

REFLEX Manufacturing Ltd.

Reusable Flexible
Insulation

Around the Bend
Le tournant

Flexing to Meet the COVID Challenge
Relever le défi de la crise de COVID

Agile Leadership
Un leadership agile

Contractor Profiles: C&G Insulation (2003 Ltd) and Keating Insulation Inc.
Profil d'entrepreneur : C&G Insulation (2003 Ltd) and Keating Insulation Inc.

How to Protect Your Aluminum from Water Stains
Comment protéger votre aluminium contre les taches d'eau



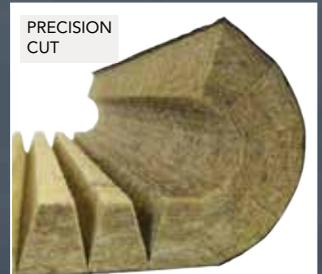
THERMALJACS547®

HOW MUCH IS OLD-FASHIONED INSULATION COSTING YOU?

- FASTER LEAD TIMES
- INCREASED PRODUCTIVITY
- LOWER FREIGHT COSTS
- ENVIRONMENTALLY FRIENDLY
- ENERGY EFFICIENT
- SAFER PRODUCT



SHIPS FLAT



PRECISION
CUT

Through our environmentally friendly, state of the art manufacturing process, ThermalJacs547® is produced with less than 1% waste, while reducing lead times, and increasing overall cost effectiveness.

Let us help you increase your profit.

SCHEDULE A PRESENTATION TO LEARN HOW: 800.299.0819 CAN • 888.877.7685 USA • WWW.IDEALPRODUCTS.CA



IDEAL PRODUCTS

PUBLISHER / EDITOR

Jessica Kirby
jessica.kirby@pointonemedia.com
250.816.3671

CONTRIBUTING WRITERS

Natalie Bruckner
Steve Clayman
Ron Coleman
Andrew Delmonico
Clark Ellis
Shaun Ekert
Ted Lewis
Sandra Skivsky

ADVERTISING SALES / CREATIVES

Lara Perraton • 877.755.2762 ext 1407
lperraton@pointonemedia.com

COVER IMAGE:

Photo courtesy of Reflex Manufacturing

PUBLISHED QUARTERLY BY:

Point One Media Inc. on behalf of the
Thermal Insulation Association of Canada
1485 Laperrriere Avenue Ottawa, ON K1Z 7S8
T: 613.724.4834 / F: 613.729.6206

Contact: The Willow Group
info@thewillowgroup.com • www.tiac.ca

While information contained in this publication has been compiled from sources deemed to be reliable, the publisher may not be held liable for omissions or errors.

Contents ©2020 by Point One Media Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or duplicated without prior written permission from the publisher.

Printed in Canada • Postage paid at Coquitlam, BC.

Return postage guaranteed. Canada Post Canadian Publications Mail Sales Product Agreement #40719512.

Return undeliverable Canadian addresses to:
Circulation Department
TIAC Times
PO Box 11 Stn A Nanaimo, BC V9R 5K4
email: circulations@pointonemedia.com

TIAC reserves the right to refuse any ad copy that contains anything that may be adverse to the interest of TIAC, including advertisements that are supportive of products, groups, or companies that are not supportive of the general objectives of TIAC.

L'ACIT se réserve le droit de refuser toute annonce publicitaire dont le contenu serait contraire à ses intérêts, notamment toute annonce faisant la promotion de produits, de groupes ou de compagnies qui ne favorisent pas les objectifs généraux de l'ACIT.

Statements of fact and opinion are the responsibility of the authors alone and do not necessarily reflect the official views of TIAC. Also, the appearance of advertisements and new product or service information does not constitute an endorsement of products or services featured.

Les déclarations et les opinions énoncées sont la responsabilité des seuls auteurs et ne reflètent pas forcément le point de vue officiel de l'ACIT. La présence d'annonces et de renseignements sur de nouveaux produits et services ne signifie pas que la revue endosse les produits et services en question.



Photo © Can Stock / Elnur

- 16** **Around the Bend**
Le tournant
- 22** **Flexing to Meet the COVID Challenge**
Relever le défi de la crise de COVID
- 26** **Agile Leadership**
Un leadership agile
- 30** **Contractor Profiles: C&G Insulation (2003 Ltd) and Keating Insulation Inc.**
Profil d'entrepreneur : C&G Insulation (2003 Ltd) and Keating Insulation Inc.
- 34** **How to Protect Your Aluminum from Water Stains**
Comment protéger votre aluminium contre les taches d'eau

Extras / Les extras

- 4 President's Message / Le mot du président
- 10 Insulation Insights / Tout savoir sur l'isolation
- 38 TIAC Distributors / Distributeurs de l'ACIT
- 40 Contractors 101 / Entrepreneurs 101
- 44 It's the Law / C'est la loi
- 46 Advertiser Index / Index des annonceurs

TIAC ACIT

Thermal Insulation Association of Canada
The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique
La voix de l'industrie de l'isolation mécanique



By / par Shaun Ekert

It's All About the Takeaway

During the pandemic and isolation, people across Canada became Jacks and Jills of all trades—plumbing, teaching, gardening, crafting—and in doing so they demonstrated a flexibility and agility we can take into our businesses. As Canada starts to open back up, it is time to take inventory—literally, sure, but mostly figuratively—and bring some of that energy to our processes and operations. Can we be more efficient? Can we carve time and space for all the things we never have time for, like marketing, social media, calling old sales leads, or implementing new tech, now that we have had three months to realize what is truly essential? If we have no other lesson, it is time to make a conscious decision to come away from the pandemic experience with some new ideas and plans, and with the agility, flexibility, and ingenuity to take action.

If people can bring ingenuity to the office and workplace, whether it is a non-profit or a private business, it will make the entire team more agile, up your business savvy, and result in greater personal authenticity.

Take efficiency, for instance. Prior to COVID-19, I was travelling one week, home the next, travelling again, home again. Now, travel will look different, and there is a more concerted effort to plan more efficiently. Moving forward, my travel days will be full and fewer in number. Likewise, people in general will cut down on hotel nights, take greater pleasure in being home, and look for ways to generally minimize risk. Tradeshows and conferences, of course, are some of the most efficient business travel out there because education, meetings, and networking can be packed into three or four high-density days.

Let's also consider perspective. I have two sets of friends who don't know each other personally. One spent the bulk of the pandemic working hard with no interruptions in pay. They have remained financially strong the entire time, but they have had to send the kids to the grandparents so have sacrificed an enormous amount of family time. In the other family, the parents were laid off. They spent the time canoeing, camping, and baking the iconic COVID-19 sourdough. They have spent time wondering how they will ever survive financially, but they have never been closer to their kids. The people in either family could easily wish themselves in each other's shoes, but

L'important, ce sont les leçons à retenir

Durant la pandémie et le confinement, des gens de toutes les régions du pays sont devenus des hommes et des femmes à tout faire — plomberie, enseignement, jardinage, artisanat — manifestant ainsi une souplesse et une agilité que nous pouvons utiliser dans nos entreprises. Alors que le Canada commence à déconfiner, le moment est venu de dresser un bilan — littéralement, bien sûr, mais surtout au sens figuré — et d'appliquer une part de cette énergie à nos processus et à nos opérations. Pouvons-nous être plus efficaces ? Ayant eu trois mois pour reconnaître ce qui est réellement essentiel, pouvons-nous trouver du temps pour toutes les choses que nous n'avions jamais le temps d'accomplir, notamment faire du marketing, utiliser les médias sociaux, revisiter de vieilles pistes de vente ou mettre en œuvre de nouvelles technologies ? Si nous ne retenons qu'une leçon, c'est qu'il est temps de décider de sortir de l'expérience de la pandémie avec de nouvelles idées et de nouveaux projets, ainsi qu'avec l'agilité, la souplesse et l'ingéniosité nécessaires pour agir.

Si l'on déploie de l'ingéniosité au bureau et dans son milieu de travail, qu'il s'agisse d'un organisme sans but lucratif ou d'une entreprise privée, cela accroît l'agilité de l'équipe tout entière, améliore son sens des affaires et aboutit à une plus grande authenticité personnelle.

Prenons la question de l'efficacité, par exemple. Avant la COVID-19, je voyageais une semaine sur deux. Maintenant, je vois mes déplacements sous un jour différent et m'efforce de les planifier plus efficacement. À l'avenir, mes journées en voyage seront bien remplies et moins nombreuses. De même, dans l'ensemble, les gens vont diminuer leur nombre de nuitées à l'hôtel, apprécier davantage le temps passé à la maison et chercher des moyens de réduire les risques au minimum. Les déplacements pour des salons professionnels et des congrès comptent évidemment parmi les voyages d'affaires les plus efficaces, parce qu'on peut y concentrer des activités éducatives, des réunions et des occasions de réseautage dans trois ou quatre journées très chargées.

Considérons également la question de l'angle sous lequel on envisage toute situation. J'ai des liens d'amitié avec deux familles qui ne se connaissent pas personnellement. Dans un

Polyguard®

Innovation based. Employee owned. Expect more.

Providing Moisture Control Solutions for over 60 Years

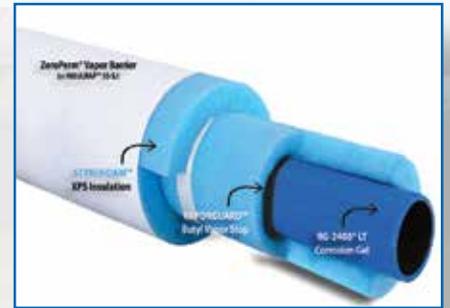
Long known for its weatherproof cladding and vapor barriers, Polyguard's Mechanical Division now offers superior insulation systems (including corrosion protection for CUI) targeting below ambient and chilled water applications.



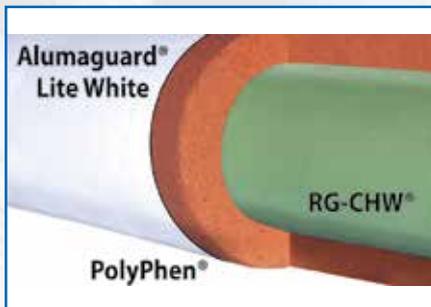
Alumaguard



RG-2400



Styrofoam XPS



PolyPhen



Insulrap/ZeroPerm

- Weatherproof Jacketing • CUI protection
- Vapor Barriers • Insulation

214-515-5000

Mechanical Division

For a complete list of products, visit www.Polyguard.com/mechanical

the moral of the story is that no matter what situation we find ourselves in, there are always aspects that are positive and some that could be a lot worse. Being agile and flexible means seeing both and pivoting to leverage the good.

How about gratitude? The week everything went crazy, I flew to the United States on a Sunday and all was well. On Monday, the news reported big concern for COVID-19, and by Wednesday I was having dinner in a bar and all the sports games were cancelled. Soon, everything was closed and we were all rushing home. In a matter of 72 hours, the entire world changed. Let's remember to be grateful for what we have and never, ever take it for granted.

The world is changing so quickly. George Lloyd's tragic death, the resulting riots, murder hornets, the economic impact of global change—the takeaway has got to be that we must remain agile, open-minded, and ready for anything. We must hope for the best, plan for the worst, and be able to shift gears from innovation to marketing to elbow grease and design a new, efficient system for how we operate our lives and our businesses.

No matter what part of the cycle or lifestyle you are a part of, how you react to crisis will set up how you and everyone around you gets through this. We might vote for our leaders, but we can also act like leaders in our day-to-day lives to help society.

In the absence of capacity to meet, our TIAC board positions have been extended for another year. Our Innovators Group has been tasked with developing a series of webinars to help keep members informed and connected. Of course, cancelling the conference was a disappointing but necessary step, and we look forward to seeing everyone in Newfoundland in 2021.

In unprecedented times, keep in mind that humanity has been through more drastic and monumental things. As an association, this is a pause for a year, but it does not change the support, connection, or value of participation and staying in touch. It seems very short time ago things changed, and soon enough it will seem like a blip in history. ■

cas, les parents ont passé la majeure partie de la pandémie à travailler dur sans subir d'interruption de rémunération. Ils sont demeurés financièrement solides tout le temps, mais ont dû confier leurs enfants aux grands-parents, sacrifiant ainsi énormément de leur temps en famille. Dans l'autre cas, les parents ont été mis à pied. Ils ont passé leur temps à faire du canotage, du camping et le fameux pain au levain de la COVID-19. Ils se sont demandé comment ils allaient survivre financièrement, mais n'ont jamais été plus proches de leurs enfants. Les uns pourraient facilement souhaiter changer de place avec les autres, mais la morale de l'histoire, c'est que peu importe la situation où nous nous trouvons, il y a toujours un côté positif et un côté négatif mais qui pourrait être bien pire. Le fait d'être agile et souple permet de voir les deux et de changer de cap pour tirer profit du beau côté.

