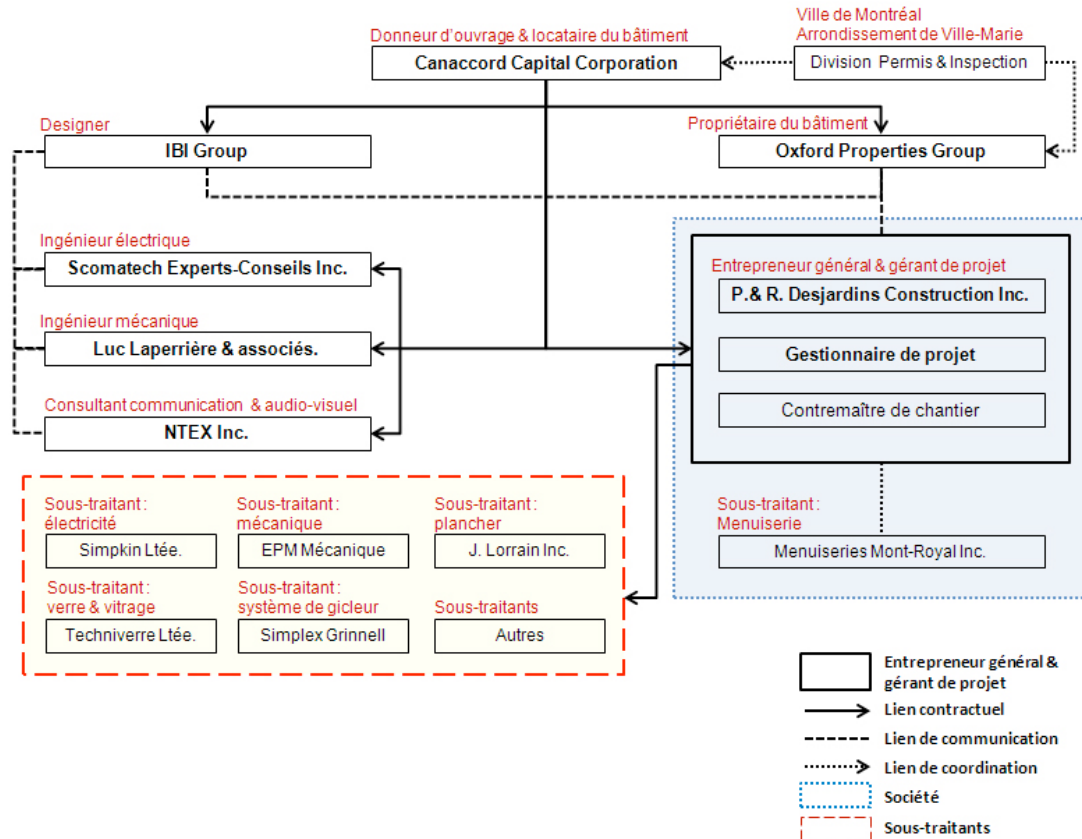


**Fig. 3. Aménagement final des bureaux** (Source : P. & R. Desjardins, 2008).

### Présentation du cadre organisationnel

Le client a d'abord fait appel à une firme d'architecture et de design pour trouver un emplacement convenable au projet. Cette firme a ensuite sélectionné l'entrepreneur général qui a établi le budget. La firme de design et d'architecture - IBI Groupe - s'est ensuite associée à deux firmes conseil en ingénierie ainsi qu'un consultant en communication pour la réalisation de plans et devis suite à l'approbation du budget par le client. L'entrepreneur général, ayant conclu un contrat forfaitaire CCDC-4, avait l'opportunité de choisir ses sous-traitants. Le contrat était déterminé en multipliant le prix unitaire par la quantité réelle mesurée de travail pour chaque unité de travail (ACQ, 2010). Cependant, le propriétaire de l'immeuble, Oxford Properties Group, se réservait le droit d'accepter ou de refuser le choix des sous-traitants de l'entrepreneur général. Toutefois, aucun refus n'a eu lieu dans le cadre de ce projet compte tenu de la relation de confiance établie entre les deux grâce aux expériences antérieures.