Et que dire de la gratitude ? La semaine où notre monde a basculé, j'ai pris l'avion pour les États-Unis le dimanche et tout allait bien. Le lundi, la presse signalait que la COVID-19 était une préoccupation majeure et dès le mercredi, alors que je soupais dans un bar, tous les matchs sportifs étaient annulés. Peu après, tout était fermé et nous nous dépêchions tous de rentrer chez nous. En l'espace de 72 heures, le monde entier avait changé. Souvenons-nous d'être reconnaissants pour ce que nous avons et ne le tenons jamais pour acquis.

Les événements se succèdent si rapidement. La mort tragique de M. Lloyd, les émeutes résultantes, les frelons meurtriers, l'impact des changements mondiaux — la leçon à retenir de tout cela, c'est que nous devons rester agiles, ouverts d'esprit et prêts à toute éventualité. Nous devons espérer pour le mieux, nous préparer au pire, pouvoir naviguer entre l'innovation, le marketing et le dur labeur, et concevoir un système efficace pour gérer notre vie et nos affaires.

Peu importe la phase du cycle que vous vivez ou le mode de vie que vous menez, la manière dont vous réagissez à une crise déterminera comment vous et votre entourage la traverserez. Nous avons beau élire nos dirigeants, nous pouvons aussi nous conduire en leaders au quotidien pour aider la société.

Parce que les membres du conseil d'administration de l'ACIT n'ont pas pu se réunir, leurs mandats ont été prolongés d'un an. Notre Groupe des innovateurs est chargé d'élaborer une série de webinaires pour tenir nos membres informés et branchés. Évidemment, l'annulation du congrès est une mesure décevante, mais nécessaire, et nous avons hâte de voir tout le monde à Terre-Neuve en 2021.

En ces temps sans précédent, n'oubliez pas que le genre humain a vécu des choses plus graves et plus catastrophiques encore. Notre association fait une pause d'une année, mais cela ne change rien au soutien offert, aux liens créés ni à l'utilité qu'il y a de participer et de rester en contact. Les changements survenus tout récemment ne sembleront bientôt qu'un sursaut dans l'histoire. ■

**NOW
AVAILABLE**

The No-Dust Alternative to Aerogel Blanket

**Your
CUI
Solution**



**VARIOUS THICKNESSES
AVAILABLE,
UP TO 60 INCH WIDTH**



**HYDROPHOBIC
UP TO 600F CONTINUOUS**



**SUITABLE UP TO 1200F
(600F to 1200F WITH
PROPER VENTILATION)**



SUPER MAT

Proud Members of

TIAC  **ACIT**

Thermal Insulation Association of Canada
The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique
La voix de l'industrie de l'isolation mécanique



WWW.LEWCOSUPERMAT.COM

WWW.LEWCOSPECIALTYPRODUCTS.COM

PHONE 225.924.3221 • (800)221.6414 • FAX 225.927.2918

BATON ROUGE, LA



Thermal Insulation Association of Canada
The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique
La voix de l'industrie de l'isolation mécanique

TIAC's mission is to represent and promote the membership as the national voice of the thermal insulation industry in Canada. The TIAC membership works to advance the thermal insulation industry through the development of national industry standards, information, and education.

Our Objectives

1. To continue to promote and advance the TIAC Best Practices Guide to the industry.
2. To further the interests of the members of the Corporation.
3. To educate members of the Corporation, permitting the highest possible development of professional skills with respect to insulation in all aspects and through this professional development to continue to merit the confidence of architects, engineers, owners, and/or their agents.
4. To obtain, disseminate, and exchange full and accurate information among the members regarding all matters pertinent to the advancement of the insulation industry and the improvement of conditions within the industry.
5. To promote the conservation of energy through the effective use of insulation.
6. To co-ordinate industry endeavours and represent the membership as the national voice of the insulation industry.

La mission de l'ACIT consiste à représenter et à promouvoir ses membres sur un front uni, une voix nationale de l'industrie de l'isolation thermique au Canada. Les membres de l'ACIT oeuvrent afin d'améliorer l'industrie de l'isolation thermique par le biais du développement de normes, de l'information et de l'éducation de l'industrie au niveau national.

Nos buts

1. Poursuivre la promotion et l'avancement du guide des meilleures pratiques d'isolation dans notre industrie.
2. Assurer la progression et favoriser les intérêts des membres.
3. Éduquer les membres, en permettant le plus haut degré de développement des compétences professionnelles en ce qui a trait à l'isolation sous toutes ses formes, et par l'entremise de ce développement professionnel afin de continuer à s'attirer la confiance des architectes, des ingénieurs, des propriétaires et de leurs agents.
4. Obtenir, disséminer et échanger de l'information complète et exacte parmi les membres en ce qui concerne toute matière pertinente à l'avancement de l'industrie de l'isolation et à l'amélioration des conditions au sein de l'industrie.
5. Promouvoir la conservation de l'énergie par le biais d'un usage efficace de l'isolation.
6. Coordonner les projets ou activités de l'industrie et représenter les membres sur un front uni, c'est-à-dire la voix nationale de l'industrie de l'isolation.

TIAC is offering the following webinars free of charge to members.

July 22, 2020 at 1:00 pm EST

Proposal Management and Writing Tips to Help You Win the Next Bid!
 Mark Ryan, Proposal and Content Manager,
 Acuren Group Inc.

August 5, 2020 at 1:00 pm EST

Building with the Business Model Canvas
 Jim Ewing, Co-Founder, Pro-Vision Solutions Inc.

To register, please email info@tiac.ca

L'ACIT propose des webinaires gratuits à ses membres.

22 juillet 2020 à 13 h, HAE

Conseils de gestion et de rédaction de propositions pour vous aider à gagner votre prochaine soumission

Mark Ryan, gestionnaire de propositions et de contenu, Acuren Group Inc.

5 août 2020 à 13 h, HAE

Construire avec le canevas du modèle d'entreprise
 Jim Ewing, cofondateur de Pro-Vision Solutions Inc.

Pour vous inscrire, veuillez vous adresser à info@tiac.ca.



Thermal Insulation Association of Canada
The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique
La voix de l'industrie de l'isolation mécanique

2019 – 2020

President – Shaun Ekert
 1st Vice-President – Joey Fabing
 2nd Vice-President – Robert Bertram
 Treasurer – Chris Ishkanian
 Past-President – Vacant
 Secretary – David Reburn
 Chairman Manufacturers – Robert Bertram
 Alternate Manufacturers – Randy St. Jacques
 Chairman Distributors – Vacant
 Alternate Distributors – Louis Basque
 Chairman Contractors – Mark Trevors
 Alternate Contractors – Robert Gray
 Director of British Columbia – Brad Haysom
 Director of Alberta – Mark Trevors
 Director of Saskatchewan – Shaun Ekert
 Director of Manitoba – Robert Gray
 Director of Ontario – Joey Fabing
 Director of Quebec – Mathieu Hamel
 Director of the Atlantic Region – Malcolm Robertson
 Director at Large – Walter Keating

Advisors to the Board of Directors

Rémi Demers
 Norm Depatie

Committees

TIAC Times – Robert Bertram
 Marketing – Robert Bertram
 Conference Chair – Wheeler Boys
 Insulation Awareness Committee Chair – Robert Bertram
 Conference 2020 Chair – Andre Pachon
 TIAC Innovators Chair – Wayne Siffledeen

Provincial Association Representatives

Association d'Isolation du Québec – Lyne Laperriere
 B.C. Insulation Contractors Association – Brian Hofler
 Master Insulators Association of Ontario – Charlie Stuckey
 Manitoba Insulation Contractors Association – Jon Reimann
 Saskatchewan Insulation Contractors Association – Shaun Ekert
 Thermal Insulation Association of Alberta – Jenny Kerr

If you would like more information about the association or would like to review a complete list of members, please visit www.tiac.ca.

2019 – 2020

Président – Shaun Ekert
 Premier vice-président – Joey Fabing
 Deuxième vice-président – Robert Bertram
 Trésorier – Chris Ishkanian
 Président sortant – Vacant
 Secrétaire – David Reburn
 Président de fabricants – Robert Bertram
 Suppléant de la section des fabricants – Randy St. Jacques
 Président de distributeurs – Vacant
 Suppléant de la section des distributeurs – Louis Basque
 Président d'entrepreneurs – Mark Trevors
 Suppléant de la section d'entrepreneurs – Robert Gray
 Directeur de la Colombie-Britannique – Brad Haysom
 Directeur de l'Alberta – Mark Trevors
 Directeur de la Saskatchewan – Shaun Ekert
 Directeur du Manitoba – Robert Gray
 Directeur de l'Ontario – Joey Fabing
 Directeur du Québec – Mathieu Hamel
 Directeur de la région de l'Atlantique – Malcolm Robertson
 Directeur par mandat spécial – Walter Keating

Conseillers du conseil d'administration

Rémi Demers
 Norm Depatie

Comités

TIAC Times – Robert Bertram
 Marketing – Robert Bertram
 Président des congrès – Wheeler Boys
 Président du comité de sensibilisation à l'isolation – Robert Bertram
 Président du congrès 2020 – Andre Pachon
 Président des innovateurs de l'ACIT – Wayne Siffledeen

Représentants des associations provinciales

Association d'Isolation du Québec – Lyne Laperriere
 B.C. Insulation Contractors Association – Brian Hofler
 Master Insulators Association of Ontario – Charlie Stuckey
 Manitoba Insulation Contractors Association – Jon Reimann
 Saskatchewan Insulation Contractors Association – Shaun Ekert
 Thermal Insulation Association of Alberta – Jenny Kerr

Si vous désirez davantage de renseignements sur l'association ou accéder à la liste complète des membres, s.v.p. visiter le site www.tiac.ca.

Is it Time for a Professional Accreditation?

People have been insulating piping for a long time, perhaps as long as there have been pipes. The industry is a good one to be in. Why else would profit-driven companies spend hundreds of millions of dollars on dedicated HVAC insulation manufacturing plants? Throw in the additional costs of marketing and these investments are very significant.

Look at the distribution side. Setting up a warehouse with all of the related delivery and sales costs is not inconsequential. For the past several years, there's been a push for consolidation in the distribution of HVAC insulation products. These are very pragmatic people making decisions to invest very serious money, anticipating a return on those investments. Sometimes things don't quite work out as planned and we hear about such and such a company closing up or selling out. The risks, however are factored in and we see these companies grow and expand nationally.

Turning to the contractor side, which is the point of this article, what is the cost of entry? What level of expertise is necessary so that one can call themselves an insulation contractor? As it turns out, not much. A truck, a ladder, a credit card with some room on it and we're good to go.

Therein lies the problem. Our industry has never collectively pushed for a national standard that would say, "Yes, Mr. Contractor, you have achieved X, Y and Z and passed all the theoretical and practical prescribed challenges. Here is your diploma and professional designation. Congratulations." The only contractor groups currently involved in having established a high threshold for entry are in Quebec and British Columbia. Why is that? Why can't we as an industry leverage that knowledge base and establish a national accreditation process?

Take a look at another industry group, the International Association of Heat and Frost Insulation and Allied Workers. No one can call themselves an insulator without going through a rigorous, multi-year apprenticeship training programme. At the end of the day, there is a recognized accreditation that establishes the professional standing of that individual. The International's accreditation is portable and is recognized.

I live in Toronto where you can't go anywhere without seeing a forest of cranes. The crane operators are represented by the International Union of Operating Engineers. These people are very special, highly skilled, and in demand. This responsibility is not for the faint of heart, and not everyone who wants to be a crane operator is cut out for it.

Let's circle back to the manufacturers for a moment. There is not a piece of insulation that leaves the loading dock without references right on the packaging to specific ASTM, ULC, and health and safety tests. We've come to accept this as a matter of course. The various building and energy codes and consultants' specifications demand at least that. These products will withstand scrutiny should any of the references be challenged.



By / par Steve Clayman

L'heure d'une accréditation professionnelle a-t-elle sonné ?

L'isolation de la tuyauterie est une pratique de longue date qui remonte peut-être même à l'installation des tout premiers tuyaux. C'est un secteur où il fait bon travailler. Sinon, pourquoi des entreprises motivées par la rentabilité dépenseraient-elles des centaines de millions de dollars pour des usines dédiées à la fabrication d'isolant pour systèmes CVC ? Avec les frais de marketing par surcroît, ces investissements sont substantiels.

Considérons le volet distribution. L'établissement d'un entrepôt, avec tous les frais connexes de livraison et de vente, n'est pas sans importance. Depuis plusieurs années, on prône une consolidation dans le domaine de la distribution des produits d'isolation pour systèmes CVC. Les distributeurs sont des gens très pragmatiques qui décident d'investir beaucoup d'argent dans l'attente de gains sur ces investissements. Parfois, les choses ne se passent pas tout à fait comme prévu et l'on entend parler de la fermeture ou de la liquidation de telle ou telle entreprise. Cependant, les risques existants sont pris en considération et l'on voit ces entreprises grandir et prendre de l'expansion à l'échelle nationale.