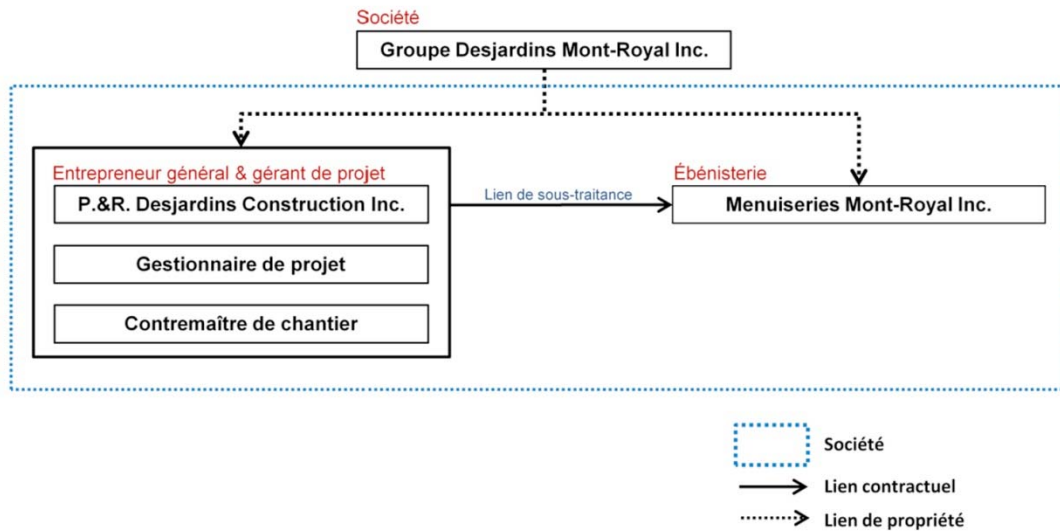
En effet, cette multi-organisation temporaire était composée de parties prenantes ayant déjà collaboré ensemble dans le passé sur des projets similaires. Cette situation semble avoir été un élément favorable à l'élaboration, la gestion et l'exécution du projet. Le digramme organisationnel (Fig. 4.) illustre la structure de cette multi-organisation temporaire et indique également le rôle des principaux intervenants et les liens qui les associent.



**Fig. 4. Diagramme organisationnel des principaux intervenants.**

L'entreprise générale se caractérise par une forme d'organisation « par projets ». Le gestionnaire de projet - clairement défini et disposant d'une autorité importante - est leader de son équipe. Il s'occupe entre autres, du budget, de l'échéancier, des appels d'offres auprès des soumissionnaires et de la finalisation des contrats. Il coordonne aussi toutes les activités sur le chantier ainsi que les tâches assignées à chaque sous-traitant. Il s'agit d'un rôle clé puisqu'il peut également intervenir en cas de conflits. Quant au contremaître, il œuvre sur le chantier.

Menuiserie Mont-Royal inc. fait partie intégrante de la multi-organisation interne (Fig. 5.). Il s'agit en fait d'une filiale de P. & R. Desjardins, elle-même appartenant à une société distincte: le Groupe Desjardins Mont-Royal, fondé en 1992 (CIDREQ, 2009).



**Fig. 5. Diagramme organisationnel de l'entrepreneur général.**

### **Présentation du gérant du projet et des principaux intervenants.**

Dans le cadre de ce projet, P. & R. Desjardins agit à la fois comme gestionnaire de projet et entrepreneur général, ce qui augmente le niveau de responsabilités de cet acteur tout au long du cycle de vie du projet. En effet, le gestionnaire de projet intervient avant même la phase conceptuelle puisqu'il est responsable d'établir le budget pour le client. Par la suite, il s'est chargé, lui-même, avec la confiance de Canaccord Capital Corporation et l'accord de Oxford Properties Group, de choisir les sous-traitants, d'assurer la bonne gestion tout au long de l'exécution des travaux ainsi que de garantir la qualité du produit fini.