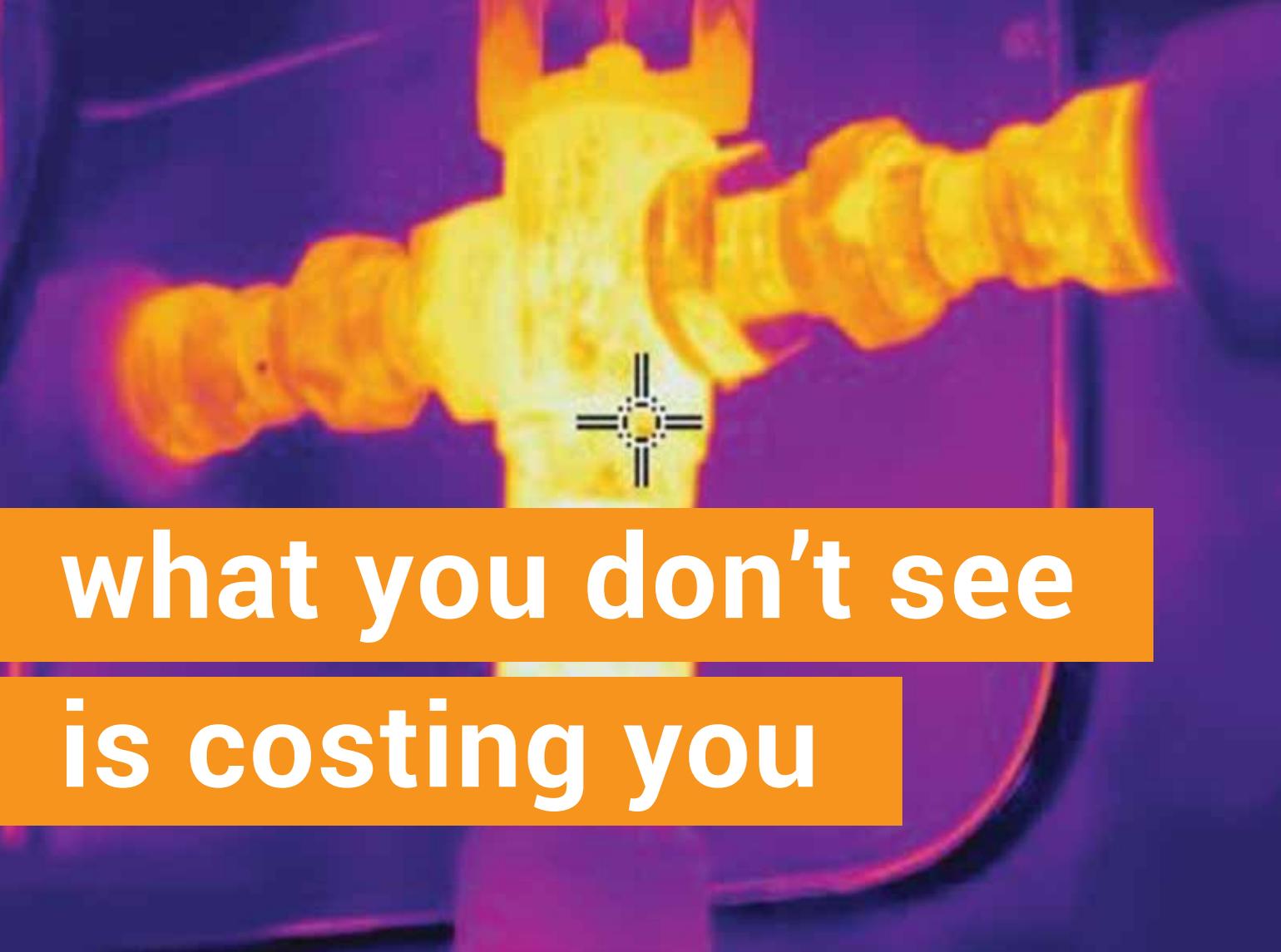
Passons au secteur des entrepreneurs en isolation, sujet du présent article. Quels sont les frais d'établissement ? Quel degré de compétence doit-on posséder pour s'appeler entrepreneur en isolation ? En réalité, on n'a pas besoin de grand-chose. Pour démarrer, il suffit d'avoir un camion, une échelle et une carte de crédit dont la limite n'a pas été atteinte.

NDT Seals, Inc.

Zac Sebren
Director

PO Box 52878 Houston, TX 77052-2878 USA
tel 713.222.7584 fax 713.222.9404
zac@ndtseals.com

UT LOCATION
DO NOT PAINT



what you don't see
is costing you

**MECHANICAL INSULATION
SAVES ENERGY, SAVES THE ENVIRONMENT
AND SAVES MONEY.**



learn how mechanical insulation can help you
save at energyconservationspecialists.org



As a result of the lack of consistency in the experiences of insulation contractors, a number of mechanical engineers have taken it upon themselves to address that vacuum. They do this by prequalifying insulation contractors or sometimes stating in the specifications that insulation contractors "... shall be a member in good standing of...". But, what does that mean?

In the consultant's mind, the interpretation is that the contractor has been vetted and is backed by the respective association and that the contractor is qualified to undertake the required work. The reality is very different and therefore, in the writer's opinion, underscores the need for a standardized accreditation strategy.

Looking at the qualification requirements of other construction trades, we see everything from trades that are highly regulated to anyone who is breathing can do this. Examples of highly regulated trades are electricians and plumbers, elevator mechanics, stationery engineers, people who are involved with natural gas systems, and so on.

It shouldn't be like this, but unfortunately, it is; the construction industry is very hierarchical. At the top of the heap are the regulated trades and the HVAC electronics specialists. At the bottom are the painters and carpet layers. This is not to denigrate the skillsets required of competent painters and carpet layers, but this hierarchy seems to be a fact of life. So, where does the insulator fit in? Sad to say, the ranking is near the bottom. This arbitrary placement has to change if there is any hope of achieving a respected professional standing.

Yes, there are insulation contractors who present themselves as competent and professional, whose opinions and recommendations are sought out, and who leave a project with no deficiencies or call-backs. These contractors can be identified, and their respective approaches to their businesses can be quantified.

The experiences of those provincial insulation contractor associations who are successful in the vetting and scrutiny of members, coupled with the input from other respected insulation contractors, should then form the basis of a national standard. The critical aspects of establishing a national accreditation standard have to include a recognized after-installation inspection and a work-guarantee policy. Many of the parts are already in place, but these are fragmented.

All that remains is to pull these parts together. Then there's the question of buy-in. Perhaps not such a tall order when other trades have been successfully doing exactly this for a long time. ■

Time to show off your awesome work. Email jkirby@pointonemedia.com to pitch your project story, and have it featured in *TIAC Times*.

Et c'est là tout le problème. Notre secteur n'a jamais réclamé collectivement l'adoption d'une norme nationale qui nous permettrait de dire « Oui, M. l'entrepreneur, vous avez atteint les niveaux X, Y et Z et réussi à tous les examens théoriques et pratiques prévus. Voici votre diplôme et votre titre professionnel. Félicitations. ». Actuellement, les seuls groupes d'entrepreneurs qui ont participé à la fixation d'un seuil élevé d'admission se trouvent au Québec et en Colombie-Britannique. Pourquoi en est-il ainsi ? Pourquoi notre secteur ne peut-il pas exploiter cette base de connaissances pour mettre en place un processus d'accréditation nationale ?

Prenons un autre groupe professionnel, l'Association internationale des poseurs d'isolant et des travailleurs alliés. Personne ne peut s'appeler calorifugeur sans avoir suivi un programme pluriannuel rigoureux de formation par apprentissage. En fin de compte, il existe un processus d'accréditation reconnu qui établit le statut professionnel de cette personne. Cette accréditation est valable et reconnue à l'échelle internationale.

Je vis à Toronto où l'on ne peut aller nulle part sans voir une forêt de grues. Les grutiers sont représentés par l'International Union of Operating Engineers. Ces gens sont très spécialisés, compétents et en demande. Ce métier n'est pas pour les âmes sensibles et les gens désireux de devenir grutiers ne sont pas tous faits pour ce travail.

Revenons un instant aux fabricants. Aucun produit isolant ne quitte le quai de chargement sans mention sur l'emballage de tests précis de l'ASTM, de l'ULC et en santé et sécurité. Nous avons fini par considérer cela comme tout naturel. C'est le minimum exigé dans les divers codes du bâtiment et de l'énergie et les cahiers des charges des experts-conseils. Ces produits résisteront à un examen en cas de contestation des mentions en question.

Étant donné le manque d'uniformité au niveau de l'expérience des entrepreneurs en isolation, des ingénieurs en mécanique ont pris sur eux de combler cette lacune. Pour ce faire, ils effectuent une présélection ou, parfois, ils indiquent dans le

**DISTRIBUTORS OF
COMMERCIAL / INDUSTRIAL
INSULATIONS**
WALLACE
CONSTRUCTION SPECIALTIES LTD.
www.wallace.sk.ca

825 MacKay St.
Regina, SK S4N 2S3
Toll-free: (800) 596-8666

1940 Ontario Ave.
Saskatoon, SK S7K 1T6
Toll-free: (800) 667- 3730

DEFINING CONSISTENCY

PERFORMANCE YOU CAN COUNT ON



Micro-Lok® HP & Micro-Lok® HP Ultra Pipe Insulation

The Micro-Lok *HP* products are manufactured using the latest technology and an in-line manufacturing process, resulting in a uniform fiberglass core that delivers consistent high-quality performance during fabrication, installation, and operation.

- Variety of jacketing options to meet the unique system requirements
- Applicable in both above and below ambient (with jacketing) applications
- The Micro-Lok *HP* Ultra poly top jacket is designed to handle intermittent moisture exposure during construction

cahier des charges que l'entrepreneur en isolation « ... doit être un membre en règle de ... », mais qu'est-ce que cela signifie au juste ?

L'expert-conseil interprète cela comme voulant dire que l'entrepreneur a l'aval et l'appui de son association et est qualifié pour le travail requis. Or, la réalité est tout autre et l'auteur est donc d'avis qu'une stratégie d'accréditation normalisée est nécessaire.

Si l'on examine d'autres métiers de la construction et leurs exigences en matière de qualifications, on voit de tout, depuis les métiers très réglementés jusqu'aux métiers que toute personne en vie pourrait exercer. Des exemples de corps de métiers très réglementés sont les électriciens et les plombiers, les mécaniciens d'ascenseurs, les mécaniciens de machines fixes, les travailleurs du gaz naturel et ainsi de suite.

Il ne devrait pas en être ainsi, mais c'est malheureusement le cas ; l'industrie de la construction est très hiérarchisée. Les corps de métiers réglementés et les spécialistes de l'électronique CVC sont au haut de l'échelle. Au bas se trouvent les peintres et les poseurs de moquettes. Il ne s'agit pas de dénigrer la gamme des compétences qu'un bon peintre ou un bon poseur de moquettes doit posséder, mais cette hiérarchie semble une réalité. Où le calorifugeur se classe-

til donc ? Malheureusement, son rang est près du bas. Ce classement arbitraire doit changer si l'on veut pouvoir espérer obtenir un statut professionnel respecté.

Il en existe des entrepreneurs en isolation qui sont compétents et professionnels, dont les opinions et les recommandations sont recherchées, et qui exécutent des travaux exempts de défauts ou ne nécessitant pas de rappels. On pourrait s'adresser à eux et évaluer leurs approches respectives.

C'est à partir de l'expérience des associations provinciales d'entrepreneurs en isolation qui réussissent à vérifier et à examiner leurs membres et des commentaires d'autres entrepreneurs en isolation respectés que pourraient être établis les fondements d'une norme nationale. Les éléments essentiels d'une norme d'accréditation nationale doivent comprendre un processus reconnu d'inspection post-installation et une politique de garantie des travaux. Beaucoup de composantes sont déjà en place, mais elles sont dispersées.

Tout ce qu'il reste à faire, c'est de réunir ces parties. Ensuite, il y a la question de savoir si le secteur sera réceptif. Ce n'est peut-être pas si difficile à faire accepter puisque c'est exactement ce que d'autres métiers font avec succès depuis longtemps ■



CROSSROADS C&I
DISTRIBUTORS / FABRICATORS
The Insulation Specialists™

**THE LARGEST DISTRIBUTOR
AND FABRICATOR OF
COMMERCIAL AND
INDUSTRIAL INSULATION
PRODUCTS IN CANADA**

CONTACT YOUR NEAREST CROSSROADS C&I BRANCH

Edmonton, AB 800.252.7986	Toronto, ON 800.268.0622	London, ON 800.531.5545	Montreal, PQ 800.361.2000
Calgary, AB 800.399.3116	Hamilton, ON 877.271.0011	Sarnia, ON 800.756.6052	Quebec City, PQ 800.668.8787
Coquitlam, BC 800.663.6595	Kitchener, ON 800.265.2377	Ottawa, ON 800.263.3774	Dartmouth, NS 877.820.2550

ISO 9001:2008 **crossroadsci.com**



Montreal • Québec City • Ottawa



*Fabricator – Distributor
At your service since 1982*

*Distributeur – Fabricant
A votre service depuis 1982*

Complete line of insulation products -
Thermal and Acoustical

Gamme complète de produits isolants -
Thermiques et acoustiques

514-354-5250 • 1-800-361-4251
www.dispro.com • email: info@dispro.com



EXTREMELY EASY. EXTREMELY FAST.

**SSL II® WITH ASJ MAX FIBERGLAS® PIPE INSULATION.
TAILORED TO FIT. TAILORED TO PERFORM.™**

Today's extreme business climate means less time to do more. Your projects don't wait, and you can't afford to either. SSL II® with ASJ Max FIBERGLAS® Pipe Insulation is designed to seal, protect and insulate—faster and easier than ever before. Our SSL II® closure system provides a superior seal. ASJ Max protects against water and mold growth.¹ The insulation is tailored to fit and tailored to perform for any application with FlexCore Technology for copper pipes and RigidCore Technology for iron pipes. For extreme timelines, use pipe insulation that is extremely fast and easy to install.

To learn more, visit [OwensCorning.com/fiberglas-pipe](https://www.owenscorning.com/fiberglas-pipe)

1. ASJ Max Jacket does not support mold growth when tested in accordance with ASTM C1338.
© 2020 Owens Corning. All Rights Reserved. © 1964–2020 Metro-Goldwyn-Mayer Studios, Inc. All Rights Reserved.



Around the Bend

By / Sandra Skivsky, Director of Marketing & Business Development for NTCCC member Canada Masonry Centre

Photo © Can Stock / Elnur



Le tournant

par / Sandra Skivsky, directrice du marketing et du développement des affaires, Canada Masonry Centre, NTCCC

The National Trade Contractors Council of Canada (NTCCC) believes the construction industry in Canada has not seen the last of the COVID-19 effects; in fact, the real future of the industry may have only just begun.

To move forward, construction will need a two-phased approach to remaining a leading sector in Canada's economic recovery. The first is to address the costs and contract issues that are arising from the work being done since mid-March. The second phase addresses the risks that the industry needs to mitigate in order to operate to its fullest potential during the pandemic and following its resolution.

Phase I – Survival

Phase I solutions need to be implemented within four to six months and will ensure the sector remains in a stable position to aid in economic recovery.

Although only Quebec and Ontario construction saw partial shutdowns, all provinces experienced project delays and some shutdowns. Those firms who continued to operate underwent major adjustments to keep workers safe and comply with health and safety directives. Four key problems that are particularly challenging for trade contractors have resulted:

Selon le National Trade Contractors Council of Canada (NTCCC), le secteur de la construction au Canada n'a pas encore pris la pleine mesure des conséquences de la crise de COVID-19. En fait, l'avenir du secteur ne fait que commencer à se profiler à l'horizon.

Le monde de la construction doit organiser la suite des choses en deux phases pour se maintenir à la pointe de la relance économique au Canada. Dans un premier temps, il lui faut examiner les coûts et les enjeux liés aux contrats qui découlent des travaux exécutés depuis la mi-mars. Dans un deuxième temps, il doit composer avec les risques qu'il est appelé à atténuer pour pouvoir fonctionner à plein régime pendant et après la pandémie.

Dans un premier temps – La survie

Des solutions doivent être mises en œuvre dans les quatre à six mois qui viennent de sorte que le secteur puisse d'abord se stabiliser et contribuer ensuite à la reprise économique.

Si, au Québec et en Ontario, le secteur de la construction n'a été confiné que partiellement, toutes les provinces ont connu des retards et même des arrêts de travail. Les entreprises qui ont continué de fonctionner ont fait l'objet de réaménagements

- New and unforeseen costs
- Reduced productivity
- Schedule delays
- Liquidity concerns

Keeping workers safe has always been, and will always be, the top priority of the construction industry. However, the contracts under which the industry was and is operating did not include the extraordinary measures required. As companies attempted to obtain the increasingly scarce sanitization and safety items, they have incurred additional costs. Contractors will be expected to absorb additional costs on projects where contracts have already been awarded. There has been a proposal from the Canadian Construction Association for a COVID-19 construction emergency relief fund that would help mitigate these costs.

Worker productivity has also been impacted. The first few weeks were confusing, and the framework provided by public health sources was evolving almost daily. It took time to adapt. There are similarities between jurisdictions, but there persists a variety of rules and guidelines from coast-to-coast. This, along with declined workforce availability, negatively affected productivity. The industry adapted quickly, but it was at a cost to the contractors. Even as construction operations become acclimatized to the 'new normal', the procedures in place still have an impact on productivity. It means higher costs to trade contractors, as equipment needs to be on a site longer than budgeted, and the timeframe for completing the work is extended, which means contractors are billing less each month while experiencing higher costs. For those sites that had to shut down contractors incurred de-mobilization costs.

This leads to the issue of contractual obligations around construction schedules. All projects have been delayed, whether they were shut down or continued to operate. Catching up to those schedules while experiencing reduced productivity will be impossible. In some cases, there may be additional damages associated with missing contractual timelines. Not every contract has a force majeure clause, and those that do may not cover a pandemic. The last thing the industry and the government need is an increase in legal actions to try to resolve. It will further weaken the industry and reduce its ability to respond to new work if stakeholders are tied up in court and facing greater financial and time-related pressures.

All these factors lead to a concern about liquidity that the industry will face over the next seven months. In construction, payment terms have been averaging nearly 70+ days, and that issue was a driving force in getting federal and provincial prompt payment legislation enacted.

To illustrate, let us assume payments are made on a 60-

considérables pour se conformer aux consignes de santé et de sécurité. Quatre problèmes clés se posent ainsi aux entrepreneurs des corps de métier :

- Coûts supplémentaires et imprévus
- Réduction de la productivité
- Retards
- Problèmes de liquidités

La sécurité des travailleurs a toujours été et sera toujours LA priorité du secteur de la construction. Cela dit, les contrats courants ne comprennent rien concernant les mesures extraordinaires qui ont été exigées. Pour se procurer les articles de désinfection et les équipements de protection personnelle nécessaires, il a fallu que les entreprises engagent des coûts qui n'avaient pas été prévus. Et, s'agissant des contrats déjà adjugés, ce sont les entrepreneurs qui doivent absorber ces coûts. L'Association canadienne de la construction a proposé l'établissement d'un fond d'urgence pour aider à régler les frais en question.

La productivité des travailleurs en a aussi souffert. La confusion régnait pendant les premières semaines et les consignes des autorités de la santé publique changeaient presque chaque jour. Il a fallu prendre le temps de s'adapter. Si provinces et territoires ont imposé des consignes similaires, il existe encore à ce jour des règles et des directives qui varient selon la région du pays. Cette confusion et la disponibilité réduite de la main-d'oeuvre ont affecté la productivité. Le secteur s'est adapté rapidement, il est vrai, mais ce sont les entrepreneurs qui en font maintenant les frais. Même si on est en train de moduler les opérations en fonction de la nouvelle normalité, les consignes en vigueur ont encore un impact sur la productivité. Ainsi, les entrepreneurs des métiers voient leurs coûts augmenter puisque les équipements doivent rester sur les chantiers plus longtemps que prévu et que les calendriers sont prolongés ; autrement dit, les entrepreneurs facturent moins alors que leurs coûts augmentent. Dans les cas où les chantiers ont complètement fermé, les entrepreneurs ont dû assumer les coûts de cette démobilisation.

Ce qui nous amène à examiner la question des obligations contractuelles relativement aux calendriers des travaux. Tous les chantiers ont connu des retards, que les fermetures aient été complètes ou partielles. Il sera impossible de rattraper le temps perdu à plus forte raison dans un contexte de réduction de la productivité. Dans certains cas, des dommages s'ajouteront car les échéances contractuelles n'ont pas été respectées. Ce ne sont pas tous les contrats qui comprennent une clause de force majeure ; et même s'il existe pareille clause, elle ne protège pas forcément contre les pandémies. Le malheur pour le secteur et les gouvernements serait de s'empêtrer dans des poursuites judiciaires pour tenter de résoudre les difficultés. Ces poursuites ne feraient qu'affaiblir le secteur dans sa quête

day basis. A trade contractor works in month one, submits the invoice to the general contractor, who submits it to the owner, the owner pays promptly, and the money flows to the trade contractor at the end of month two or early in month three. In January 2020, a trade contractor would be collecting receivables from November 2019, and in April 2020 they would be collecting receivables from February 2020. The impact to cashflow is now obvious. In May 2020, if all were well, a contractor would be collecting receivables from March 2020 and that is when the first major impacts of the pandemic appeared. May 2020 is also when construction restrictions were lifted in both Ontario and Quebec; however, it will take time and costs to get the projects re-started.

Our industry is playing catch-up. Trade contractors are restarting projects, finishing the ones that should have been completed by now, and looking for new work. New projects require an investment from the trade contractor for the first 60 days as they await payment. In the meantime, they must pay salaries and benefits, rent or allocate their own equipment, ensure all health and safety equipment is there, and pay for materials. At the same time, cashflow is much lower than normal. The cashflow for June will be even worse. There is a strong possibility of payment timelines being stretched, which was increasingly common after the most recent downturn. Longer payment timeframes will further exacerbate the situation.

The spectre of rising insolvencies looms. An April 2020 Ontario Construction Secretariat survey of general and trade contractors showed that, under current conditions, 44% felt they would be facing bankruptcy in three to six months. Banks should be encouraged to take a longer-term view on the financials of contractors, including looking at receivables that are 90+ days. Public sector owners should review payment terms and contract schedules and ease the impact both can have on the industry. We encourage the federal government to bring this recommendation forward to provincial governments.

This “cash crunch” will limit the ability of construction contractors to hire and train workers, invest in new capital, and take on new work. These limitations will hurt the economy in the short term and create scarring over the longer-term. The severity of the impact will depend on individual companies’ balance sheets, their levels of reserves, and other variables. The fact remains that the majority of the industry is made up of small companies who do not have the financial reserves to ameliorate diminished cashflow.

Time to show off your awesome work. Email jkirby@pointonemedia.com to pitch your project story, and have it featured in *TIAC Times*.

de nouveaux chantiers, les parties ainsi impliquées risquant davantage sur le plan financier et subissant la pression accrue de leurs calendriers de travaux.

Tous ces facteurs entraînent des problèmes de liquidité auxquels le secteur aura à faire face au cours des prochains mois. Dans le domaine de la construction, le paiement des factures s’effectue en moyenne au bout de 70 jours et même plus ; c’est d’ailleurs à cause de cette lenteur que les gouvernements fédéral et provinciaux ont mis en place des lois limitant les délais de paiement.

À titre d’exemple, mettons que les paiements sont réglés au bout de 60 jours. L’entrepreneur d’un corps de métier travaille le premier mois, présente sa facture à l’entrepreneur général qui, à son tour, présente la sienne au propriétaire ; ce dernier règle sans délai et l’argent revient à l’entrepreneur des corps de métier à la fin du deuxième mois ou au début du troisième mois. En janvier 2020, l’entrepreneur des métiers recevait donc des paiements pour des travaux terminés en novembre 2019 et, en avril 2020, des paiements pour des travaux terminés en février 2020. L’impact de la crise sur la trésorerie est claire. En mai 2020, l’entrepreneur des métiers percevait normalement son paiement pour une facture de mars 2020, mais c’est à ce moment-là que les conséquences des premières mesures sanitaires sont apparues. C’est aussi en mai 2020 que les restrictions ont été levées pour la construction en Ontario et au Québec ; il faudra qu’il s’écoule encore bien du temps et que des frais supplémentaires aient été engagés avant de voir les chantiers redémarrer pour de bon.

Notre secteur est en mode de rattrapage. Les entrepreneurs des corps de métier remettent des chantiers en marche, terminent ceux qui auraient déjà dû être terminés et partent à la recherche de nouveaux contrats. Se lancer dans de nouveaux projets signifie pour l’entrepreneur des métiers qu’il investisse pour la première période de soixante jours, pendant laquelle il attend son paiement. Entretemps, il doit payer les salaires et les charges sociales, son loyer, ses équipements, veiller à la santé et la sécurité des travailleurs et régler le coût des matériaux. Déjà que le niveau de trésorerie est inférieur à la normale, il sera pire en juin. Il est très probable que les délais de paiement seront prolongés comme ce fut le cas lors de la dernière période de ralentissement économique. Or, des délais de paiement plus longs ne feront qu’exacerber la situation.