**1- Le gestionnaire de projet :** agissant à la fois à titre d'entrepreneur général et de gestionnaire de projet, P & R. Desjardins inc. possède une expertise en matière de projets d'aménagement d'intérieur. Depuis sa création en 1960, P. & R. Desjardins inc. s'est spécialisé dans le domaine de l'aménagement de bureaux, plus précisément au centre-ville de Montréal. Après plusieurs années d'expérience, la performance en matière de gestion et l'offre de service de qualité présentent leurs priorités. Cependant, ils ne prévoient pas d'élargir leurs activités vers d'autres marchés, ni d'accroître l'intensité de leur travail.

**2- Le client :** Canaccord Capital Corporation est une firme de courtage de valeurs mobilières depuis près de 60 ans. Elle exerce ses activités sur les marchés des capitaux canadiens et américains. Avec 31 succursales au niveau international, dont 24 situées au Canada, Canaccord Capital Corporation offre des services financiers aux investisseurs canadiens (CNW Group, 2009).

Le 1<sup>er</sup> décembre 2009, Canaccord Capital Corporation a annoncé sa nouvelle stratégie de marque : elle est devenue « Financière Canaccord inc. ». Selon son président et chef de direction, « le nouveau nom sera à l'image de l'ampleur et de la diversité des

compétences et des champs d'activités de la société en vue de sa croissance future » (CNW Group, 2009).

Grâce au remplacement et à l'agrandissement de l'actuelle succursale de Montréal, Canaccord Capital Corporation pourra renforcer ses activités dans les marchés de l'est canadien.

**3- Le propriétaire :** établi en 1960 en tant qu'investisseur et promoteur immobilier, Oxford Properties Group est aujourd'hui une plateforme mondiale en tant que propriétaire, investisseur et gestionnaire immobilier. Misant sur une expertise financière, le groupe s'est constitué un important portefeuille d'actifs et détient actuellement des parts importantes en matière d'espaces de bureaux et de propriétés de prestige sur les marchés nord-américain, européen et asiatique (Oxford Properties Group, 2009).

En plus de vouloir maximiser ses rendements et la croissance de ses actifs, Oxford Properties Group souhaite consolider ses capacités en matière d'aménagement de bureaux, avec la mise en valeur actuelle de locaux de qualité supérieure, d'une valeur de plus d'un milliard de dollars, et ainsi offrir à ses partenaires un environnement de travail adapté et convivial (Oxford Properties Group, 2009).

**4- Le designer :** IBI Group est une firme internationale spécialisée depuis 1974 dans les services professionnels en matière d'aménagement, et ce, en Amérique du Nord, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. L'expérience multidisciplinaire de la société lui a permis de se spécialiser dans quatre grands secteurs d'activités, à savoir l'urbanisme, le domaine du bâtiment, des transports et des systèmes : technologies de l'information, sécurité, télécommunications et autres (IBI Group, 2009).

Dans le futur, IBI Group souhaite intégrer de nouvelles normes de qualité supérieure et des méthodes de travail novatrices afin d'atteindre des standards élevés en matière de développement durable (IBI Group, 2009).

## PLANIFICATION DU PROJET

### Cycle de vie du projet

Le projet, d'une durée d'un an (Fig. 6.), peut se diviser en quatre phases distinctes : études et conception, planification, exécution, clôture et transfert.

Comme il a été mentionné précédemment, une des particularités de ce projet est que le gestionnaire de projet, qui représente l'entrepreneur général, a été appelé à intervenir dès la phase conceptuelle pour l'élaboration d'un budget préliminaire en fonction des exigences du client et de la firme de design. Une fois le budget conclu entre l'entrepreneur général et le client, les professionnels ont procédé à l'élaboration des plans et devis.