Le spectre d’une hausse du nombre des faillites pointe à l’horizon. En avril 2020, le Secrétariat ontarien à la construction a mené un sondage auprès des entrepreneurs généraux et des entrepreneurs des corps de métier dans lequel 44 % des répondants affirment craindre, dans les conditions actuelles, de faire faillite dans les trois à six mois. Les banques devraient adopter une vision à plus long terme s’agissant des

These are the risks and damages that the industry is facing within 8 to 12 months. All governments should look at how they can work with the industry to mitigate those in a fair and reasonable manner. The stronger and more financially stable the construction industry emerges from 2020, the better the longer-term prospects will be for the economy as a whole. Construction will also be in a better position to undertake programs that meet governments' objectives to have a positive impact in a number of socio-economic areas.

Phase II – Recovery

The industry cannot afford to wait until all issues in Phase I are resolved before beginning to look at and embrace future work. The major questions trade contractors and their supply chain are asking are what is coming down the construction project pipeline four to five months from now, what projects will go forward, and which will be postponed or cancelled. Right now, most areas of the country have work in progress. In provinces where construction was shut down there is a back-log, and there are some major multi-year projects that will continue to provide some stability. For the construction industry to increase employment opportunities and invest in training and technology, there needs to be a clear, national vision of the next two to three years.

The three necessary factors that the construction industry needs to drive economic recovery are:

1. A tripartite plan between the federal and provincial governments and industry for deploying stream of projects over the next two to three years.
2. Liquidity—contractors need enough cashflow to meet current obligations and take on more work.
3. A healthy and willing skilled workforce that feels safe on the job.

There are many negative outcomes that trade contractors would like to see mitigated over the months ahead, but actively replacing our aging workforce is absolutely vital. A new apprentice cannot be expected to enter a job site and increase productivity. In fact, the opposite is true. Businesses must be incentivized to train new workers, and having confidence in the availability of new projects is also vital. Increased retirements will reduce the availability of mentors for new apprentices, which is why it is important to advance a near-term strategy to recruit talent into the construction sector.

The construction industry has risen to the occasion and met the challenges it has faced. However, at this point no one has the ability to predict the outcome and interaction of all the issues mentioned. Some very basic things the industry and owners can do is communicate, plan in a more holistic and sustainable manner, and insert some flexibility into the system. ■

INSULATION • METAL • ACCESSORIES

AMITY INSULATION GROUP INC.

DISTRIBUTORS • FABRICATORS



Amity Insulation delivers high performance industrial materials, certified to ASTM quality standards, and supplied via personalized, prompt, and dedicated service



AMITY INSULATION GROUP INC.

14715 - 122 Avenue, Edmonton, Alberta, Canada, T5L 2W4

Phone: (780) 454-8558 Fax: (780) 452-2747

www.amityinsulation.com

Email: sales@amityinsulation.com

entrepreneurs, et notamment en ce qui concerne les comptes clients de plus de 90 jours. Les responsables du secteur public devraient aussi revoir les modalités de paiement et les échéances contractuelles afin d'en atténuer les répercussions sur le secteur. Nous invitons le gouvernement fédéral à faire valoir cette recommandation auprès des gouvernements provinciaux.

Ce manque de liquidités limitera la capacité des entrepreneurs de la construction d'embaucher et de former des travailleurs, d'investir dans de nouveaux projets et d'accepter de nouveaux contrats. Ces restrictions affecteront l'économie à court terme et produiront des séquelles à long terme. La gravité des répercussions dépendra entre autres facteurs du bilan de l'entreprise et de ses réserves. Il faut savoir que le secteur se compose majoritairement de petites entreprises qui ne disposent justement pas de réserves pour compenser une réduction des liquidités.

Voilà les risques et les répercussions auxquels le secteur doit faire face dans les huit à douze prochains mois. Tous les gouvernements devraient envisager, de concert avec l'industrie, des moyens justes et raisonnables d'atténuer ces risques et répercussions néfastes. Plus le secteur de la construction ressortira renforcé et stabilisé sur le plan financier de l'année 2020, plus les perspectives à long terme

pour l'économie dans son ensemble seront favorables. La construction sera aussi en meilleure position pour lancer des programmes qui répondent aux objectifs du gouvernement et qui sont davantage susceptibles d'avoir un impact positif dans divers créneaux socio-économiques.

Dans un deuxième temps – La reprise économique

Le secteur ne peut pas se permettre d'attendre que tous les problèmes cités précédemment soient résolus avant de commencer à chercher et à lancer de nouveaux chantiers. Les grandes questions que se posent les entrepreneurs des métiers et leurs chaînes d'approvisionnement concernent ce qui attend le secteur de la construction dans les quatre à cinq

mois qui viennent, quels chantiers se poursuivront, lesquels seront reportés ou abandonnés. Pour l'instant, des chantiers fonctionnent un peu partout au pays. Dans les provinces où les chantiers ont été complètement fermés, il y a des retards à rattraper et certains de ceux qui portent sur plusieurs années procureront une certaine stabilité. Pour que le secteur de la construction puisse faire augmenter le nombre des occasions d'affaires et investisse dans la formation et les technologies de pointe, il nous faut une vision nationale claire pour les deux à trois prochaines années.

Trois conditions sont nécessaires pour que le monde de la construction continue de contribuer à la reprise économique :

1. Plan tripartite faisant intervenir le fédéral, les provinces et le secteur dans l'optique de mettre en oeuvre des chantiers pour les deux ou trois prochaines années.
2. Liquidités — Les entrepreneurs doivent disposer de suffisamment de liquidités pour respecter leurs obligations actuelles et accepter de nouveaux contrats.
3. Une main-d'oeuvre compétente, en bonne santé, qui puisse travailler en toute sécurité sur les chantiers.

Les entrepreneurs des corps de métier aimeraient que certaines des conséquences délétères de la crise soient atténuées au cours des mois qui viennent ; cela dit, il faut aussi s'activer, et c'est crucial, à remplacer la main-d'oeuvre vieillissante. On ne peut pas s'attendre de l'apprenti qui vient de commencer qu'il fasse augmenter la productivité. C'est plutôt le contraire qui se produit. Il faut mettre en place des incitatifs pour que les entreprises forment de nouveaux travailleurs et il faut que celles-ci aient l'assurance, et c'est capital, que de nouveaux chantiers seront ouverts. Les départs à la retraite sont en hausse, ce qui réduit d'autant le nombre des mentors qui peuvent former des apprentis ; c'est pourquoi il nous faut impérativement une stratégie à court terme pour le recrutement de nouveaux travailleurs dans le domaine de la construction.

Notre secteur a su faire face aux défis de l'heure. Cependant, à ce point-ci,

suite a la page 46



BROCKWHITE
CONSTRUCTION MATERIALS
A CONSTRUCTION SUPPLY GROUP COMPANY

Brock White supplies
the leading brands
in the business.

























Locations across Western Canada. Visit us online at BrockWhite.ca

KEEP IT COOL WITH FEWER LAYERS

TRYMER® PIR INSULATION



Insulations like Trymer® PIR (polyisocyanurate) can be a critical component to minimizing heat gain in LNG cryogenic applications. It can help ensure safe and efficient operations in applications operating at temperatures ranging from -297°F to 300°F (-183°C to 148°C).

Reasons to choose Trymer PIR:

- An economical choice both in terms of material and installation costs
- Lightweight, easy to fabricate and install
- Superior thermal performance using fewer layers and a lower total thickness
- Strength and durability to withstand harsh environments

+ FLEXING

TO MEET THE COVID CHALLENGE

+ RELEVER

LE DÉFI DE LA CRISE DE COVID



By / par Jessica Kirby • Photo courtesy of Reflex Manufacturing

What started off as a relatively optimistic spring quickly turned into unprecedented upheaval as COVID-19 changed the global business and construction landscape. The pandemic was bad for business—irrespective of the industry, layoffs abounded and businesses closed—but some companies that may have suffered pivoted quickly and found new opportunities to keep them afloat. Those that did fared the best and continue to excel as Canada gradually opens up.

Reflex Manufacturing Ltd. (Reflex) in Edmonton, Alberta, is an example of a company that was able to stay nimble and adapt to the changing times. The company manufactures removable insulation blankets—typically used in applications requiring frequent access, where there is movement, or on complex shapes that preclude the use of hard insulation—across North America. It supplies most major oil and gas construction projects, maintenance operations, and turnaround projects in Alberta and several beyond.

In the eye of COVID-19, when business dropped off, Reflex's Senior Vice-president Chris Yatscoff reached out for new opportunities through Western Economic Diversification and Alberta Health Services.

“When the call to action came out for all of the various government levels, we reached out and submitted our proposals online to offer our services in terms of sewing

Ce qui s'annonçait comme un printemps relativement favorable a pris un tournant sans précédent avec la crise de COVID-19, venue bouleverser de fond en comble le monde des affaires et de la construction. La pandémie a été délétaire pour toute espèce d'activité humaine — indépendamment du secteur, les mises à pied ont été massives et des entreprises ont dû fermer. Pourtant, certaines qui auraient pu en souffrir ont réussi à changer de cap et à trouver de nouvelles occasions pour pouvoir surnager. Elles ont tiré leur épingle du jeu et continuent d'exceller à mesure que le Canada déconfiné.

Reflex Manufacturing Ltd., dont le siège est à Edmonton, en Alberta, est un exemple d'entreprise qui est restée agile et qui a su s'adapter aux changements. L'entreprise fabrique des matelas isolants amovibles — employés normalement dans les cas où il faut pouvoir avoir accès à des appareils ou des équipements ou quand la configuration est complexe et que l'isolant est rigide — destinés au marché nord-américain. Elle fournit des produits notamment à la plupart des grandes pétrolières et gazières, pour des opérations de maintenance et des projets de redressement en Alberta.

En pleine crise de COVID-19, quand tout s'est arrêté, Chris Yatscoff, vice-président principal de Reflex, s'est adressé à la Diversification économique de l'Ouest et aux Services de santé de l'Alberta pour voir quelles possibilités s'offraient à l'entreprise.

“One of the biggest strengths for us was our organization abilities,” says Jason Meikle, President of Reflex. “Everything we do is custom, so adapting to a new project is well within our wheelhouse.”

« Un de nos points forts, ce sont nos capacités organisationnelles, selon Jason Meikle, président de Reflex. Tout ce que nous faisons est du sur-mesure, donc, de nous adapter à quelque chose de nouveau, ça nous connaît. »

virtually anything, whether it was gowns, face masks or other sewn equipment and apparel,” Yatscoff says. “We offered our services, and through a myriad of people, we got in touch with Alberta Health Services (AHS) and learned their highest need was for scrubs.”

Yatscoff and his team were quick to accept the challenge to retool their business to take on the contract, which was a natural fit for a facility with over 50 industrial sewing machines at the ready.

“One of the biggest strengths for us was our organization abilities,” says Jason Meikle, president of Reflex. “Everything we do is custom, so adapting to a new project is well within our wheelhouse.”

Adapting required a great deal of reorganization and retooling of the equipment, and organizing the logistics and workflow required countless hours. However, because of its high capacity, Reflex has been able to conduct its regular business and meet the demands of the contract.

AHS expedited samples to Reflex, and the team explored sourcing the materials to meet the scrubs’ stringent and complex guidelines. They have to be completely reversible—including multiple inside and outside pockets—and have no exposed seams. There are colour requirements, both for identification and for the types of materials, and there are requirements on labelling and material type.

“It is a fairly standard scrubs material, but finding it in a cost-effective manner and making sure it met the proper requirements was difficult,” Yatscoff says. “Everything was in limited supply because of the increased global demand for materials and fabrics used in the medical industry. It was a challenge, but we were able to succeed.”

The team brought in several new attachments for the sewing machines to speed up the fabrication process, and they retooled certain machines dedicated to these tasks.

“We lost track of how many hours it took to develop and implement the optimal production flow,” Meikle says. “It

« Quand l’appel à l’action a été lancé par les divers paliers de gouvernement, nous avons donné suite et envoyé nos propositions en ligne dans l’optique d’offrir nos services de couture, peu importe les objets à confectionner – sarraus, masques, équipements et uniformes, raconte M. Yatscoff. Nous avons donc offert nos services et, par toute une chaîne de personnes, nous avons pu remonter jusqu’aux Services de santé de l’Alberta et avons appris que les besoins les plus criants concernaient les blouses. »

M. Yatscoff et son équipe ont relevé le défi sans attendre et ont réoutillé leur entreprise pour réaliser le contrat, ce qui convenait tout naturellement à une installation comptant plus de 50 machines à coudre industrielles prêtes à fonctionner.

« Un de nos points forts, ce sont nos capacités organisationnelles, selon Jason Meikle, président de Reflex. Tout ce que nous faisons est du sur-mesure, donc, de nous adapter à quelque chose de nouveau, ça nous connaît. »

Pour s’adapter, il a fallu considérablement réorganiser et réoutiller l’équipement ; réaménager la logistique et le déroulement du travail a nécessité des heures incalculables. Cela dit, en raison de ses fortes capacités, Reflex a pu faire fonctionner son entreprise normalement et répondre aux exigences du contrat.

Les Services de santé de l’Alberta ont envoyé des échantillons à Reflex et l’équipe a examiné ses possibilités d’approvisionnement en fonction des directives rigoureuses et complexes pour les blouses. Les tenues en question devaient être réversibles — avec de nombreuses poches intérieures et extérieures — et sans couture apparente. Des couleurs précises ont été prescrites pour l’identification et le type de tissu, ainsi que pour l’étiquetage des produits.

« Le tissu employé est courant, mais il a été difficile de s’en procurer à bon prix et conforme aux exigences, précise M. Yatscoff. L’approvisionnement était limité en raison de la hausse, à l’échelle planétaire, de la demande de matériaux et de tissus dans le secteur médical. C’a été tout un défi, mais ça a marché. »

L’équipe a installé divers nouveaux accessoires pour les machines à coudre afin d’accélérer le processus de confection, et a réoutillé certaines des machines réservées à ces tâches.

« Nous avons perdu le compte des heures que nous avons mises dans l’élaboration et la mise en oeuvre du circuit de production, signale M. Meikle. Il a fallu que beaucoup d’employés compétents de l’entreprise travaillent dur à la tâche. »

Rester rentable en Alberta en pleine crise pour une opération

required a lot of work by a lot of experienced staff at our company.”

Being cost-effective in Alberta amid the crisis with fabricating medical apparel has been a challenge for the company, which is primarily cost-competing with items produced from overseas.

“Our shop staff has benefits and living wages, and our shop is COR certified with the Alberta Construction Safety Association,” Yatscoff says. “All of those costs are built into our operations, and so the challenge is trying to be as efficient as possible while competing with overseas markets.”

“We have come away from this wanting to encourage people to buy local,” Meikle says. “For Canada to get through this crisis and the debt that our country is incurring, we need to shift the way we do business and work together as a country.”

He points to the oil export markets and the creation of pipelines as ways the government could consider generating more revenue for Canadian companies.

“Through this process, we discovered several levels of government are scrambling to source materials, and if we had the competencies developed and sustained in Canada we would be better prepared in times of crisis,” Yatscoff says.

Learn more about Reflex at www.reflex.ca ■

“We have come away from this wanting to encourage people to buy local,” Meikle says. “For Canada to get through this crisis and the debt that our country is incurring, we need to shift the way we do business and work together as a country.”

« Et c’est ainsi que nous en sommes arrivés à encourager les gens à acheter localement, fait remarquer M. Meikle. Pour que le Canada puisse passer à travers cette crise et faire face à la dette nationale qui en découle, il nous faut travailler autrement et nous serrer les coudes comme pays. »



de confection de tenues médicales n’a pas été une mince affaire pour l’entreprise, surtout avec la concurrence de produits fabriqués à l’étranger.

« Nos employés touchent un salaire et des avantages sociaux qui leur permettent de vivre, et notre atelier détient une certification de reconnaissance de l’Association de la sécurité de la construction de l’Alberta, précise M. Yatscoff. Tous nos coûts sont intégrés dans nos opérations ; le défi consiste à être aussi efficace que possible et à faire concurrence aux marchés étrangers. »

« Et c’est ainsi que nous en sommes arrivés à encourager les gens à acheter localement, fait remarquer M. Meikle. Pour que le Canada puisse passer à travers cette crise et faire face à la dette nationale qui en découle, il nous faut travailler autrement et nous serrer les coudes comme pays. »

Il cite les marchés d’exportation du pétrole et la création d’oléoducs comme moyens pour le gouvernement de produire davantage de revenus pour les entreprises canadiennes.

« De cette façon, nous avons découvert que divers paliers de gouvernement faisaient des pieds et des mains pour se procurer divers articles, matériel et matériaux. Si nous avions des compétences qui soient maintenues ici au Canada, nous serions prêts à affronter les crises, quelles qu’elles soient », précise M. Yatscoff.

Pour en apprendre davantage sur Reflex, consultez la page www.reflex.ca ■

FATTAL

A Family Tradition Since 1830

THERMOCANVAS • INSULTAPE • PVC





BUY DIRECT FROM US!

Tel: 1-800-361-9571 • Fax: 514-932-4088

Email: info@fattal.ca

Vous désirez mettre vos projets ou chantiers en valeur ? Veuillez communiquer avec Jessica à l’adresse jkirby@pointonemedia.com pour faire paraître votre article dans *TIAC Times*.



Thank you for 40 years of partnership.

Since 1980, Proto Corporation has been working hard to earn the trust of our customers, manufacture the highest quality products and deliver the industry's best service. Thank you for your continued support.

Agile Leadership

How Agility in Leadership Creates Higher Performance, More Cohesive Teams

Un leadership agile

Pour des équipes plus performantes et mieux coordonnées

By / par Clark Ellis

Reprinted with permission from the May 2020 issue of Partners in Progress magazine. Read more at www.pinp.org

Extrait du numéro de mai 2020 de la revue Partners in Progress reproduit avec permission. Pour un complément de lecture, rendez-vous sur www.pinp.org.



Imagine a basketball player without agility. How would she play on the court, dribbling the ball off her foot, accidentally tripping her teammates? What about a football player who lacks agility? Caught flat-footed as he goes to tackle a running back or tripping over his own feet as he tries to avoid an on-rushing defensive end. It's easy to see how a lack of agility prevents athletes in most sports to function, let alone succeed.

What about leadership? How important is it for organizations to quickly adjust their strategies and operations to take advantage of changes in the market? Does it matter if companies are not flexible enough to react to shifts in the economy, increases in material costs, reductions in the availability and skill level of labor? How crucial is it if training centers don't implement retention plans, slack on marketing, or don't get ahead of training for new markets?

During COVID-19, agility is clearly a virtue for most organizations—especially when it comes to leadership. With many operations going virtual, the industry needs a new way to work and the process, procedures, and software to make that happen. Enter agile leadership, defined as the craft of creating the right context for self-organization. It means organization leaders create an environment where agile teams collaborate, learn from each other, get quick feedback from users, and are

Imaginez seulement une joueuse de basketball qui ne soit pas agile, en train de dribbler et de faire trébucher par mégarde de ses coéquipières ! Et que dire du joueur de football qui, manquant d'agilité, serait pris de court alors qu'il tente tacler un porteur de ballon ou qui se prendrait les pieds alors qu'il essaie de bloquer un ailier défensif. Il est facile de comprendre comment le manque d'agilité empêche les athlètes de performer et, à plus forte raison, de gagner.

Alors, qu'en est-il maintenant de l'agilité du leadership des entreprises et des organismes ? Il est indéniable qu'il faut savoir adapter rapidement ses stratégies et ses opérations pour profiter des conditions nouvelles du marché. En effet, qu'advient-il des entreprises et organismes qui ne sont pas suffisamment souples pour s'adapter aux changements de l'économie, à l'augmentation des coûts des matériaux, aux réductions des disponibilités et du niveau de compétences de la main-d'oeuvre ? Comment les centres de formation pourront-ils s'en tirer sans plan de maintien en poste, sans resserrement de leurs stratégies de marketing, sans vision pour la formation dans les marchés et domaines émergents ?

Avec la pandémie de COVID-19, on constate que l'agilité est manifestement une vertu pour la plupart des entreprises et organismes – surtout s'agissant de leurs dirigeants. Beaucoup d'opérations s'exécutent déjà en virtuel. Mais le secteur doit aussi apprendre à travailler différemment et il lui faut les processus, procédures et logiciels nécessaires pour y parvenir. C'est ici qu'intervient le principe du leadership

focused on quality and continuous learning. Agile leaders don't micro-manage people nor do they create total freedom. Instead, the focus is flexibility, productivity, and being able to shift focus on a dime with minimal losses.

Critical foundational elements of agile leadership include transparency, measurement, delegation, accountability, and failing fast. Failing fast is so important because it saves companies time and money, and it accelerates learning. It's often what causes the pivot that results in a project being stopped or a repurposed success. Your job as a leader is to model and encourage these principles in your teams. It will be hard to adopt agile practices if your culture discourages critical thinking and feedback. When you fail fast, you usually fail small, but if people aren't comfortable pointing out errors or fixes, you'll fail slowly, sloppily, and at great cost.

In construction—already a cyclical working environment—agility hinges on productivity, flexibility, and the willingness to switch gears as necessary. If a contractor's clients need solutions for temperature check stations that can be quickly and effectively disinfected, instead of new buildings, how can we shift our resources to work on that solution? If training centers identify new markets emerging from a global pandemic, how quickly can the necessary training and equipment be implemented? Agile leadership can help us make success in those areas a reality.

Some aspects of agile do not fit construction perfectly. For example, agile is most easily deployed in situations where prototypes can be developed quickly and cheaply. It is hard to quickly and cheaply build different duct solutions or architectural metal elements that can be thrown away if they turn out to be wrong. However, what about the virtual world? The 3D modeling world is made for rapid prototyping. Contractors who use agile principles like "sprints" and "scrums" to collaborate with their internal and external teams, can help their customers achieve the best solutions. Training centers using virtual or augmented reality training stations or product manufacturer driven programs like the ITI's strikeforce can ensure quality, safe, and thorough training is in place when it is required.

No matter your system, knowing exactly how your resources are deployed against projects or even daily tasks is important in normal times. Today, it is mission critical. A "sprint" is a set period of time—30 days maximum—during which specific work has to be completed and made ready for review. A "scrum" refers to a project's iteration or completion of tasks to bring it to fruition.

Using this process for agile allocation and reallocation of resources can help you minimize crew downtime, maximize productivity, and preserve capacity so that you are ready when

agile, c'est-à-dire la capacité des dirigeants de créer un contexte qui favorise l'auto-organisation. Autrement dit, les dirigeants d'entreprises et d'organismes doivent susciter un environnement où des équipes agiles collaborent, apprennent les unes des autres, obtiennent rapidement la rétroaction des utilisateurs et s'attachent à la qualité et à l'apprentissage continu. Les dirigeants agiles ne font pas de micro-gestion avec leur personnel ni ne lui accorde pleine liberté. Ils insistent plutôt sur la souplesse, la productivité et la capacité d'adaptation rapide tout en limitant les gâchis.

Au nombre des éléments fondamentaux critiques du leadership agile, citons la transparence, la mesure, la délégation, la responsabilisation et la notion d'échec rapide. En effet, le principe de l'échec rapide est particulièrement important, car il fait gagner temps et argent, et accélère les phases d'apprentissage. C'est ainsi qu'à un point pivot, on décide de mettre un terme à un projet ou de lui donner une nouvelle orientation. Votre tâche comme leader est de reproduire et de susciter l'application de ces principes dans vos équipes. Or, il est difficile d'adopter des pratiques agiles si votre culture décourage la pensée critique et la rétroaction. Si l'échec est rapide, c'est que les dégâts sont habituellement limités ; si, par contre, on hésite à parler des erreurs ou à proposer de meilleures solutions, l'abcès sera lent à crever et l'échec coûtera cher, sans compter que la situation qui en résultera risque d'être embrouillée.

Dans le domaine de la construction – dont l'activité est naturellement cyclique – l'agilité concerne la productivité, la souplesse et l'adaptabilité aux changements, selon les circonstances. Si nos clients ont besoin de postes de prise de température pouvant être désinfectés rapidement et efficacement plutôt que de nouveaux bâtiments, la question essentielle est de savoir comment réorienter nos ressources pour répondre à ce nouveau besoin ? Si des centres de formation repèrent des marchés émergents dans la foulée d'une pandémie, dans quels délais peut-on offrir la formation requise et mettre en oeuvre les équipements nécessaires ? Le leadership agile nous aide à obtenir le succès escompté en de telles circonstances.

Certains aspects de la gestion agile ne conviennent pas tout à fait à la construction. Ainsi, il est plus facile de faire appel aux techniques agiles quand des prototypes peuvent être développés rapidement et à peu de frais. Mais il est plutôt malaisé de construire rapidement et à peu de frais des conduites ou divers éléments architecturaux en métal dont on pourrait ensuite disposer s'ils ne conviennent pas ! C'est une évidence. Mais, alors, pourquoi ne pas prototyper dans le monde virtuel ? La modélisation en 3D a justement été conçue pour l'élaboration rapide de prototypes. Les entrepreneurs qui font appel aux principes agiles comme les sprints et les scrums pour collaborer avec leurs équipes internes et externes



PA robust, agile workforce must be at the ready to learn technology and make new techniques the reality.

Une main-d'oeuvre robuste et agile doit être prête à tout moment à apprendre et à appliquer des techniques nouvelles.

demand increases after the lockdown. For contractors who are involved in HVAC work, testing and air balancing, and controls, lots of work should be coming your way. Building owners of everything from hospitals to office buildings and retail sites are going to rethink the way that they move air into, through, and out of their facilities. A robust, agile workforce must be at the ready to learn technology and make new techniques the reality.