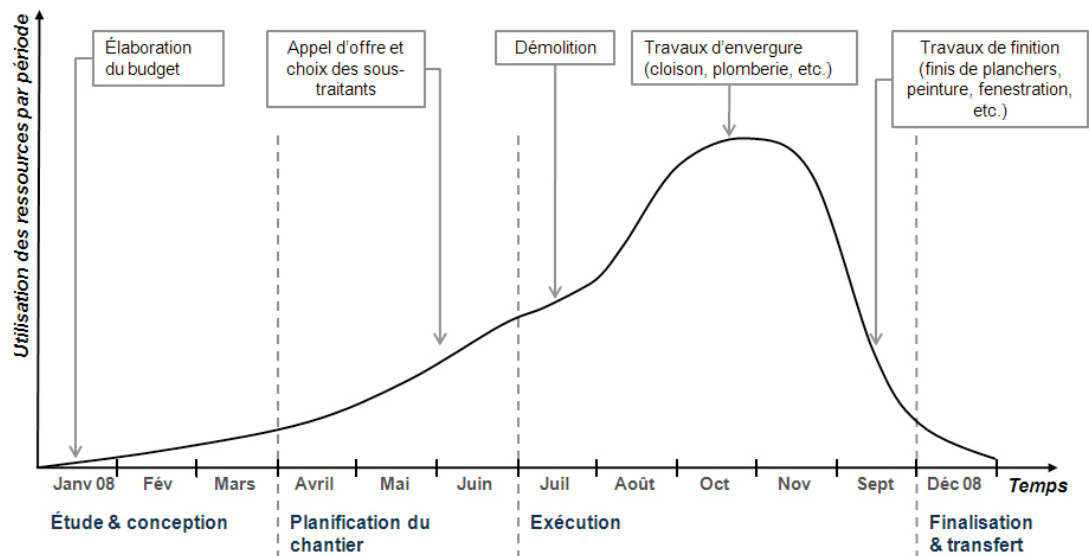
Lors de la phase de planification, IBI Group et les autres firmes d'ingénieurs et de professionnels impliqués dans le projet ont procédé à la réalisation des plans. Après

révision des plans et devis, P. & R. Desjardins a effectué les appels d'offres auprès de sous-traitants et avait ainsi le libre-choix de ceux avec lesquels il allait collaborer tout au long du projet.

Au cours de cette phase, il y a eu également négociation avec le propriétaire de l'immeuble à propos du choix des sous-traitants, des demandes de permis de construire auprès de la ville, de l'étude et de la révision des plans et devis ainsi que la mobilisation et la préparation du chantier.

Dès l'ouverture du chantier en juillet 2008, deux semaines ont été consacrées à la démolition des anciens locaux du 20<sup>e</sup> et 29<sup>e</sup> étage de l'immeuble. Les travaux de construction ont officiellement commencé au mois d'août avec l'élévation des cloisons ainsi que l'installation des systèmes de réseau (plomberie, électricité, etc.). Par la suite, les travaux de moins grande envergure comme l'aménagement intérieur, la peinture, l'installation des équipements audio-visuels, etc. ont été effectués. Lors de cette étape, le suivi s'est fait par l'entremise de rencontres hebdomadaires entre les principaux acteurs, à savoir : le client, les professionnels et le gestionnaire de projet. Sur le chantier, la coordination était assurée par le contremaître de chantier qui avait pour rôle de superviser, d'informer et de s'assurer de la qualité de la construction et du respect des échéanciers.

La phase de clôture et de transfert, d'une durée totale de près d'un mois, a débuté en décembre 2008. Elle a été constituée par les travaux de finition, les inspections et les corrections réalisées en compagnie du client et des professionnels, le transfert des documents légaux, etc. Tout au long du projet, aucun retard n'a été noté et le budget a également été respecté.



**Fig. 6. Cycle de vie du projet.**

## Faisabilité économique du projet

Avant d'approcher la firme de design et d'architecture pour la conception de nouveaux bureaux à Montréal, le client a réalisé une étude de marché qui lui a permis d'évaluer les profits potentiels et les opportunités que lui offrait un remplacement de l'actuelle succursale par une plus grande.

Suite à cette étude de marché, le projet a démarré et un budget de 3 716 627\$ a été établi par le gestionnaire de projet et accepté par le client. Par contre, avant de fixer ce budget final, des frais de gestion furent négociés. Ces frais, de l'ordre de 5% étaient équivalents à 185 831\$ et inclus dans le budget total. Quant aux coûts de construction - coûts directs - ils s'élevaient à 3 530 795\$.

**Tableau 1. Exemple d'analyse des coûts et bénéfices du point de vue du donneur d'ouvrage**

<b>Bénéfices monnayables</b>	<b>Coûts monnayables</b>
Potentiel d'augmentation des profits pour Canaccord Capital Corporation grâce à un nouveau marché montréalais.	Coûts directs = 3 530 795, 65\$ Coûts indirects = 185 831, 35\$ (5% du budget total), en plus des frais de conception (architectes et ingénieurs) Coût de location = montant inconnu
<b>Bénéfices non-monnayables</b>	<b>Coûts non-monnayables</b>
Conquérir un nouveau marché au Canada, celui de Montréal. Amélioration de l'image de marque du groupe.	Risque de s'implanter dans un nouveau marché : possibilité d'instabilité.

## Faisabilité technique du projet

Le projet d'aménagement de bureaux de Canaccord Capital Corporation était à faible risque technique vu que, généralement, dans ce domaine, les projets se ressemblent. Par contre, durant la phase d'exécution, le contremaître a été confronté à une difficulté technique qu'il n'avait encore jamais rencontrée.

Il s'agissait de la fabrication de cloisons en verre des bureaux ainsi que de leurs portes coulissantes. Cette situation représentait un défi pour les professionnels de design puisqu'ils étaient en mesure de dicter le niveau d'exigence du point de vue esthétique du produit final, sans toutefois connaître le processus de fabrication pour arriver au résultat escompté. Les professionnels de design voulaient qu'à terme, tous les mécanismes et éléments de fabrication soient cachés. Le but était d'avoir l'impression que les cloisons de bureaux flottent. Il est à noter que les professionnels de design avaient déjà réalisé ce genre de cloisons dans les bureaux de Canaccord Capital Corporation à Toronto. Par contre, en raison des contraintes du local à Montréal, la démarche à suivre pour la fabrication ne pouvait pas être la même. La contrainte



majeure du local était la présence de plafonds suspendus où se cachaient la mécanique, la ventilation et le réseau électrique.

Le contremaître possédait seulement quelques photographies des bureaux de Toronto de Canaccord Capital Corporation, montrant le produit final. C'est à l'aide de celles-ci et des plans des professionnels qu'il a réfléchi sur la manière de procéder pour réaliser les cloisons tout en évaluant toutes les solutions techniques possibles sur le chantier. Sa formation en ébénisterie et en menuiserie lui a aussi permis de mieux comprendre la difficulté technique qui s'imposait et de concevoir une méthode de fabrication. Le contremaître et le gestionnaire de projet avaient également une excellente communication avec les professionnels de design et d'architecture qui étaient à Toronto. Ainsi, lorsqu'ils avaient des questions, ils pouvaient compter sur des réponses rapides et efficaces de la part des professionnels. De plus, lors de la phase d'exécution, une bonne collaboration entre les divers sous-traitants a favorisé l'installation de ces façades.

Cette contrainte technique représentait une situation délicate par rapport à l'enjeu financier mentionné au départ. Dans ce cas, l'expérience du contremaître était primordiale. Par ailleurs, l'excellente communication avec les professionnels de design qui se trouvaient à Toronto a assuré le respect des coûts et du temps.