Another construction best practice, the daily huddle or toolbox talk, is like the daily scrum meeting. Scrum itself is a broad framework and the daily meeting is only one element. It is a 15-minute max meeting where the team members share progress, bring problems to the table, and work out how they are going to move forward and what they will do between now and tomorrow's meeting. The toolbox talk has always covered progress compared to plan, what could prevent us from reaching our goal, what safety concerns we see, and our goal for today.

And like the scrum meeting, an effective toolbox talk is run by the crew and features feedback from all members, people honestly sharing their concerns, problems, and roadblocks, and the team determining the path forward, including the production goal for the day. Make sure that these meetings are crisp and efficient though, keep them to 10-15 minutes and stick to the agenda.

peuvent aider les clients à trouver des solutions optimales à leurs problèmes. Les centres de formation qui se servent de postes de réalité virtuelle ou augmentée ou de programmes de formation axés sur les besoins des transformateurs, tels Strike Force de l'ITI (International Training Institute), veillent à ce qu'une formation de qualité, minutieuse et sécuritaire soit en place au moment voulu.

Quel que soit votre système, il importe, en périodes normales, de savoir exactement comment vos ressources sont déployées pour tel ou tel projet ou même pour de simples tâches quotidiennes. Avec la crise actuelle, c'est maintenant critique de le savoir. Le sprint correspond à une période de 30 jours au maximum pendant laquelle une tâche précise doit avoir été exécutée et être prête à être examinée. Le scrum est la répétition d'un projet ou l'achèvement de tâches qui feront déboucher le projet.

Grâce à cette technique agile de répartition et de réaménagement des ressources, vous pouvez réduire les temps morts des équipes, optimiser la productivité et préserver vos capacités de telle manière que vous serez prêt à rebondir quand la demande augmentera après le confinement. Les entrepreneurs en CVC, qui exécutent des tests et des opérations d'équilibrage et de contrôle de l'air, devraient voir leur carnet de commandes se garnir. En effet, les propriétaires de bâtiments, qu'il s'agisse d'hôpitaux, d'immeubles à bureaux ou de commerces, vont reconfigurer la façon dont l'air doit être amené dans les bâtiments, y circuler et en sortir. Une main-d'oeuvre robuste et agile doit être prête à tout moment à apprendre et à appliquer des techniques nouvelles.

Autre pratique exemplaire en construction : la réunion ou le caucus quotidien, qui s'apparente à la réunion quotidienne d'un scrum. Le scrum est un cadre général et la réunion quotidienne n'en est qu'un élément. Il s'agit d'une réunion d'au plus quinze minutes pendant laquelle les membres de l'équipe décrivent les progrès, parlent des problèmes et discutent de la suite et de ce qu'ils doivent faire d'ici la réunion du lendemain. Le caucus quotidien a toujours été l'occasion de discuter des progrès réalisés par rapport au programme, de ce qui peut nuire à la réalisation des buts fixés, des problèmes de sécurité et de l'objectif pour la journée.

Et, tout comme dans le cas d'une réunion de scrum, le caucus doit, par souci d'efficacité, être dirigé par l'équipe et permettre à chacun de rétroagir et de partager en toute honnêteté les préoccupations, les problèmes et les obstacles, et de déterminer la suite, et notamment l'objectif de production pour la journée. Veillez à ce que ces réunions soient concises et efficaces, qu'elles ne durent pas plus de dix à quinze minutes et ne portent que sur ce que prévoit le programme.

Comment appliquer les principes du leadership agile dans les circonstances actuelles ? Beaucoup d'entre nous travaillons

How can we execute agile leadership in our current environment? In the short term, many of us are working with our project teams remotely. This means that you need to quickly get up to speed using virtual collaboration tools like Zoom, Microsoft Teams, Skype, and Google Meet to communicate with your people.

Leaders who implement agile principles and achieve “agile-ish” practices are making their organizations more resilient during the crisis and are positioning themselves as leaders in the “next normal”. Moving towards agility is a great way to build resiliency into your organization permanently. While we may move past the peak of the COVID-19 crisis in a matter of months, there will be other challenges in the future. Supply shocks are likely to occur in waves or ripples as our supply chains recover from the virus’ disruption.

Working to build transparency, data driven decisions, autonomy, collaboration, and accountability in your leadership team and other project teams is the first step in becoming a more agile organization. The better you are at measuring, sharing that data, sprinting from one point to the next, and flexing resources where they are needed, the more your business will thrive. You can be like that basketball player or football player who is prepared to react with agility to whatever their opponent or environment throws their way. ■

déjà à distance avec nos équipes et continuerons de le faire à court terme. Ce qui signifie qu’il a fallu se mettre rapidement aux outils de collaboration virtuelle comme Zoom, Microsoft Teams, Skype et Google Meet afin de communiquer avec ses employés.

Les dirigeants qui appliquent et mettent en pratique des principes agiles procurent davantage de résilience à leurs entreprises pendant la crise et se positionnent comme leaders de la nouvelle normalité. En devenant agile, vous améliorez la résilience de votre organisme à long terme. Si la pandémie de COVID-19 est appelée à se résorber d’ici quelques mois, il n’est resté pas moins que d’autres défis vont se poser par la suite. Des chocs au niveau de l’approvisionnement vont sans doute surgir par vagues et par à-coups à mesure que les chaînes d’approvisionnement reprendront du service.

Transparence, décisions fondées sur des données probantes, autonomie, collaboration et responsabilisation de l’équipe de leadership et des autres équipes de projet, tout cela constitue une première étape sur la voie de l’agilité pour l’entreprise. Plus vous serez apte à savoir mesurer, à communiquer des données, à sprinter d’un point à un autre et à répartir vos ressources en fonction des besoins, mieux votre entreprise s’en portera. Vous serez alors comme ce joueur de basket ou de football qui est prêt à réagir avec agilité à tout ce que l’équipe adverse peut lui réserver de coups et de contre-coups. ■

THE 4 VIRTUAL VIRTUES

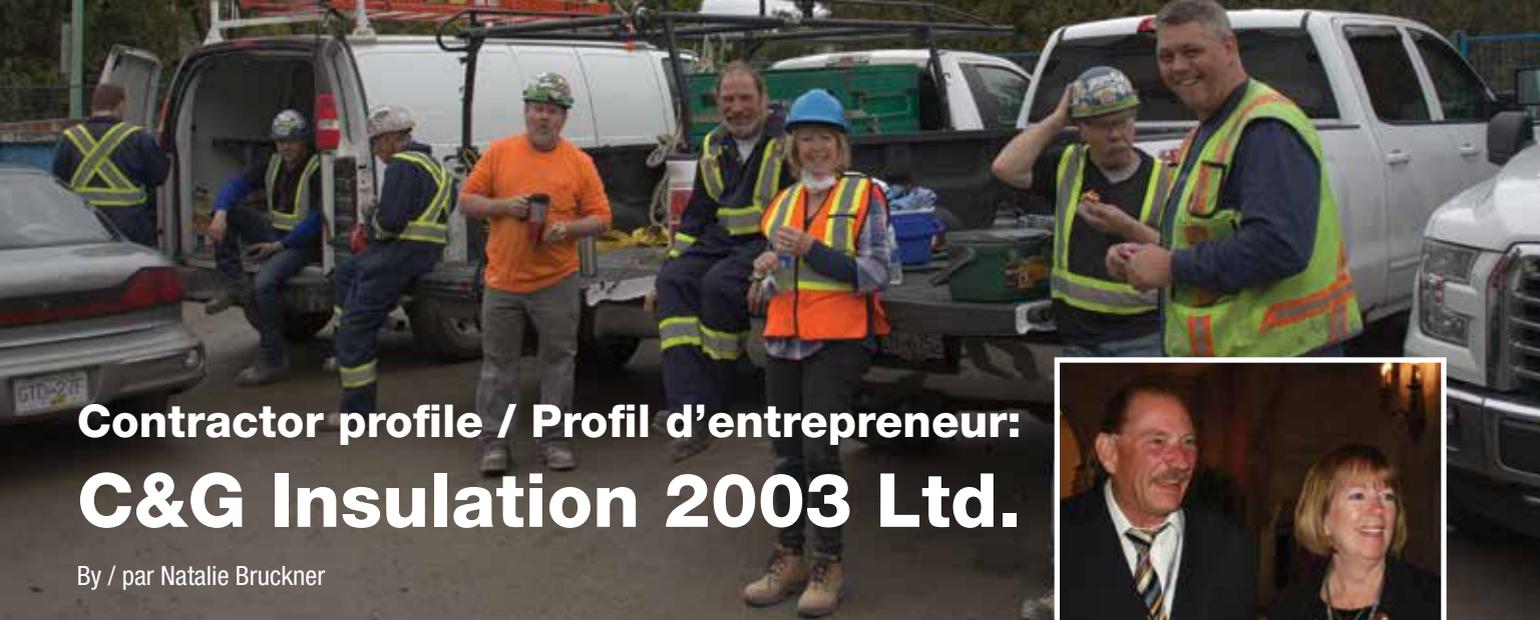
Continuum Advisory Group has developed a simple framework for making meetings successful. Implement these “4 Virtual Virtues” to make meetings quick and efficient:

1. Brevity, shorten up your normal meeting time. Virtual meetings don’t hold attention like face to face.
2. Clarity, make sure every agenda item is well thought out and has a clear purpose and outcome.
3. Concreteness, strive to get real production from your interactions. Make decisions, share information, solicit feedback, summarize and distribute action items and next steps.
4. Creativity, don’t be afraid to engage your teams with things that are not directly work related. One of our clients started a project meeting recently by asking each person to share one word that communicated how they were feeling about the crisis. It was quick, demonstrated empathy, and engaged the team for a productive meeting. There are as many ways to be creative as there are blades of grass in a field.

QUATRE VERTUS VIRTUELLES

Le Groupe consultatif de la continuité a élaboré un cadre simple pour assurer le succès de ces réunions. Pratiquez à votre tour les quatre vertus du virtuel pour des réunions rapides et efficaces.

1. Brièveté – Raccourcissez la plage prévue pour vos réunions virtuelles par rapport à vos réunions en présentiel. On perd l’attention des participants plus vite en virtuel qu’en présentiel.
2. Clarté – Assurez-vous que tous les points à l’ordre du jour ont été mûrement réfléchis et assortis d’objectifs et de résultats escomptés clairs.
3. Réalisme – Tentez de rester productif dans vos interactions. Prenez des décisions, communiquez de l’information, demandez de la rétroaction, résumez et répartissez les tâches, et précisez les étapes suivantes.
4. Créativité – Veillez à faire intervenir vos équipes sur des sujets qui ne sont pas directement liés au travail. Un de nos clients a ouvert une réunion d’équipe de projet en demandant à chacun.e de citer un mot qui résume ses sentiments sur la crise. L’affaire a été rapide, a mis en valeur l’empathie de chacun.e et a donné lieu à une réunion productive. Il y a autant de moyens d’être inventif qu’il y a de brins d’herbe dans un 4. champ.



Contractor profile / Profil d'entrepreneur: C&G Insulation 2003 Ltd.

By / par Natalie Bruckner

Andre and Judy Pachon's business story is one that many entrepreneurs can relate to. In many ways, it's a rags to riches tale and one that proves that, with passion and perseverance, anything is possible.

In 2003, when the Pachons decided to purchase C&G Insulation from Andre's father and then-owner George Pachon (who started the company in Vancouver back in 1963 with co-founder Cris Zalinko), they sank all their money into their new venture because they knew in their hearts it was the right decision for them.

"The start for us was very difficult," says Andre Pachon, who lives with his wife and co-owner, Judy, in Kelowna, B.C. "We had no money in the bank and no money in our pockets. We ate a lot of Kraft Dinner and sausages for the first three years of the business, but we knew that success would come."

As with any new business the Pachons, quickly learned some valuable lessons—the first being the art of bidding. "The very first job I bid on by myself was a new fruit leather packaging facility at Sun-Rype in Kelowna," Andre says. "The job went well. We cost it out and we made some money... but then the phone rang and the client said, 'Hey Andre, are you coming back to do the supply air on the roof?' I didn't know what he was talking about. He explained it was 150 feet long of 48-by 48-inch duct, that I hadn't realized was part of the job. I almost had a heart attack!"

Needless to say, the couple lost a lot of money on that first job, but they took that lesson, and the ones to follow, in stride and stocked up on more Kraft Dinner.

Over the past 17 years, C&G Insulation 2003 Ltd., as it is now called, has grown to become among the most well-respected industrial and commercial insulation companies in the Okanagan, with 10 full-time Red Seal journeypersons and

Andre et Judy Pachon ont une histoire entrepreneuriale dans laquelle beaucoup d'entrepreneurs peuvent se reconnaître. De bien des façons, c'est l'histoire d'un symbole de la réussite qui démontre qu'avec de la passion et de la persévérance, tout est possible.