## **ANALYSE DES OUTILS DE GESTION**

### **La gestion du temps**

Dès le départ, suite aux demandes du client, le gestionnaire de projet a dû procéder à l'élaboration d'un budget ainsi que d'un échéancier des différentes tâches à accomplir pour la réalisation du projet. Cette première étape était cruciale puisqu'elle l'engageait en termes de coûts et de temps. L'échéancier du projet a été réalisé à l'aide d'un diagramme de GANTT. Selon le gestionnaire de projet, ce système de représentation a principalement servi à rassurer le client en déterminant la date de chaque livrable ainsi que la durée des activités. La coordination des travaux entre le gestionnaire de projet, le contremaître et les sous-traitants a été fondamentale, permettant ainsi de respecter l'échéancier préétabli et de livrer le produit final à la date prévue.

La gestion du temps a été donc menée principalement par le gestionnaire de projet qui s'est engagé, lors des phases précédant l'exécution des travaux, à respecter une date de livraison et un niveau de qualité correspondant aux standards établis par Oxford Properties Group.

### **La gestion des coûts**

En ce qui concerne la gestion des coûts, le donneur d'ouvrage souhaitait que le budget - sous forme d'un montant forfaitaire - soit établi par le gestionnaire de projet sur lequel reposait la responsabilité financière du respect du budget. Il a été en mesure de gérer les coûts et de respecter le budget à l'aide d'un suivi constant lors des réunions hebdomadaires de coordination.

## **La gestion de la qualité**

Le contrôle et la gestion de la qualité ont été dirigés par le gestionnaire de projet et le contremaître. Le gestionnaire de projet s'est d'abord assuré de choisir des sous-traitants compétents et crédibles. Quant au contremaître, il a tenté de respecter les plans fournis par les professionnels et d'identifier les problèmes ou les oublis potentiels, comme celui de la contrainte technique des cloisons de verre. Les documents d'appel d'offres définissaient les caractéristiques de performance, c'est-à-dire les normes à atteindre et les moyens pour y parvenir.

Le client avait également compté sur la spécialisation de l'entrepreneur général dans le réaménagement de bureaux. En tant qu'expert dans ce domaine, il a fixé des critères généraux élevés en termes de qualité. Afin d'atteindre ses objectifs, il a identifié les exigences de qualité, a effectué un suivi afin de s'assurer de l'application de normes de qualité appropriées et a évalué la performance du produit final.

Vers la fin de la phase d'exécution, afin de s'assurer d'un produit final de qualité, les professionnels et le client ont établi la réception provisoire (inspection de chantier, élaboration d'une liste d'éléments à corriger, à compléter ou à modifier, etc.).

## **La gestion des ressources**

Bien qu'en étant actif sur le plan financier, le client n'est pas intervenu dans le processus d'embauche de l'entrepreneur général en déléguant cette responsabilité à la firme de design et d'architecture (Fig. 7.) L'établissement d'un contrat forfaitaire de type CCDC-4 a ensuite permis au gestionnaire de projet de choisir ses propres sous-traitants.

Quant au contremaître de chantier, il n'avait pas de pouvoir décisionnel, mais a présenté son opinion sur le choix de certains sous-traitants qu'il connaissait déjà. Il avait un rôle clé sur le chantier vu qu'il devait assurer la coordination d'environ 80 personnes par jour. Ceci s'est traduit par de nombreuses rencontres informelles sur le chantier avec les contremaîtres de chaque sous-traitant. Le contremaître a également pu compter sur une excellente coopération entre les sous-traitants qui étaient habitués à travailler ensemble.

## **La gestion des risques et des conflits**

Le contremaître a géré de façon proactive les risques et les conflits. Suite à la phase de planification, il s'est accordé trois jours afin d'étudier et d'assurer une cohérence entre les plans élaborés par les professionnels. Cela lui a permis de présenter - dès les premières réunions hebdomadaires - les problèmes potentiels, tel que le manque de fonctionnalité d'un local. Par la suite, les professionnels ont apporté les correctifs nécessaires, ce qui a permis d'éviter des problèmes entre les sous-traitants.

Sur le plan de l'innovation technologique, l'utilisation de nouveaux matériaux tels que les cloisons et portes coulissantes en verre optique s'avère un risque pour l'entrepreneur général qui n'a jamais installé auparavant ce type d'équipement. Grâce à

l'expérience du contremaître et à sa formation en menuiserie, l'utilisation de photos était suffisante afin de développer une technique d'installation permettant d'assurer la qualité du produit final.

### **Les interfaces de communication**

Dans le cadre des interfaces de communication, l'expérience et les connaissances du gestionnaire de projet et du contremaître dans le domaine de la construction ont facilité la coordination du travail et la communication entre les professionnels et les sous-traitants.

Des réunions de coordination - impliquant l'ensemble des parties prenantes - ont eu lieu toutes les semaines. Ces réunions ont permis d'assurer le respect des engagements pris par les différents intervenants. Malgré le fait qu'ils se trouvaient à Toronto, les professionnels assistaient aux réunions hebdomadaires. Cette étroite collaboration a permis d'obtenir des réponses rapides et efficaces aux questions du gestionnaire de projet et du contremaître.

L'entrepreneur général a également utilisé une méthode efficace d'archivage des plans et des documents de fin de contrat. Ces archives ont été utiles dans le cadre du projet de Canaccord Capital Corporation. Le contremaître s'est servi d'informations précédentes pour l'installation de portes massives de certains locaux, l'une des rares difficultés techniques du projet. Cette méthode a permis d'éviter la probabilité de répéter des erreurs pouvant causer des dépassements de coûts et de temps.

### **CONCLUSION**

Lors du réaménagement des bureaux de Canaccord Capital Corporation, P. & R. Desjardins a dirigé l'ensemble des opérations grâce à une planification efficace effectuée dès le départ par le gestionnaire de projet.

Le fait d'avoir un contrat forfaitaire CCDC-4 représentait un risque pour l'entrepreneur général qui devait assumer les dépassements budgétaires. Toutefois, cela s'est transformé en opportunité. En effet, suite à la signature du contrat, le gestionnaire de projet P. & R. Desjardins s'est entouré d'une équipe de travail professionnelle et compétente. Cette opportunité lui a permis de coordonner le réaménagement des bureaux malgré certaines innovations techniques qui présentaient des incertitudes. La communication s'est faite grâce à des échanges rapides et efficaces entre les professionnels et le gestionnaire de projet, à l'expérience et au leadership du contremaître ainsi qu'à la coopération entre les sous-traitants. Ceci a permis d'éviter des conflits et des problèmes reliés à des retards dans l'échéancier et des dépassements de coûts.

La liberté du choix des sous-traitants par le gestionnaire de projet a eu des conséquences directes et positives sur la communication entre les parties prenantes, ce qui a permis de livrer un produit final de qualité.

## RÉFÉRENCES

**ACQ - Association de la construction du Québec** (2010). *Formulaires et contrats*, disponible en ligne:  
[http://www.acq.org/index.php?Itemid=2359&id=48&option=com\\_content&task=view](http://www.acq.org/index.php?Itemid=2359&id=48&option=com_content&task=view)

**CIDREQ** (2009). *Consulter les dossiers des entreprises*. Dans *Registraire des entreprises du Québec*, disponible en ligne: <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html> (consulté le 15 octobre 2009).

**CNW Group** (2009). *Canaccord annonce sa nouvelle stratégie de marque et deviendra "Financière Canaccord Inc." en date du 1er décembre 2009*, disponible en ligne: <http://www.newswire.ca/en/releases/archive/September2009/29/c9862.html> (consulté le 15 octobre 2009).

**IBI Group** (2009). *IBI Group is a multi-disciplinary organization offering services in four areas of practice: Urban Land, Facilities, Transportation and Systems*, disponible en ligne: <http://www.ibigroup.com/home.html> (consulté le 14 octobre 2009).

**Oxford Properties Group** (2009). *Building Returns on Intelligence*, disponible en ligne: <http://www.oxfordproperties.com/corp/index.asp> (consulté le 14 octobre 2009).