En 2003, lorsque les Pachon ont décidé d'acheter C&G Insulation du père d'Andre, George Pachon, alors copropriétaire (il avait cofondé cette compagnie en 1963 à Vancouver avec Cris Zalinko), ils ont englouti tout leur argent dans leur nouvelle entreprise parce qu'ils savaient en leur for intérieur que c'était la bonne décision pour eux.

« Les débuts ont été très difficiles pour nous, signale Andre Pachon, qui vit à Kelowna (Colombie-Britannique) avec son épouse Judy, copropriétaire de l'entreprise. Nous n'avions pas d'argent en banque ni en poche. Nous avons mangé beaucoup de Kraft Dinner et de saucisses durant les trois premières années, mais nous savions que nous réussirions. »

Comme c'est le cas avec toute nouvelle entreprise, les Pachon ont vite appris des leçons précieuses — la première ayant porté sur l'art de soumissionner. « Le tout premier travail pour lequel j'ai pris l'entière responsabilité de la soumission concernait une nouvelle installation d'emballage de pâte de fruit déshydratée de la firme Sun-Rype à Kelowna, indique Andre. Le travail s'est bien passé. Nous avons chiffré nos coûts et fait de l'argent... puis le téléphone a sonné et le client m'a dit « Hé, Andre, allez-vous revenir pour la conduite d'air d'alimentation sur le toit ? » Je ne savais pas de quoi il parlait. Il m'a expliqué qu'il s'agissait d'une conduite de 48 pouces de haut et de large et de 150 pieds de long ; je ne m'étais pas rendu compte qu'elle faisait partie du travail à exécuter. J'ai failli faire une crise cardiaque ! »

Inutile de dire qu'André et sa femme ont perdu beaucoup d'argent pour de ce premier travail, mais ils ne se sont pas

indentured apprentices, who Pachon credits for the success of the business and also the reason for the company's diverse portfolio.

Ask him which C&G projects stand out to him the most, and his answer may surprise you: "Some of the best projects we have done to date have been for free," he says. "There is nothing that makes me more proud than when I ask our employees to work for free and they are all in. Our employees make this company."

One of those projects was the Hospice House in Kelowna, which provides a place of solace and support for those in their final stages of life. Another more recent project was JoeAnna's House, which offers people in need a place to stay when family members undergo life-saving, specialist care at Kelowna General Hospital.

For the Pachons and their staff, supporting their community and the industry is extremely important to them, and Andre proudly says that, "after 17 years of owning C&G, I have nothing to take from this industry. I am only thankful and want to give back."

This passion is also evident in the couple's involvement in the development of the Quality Assurance Certificate (QAC) Program, an initiative of the BC Insulation Contractors' Association (BCICA), which is aimed at ensuring appropriate levels of mechanical insulation are specified and properly installed in B.C. projects. The QAC is also expected to significantly impact energy conservation and reduce greenhouse gas emissions. "This industry continues to inspire me," says Pachon. "To feel we are making a difference in the world by reducing our footprint is important to my wife and I."

Looking back over the company's history, Pachon reflects: "If my wife and I said it was all roses, that wouldn't be true as we have been through some troubled times, but for the most part it has worked great."

So what exactly is the key to their success? "Our philosophy is work hard, play hard, and commit to a high standard, but in the end be sure to spend time with family and stay safe," he says. ■



C&G Insulation 2003 Ltd.
MECHANICAL INSULATION

Andre Pachon, President

Ph: (250) 769-3303
Fax: (250) 769-7644
Email: candginsulation@shawbiz.ca

1555 Stevens Rd.
Kelowna, BC
V1Z 1G3

laissés abattre par cette leçon ni par celles qui ont suivi, et ont fait de grosses réserves de *Kraft Dinner*.

Au cours des 17 dernières années, C&G Insulation 2003 Ltd., comme on l'appelle maintenant, est devenue l'une des firmes d'isolation industrielle et commerciale les plus respectées de la région de l'Okanagan ; elle est dotée d'un effectif à temps plein de dix compagnons détenteurs du Sceau rouge et d'apprentis sous contrat, effectif auquel M. Pachon attribue le succès de l'entreprise ainsi que la diversité de son portefeuille.

Si vous lui demandez quels projets réalisés par C&G sortent le plus du lot pour lui, sa réponse vous étonnera peut-être : « Quelques-uns de nos meilleurs projets à ce jour ont été exécutés gratuitement, affirme-t-il. Rien ne m'inspire plus de fierté que lorsque je demande à nos employés de travailler gratuitement et qu'ils acceptent tous. Ce sont nos employés qui font de notre compagnie ce qu'elle est. »

Hospice House à Kelowna, qui fournit un lieu de réconfort et du soutien aux personnes en fin de vie, est un de ces projets. JoeAnna's House, qui offre aux personnes nécessiteuses un endroit où loger pendant que des membres de leur famille reçoivent des soins spécialisés vitaux à l'Hôpital général de Kelowna, est un autre projet plus récent.

Il est extrêmement important pour les Pachon et leur personnel d'appuyer leur collectivité et notre industrie, et Andre déclare fièrement qu' « après 17 ans comme propriétaire de C&G, je n'ai rien à retirer de cette industrie. Je suis seulement reconnaissant et veux donner en retour. »

Cette passion transparait également dans la participation du couple à l'élaboration du programme d'assurance de la qualité (PAQ), initiative de la BC Insulation Contractors' Association (BCICA), qui vise à garantir la prescription d'épaisseurs adéquates d'isolation mécanique et leur installation correcte en Colombie-Britannique. On s'attend aussi à ce que le PAQ ait d'importantes répercussions sur l'économie d'énergie et la réduction des émissions de gaz à effet de serre. « Cette industrie continue de m'inspirer, mentionne M. Pachon. Il est important pour ma femme et moi de sentir que par la réduction de notre empreinte carbone, nous avons un impact positif sur le monde. »

Jetant un regard sur l'histoire de sa compagnie, M. Pachon fait la réflexion suivante : « Si ma femme et moi disions que tout a été rose, cela ne serait pas vrai, car nous avons traversé des périodes difficiles. Mais essentiellement les choses ont bien marché. »

Quelle est donc exactement la clé de leur réussite ? « Notre philosophie consiste à travailler dur, à nous amuser ferme et à nous engager à respecter des normes élevées, et aussi, au bout du compte, savoir passer du temps en famille et rester en sécurité », ajoute-t-il. ■

Contractor profile / Profil d'entrepreneur: Keating Insulation Inc.

By / par Natalie Bruckner



It's through adversity that you often find strength, as Walter Keating, president and owner of Ontario-based Keating Insulation Inc., can attest to.

It's fair to say that Keating's road has been a little rocky with its fair share of potholes since he first set the company up 35 years ago. Despite this, he has driven the road skillfully, soaked up the bumps, and still has as much gumption in him at the age of 70 as he did when he first entered the industry back at the age of 18.

Originally from Newfoundland, Keating, his wife, and three young children moved to Thunder Bay, Ontario, 39 years ago to pursue his career and master his craft. In 1992, on his 40th birthday, Keating decided it was time to branch out on his own and Keating Insulation Inc. was born. When you ask him what his wife's reaction was he laughs and says: "Her response? She said, 'What are you saying to me? You're making good money now, why would you want to do that?' I told her I just need to do it and to say that I've done it. If it doesn't work out, I can go back to work for somebody else."

But Keating had something that is invaluable in business, not just in the founding years, but throughout the life of the business, and that is support—the support of his family, friends, former colleagues, and the community. This support was even more important during the first few months of the business when Keating's son took his own life, which had, as you can imagine, a profound impact on the entire family. "We had to deal with growing a business during that time... it was pretty tough. But through good friends and so much support we moved forward. My son left us with a beautiful granddaughter, who is now 23 and so much like him. We are so proud of her. Sometimes you have to fall down to get up."

It's this attitude that has undoubtedly resulted in the success of the business, and a trait that Keating has passed down to his

C'est souvent dans l'adversité qu'on trouve sa force, ainsi que peut en témoigner Walter Keating, président et propriétaire de la firme Keating Insulation Inc., établie en Ontario.

On peut dire que le chemin parcouru par M. Keating a été un peu cahoteux et n'a pas toujours été un long fleuve tranquille durant les 35 ans depuis la fondation de sa compagnie. Malgré cela, il a tenu adroitement la route et absorbé les chocs, et est toujours aussi entreprenant à 70 ans qu'à ses débuts dans notre secteur à l'âge de 18 ans.

Originaire de Terre-neuve, M. Keating est déménagé avec son épouse et leurs trois jeunes enfants à Thunder Bay (Ontario), il y a 39 ans, afin de poursuivre sa carrière et de maîtriser son métier. En 1992, le jour de son 40e anniversaire de naissance, il a décidé que le moment était venu de se mettre à son compte et Keating Insulation Inc. est née. Si on lui demande quelle a été la réaction de sa femme, il rit et dit : « Sa réaction ? Elle m'a dit « Qu'est-ce que tu me racontes ? Tu gagnes beaucoup d'argent maintenant. Pourquoi voudrais-tu faire cela ? » Je lui ai répondu « J'ai simplement besoin de le faire et de pouvoir dire que je l'ai fait. Si ça ne marche pas, je peux retourner travailler pour quelqu'un autre. »

Cependant, M. Keating disposait d'un atout précieux en affaires, non seulement durant les premières années, mais pendant toute l'existence de son entreprise, et c'était du soutien — le soutien de sa famille, de ses amis, de ses anciens collègues et de la collectivité. Ce soutien a été d'autant plus important durant les premiers mois d'activité de l'entreprise, quand le fils de M. Keating s'est suicidé, ce qui a eu, comme on peut l'imaginer, un profond impact sur la famille Keating tout entière. « Nous avons une entreprise à faire croître durant cette période... cela a été passablement difficile, mais grâce à de bons amis et à beaucoup de soutien, nous avons progressé. Mon fils nous a laissé une belle petite-fille qui a maintenant 23 ans et qui lui ressemble tellement. Nous sommes si fiers d'elle. Parfois, il faut tomber pour mieux se relever. »

“Supporting the community is extremely important to me, and something I get from my father ... If you look after people the best comes back to you.”

« Il est extrêmement important pour moi d'appuyer la collectivité et c'est quelque chose que j'ai hérité de mon père ... Si vous prenez soin des gens, ils vous donneront le meilleur d'eux-mêmes. »

other son Walter Keating Jr. who took control of the reins of the company eight years ago.

What started off as a one-man show has now become one of the biggest firms of its kind in Northwestern Ontario, with a multifaceted team that specializes in industrial and commercial insulation contracting, asbestos abatement, sheet metal and siding, duct cleaning, stucco and fireproofing, spray foam insulation, and mould remediation.

“It started just as insulation and this evolved into asbestos, then ductwork, then mould,” Keating says. “This came in useful when the pulp mills started going under, which was a big source of business for us, and soon the commercial side became a big part of our business. We started by doing \$5,000 jobs and ended up with \$2 million projects, but every job has been fun for me.”

While Keating has taken more of a backseat these days, his love of the business means he is still very much involved. “My son says to me, ‘Dad you’re not 50 anymore, you need to slow down.’ But I wake up every morning at 5 a.m. and when I go into the office my son tells me I have to go out on the floor to stir the pot. He tells me I’m the highest paid apprentice he has,” Keating laughs.

His passion for the insulation industry is undeniable. Not only has Keating built an incredibly successful business that has weathered a few economic storms all while being a family man, but he was president of the board of the Master Insulators’ Association of Ontario (MIAO) for two terms, president of the Construction Association of Thunder Bay, co-chair of the health and safety committee for the Master Insulators’ Association of Ontario, and of course the president of TIAC.

These days, when Keating isn’t in the office, you are likely to find him fishing on the ocean near his family home in Newfoundland, on the golf course (a sport his son, Walter Keating Jr. introduced him to when his son was doing his golfing scholarship), or helping the local community.

“Supporting the community is extremely important to me, and something I get from my father,” Keating says. “He was always making sure everyone had everything they needed, like food and fuel. If you look after people the best comes back to you.” ■

Cette attitude est sans aucun doute la raison du succès de l’entreprise et un trait que M. Keating a transmis à son autre fils, Walter Keating Jr., qui a pris les rênes de la compagnie il y a huit ans.

Ce qui a débuté comme l’affaire d’un seul homme est maintenant l’une des plus grandes entreprises en son genre du nord-ouest de l’Ontario ; son équipe pluridisciplinaire est spécialisée en isolation industrielle et commerciale, en élimination de l’amiante, en bardage métallique, en nettoyage de conduits, en pose de stuc et en ignifugation, en isolation à la mousse giclée et en assainissement des moisissures.

« Ça a commencé avec l’isolation seulement et s’est étendu à l’amiante, puis aux conduits, puis aux moisissures, signale M. Keating. Cela s’est avéré utile lorsque les usines de pâte à papier, qui étaient une importante source de travail pour nous, ont commencé à faire faillite, et le volet commercial est vite devenu une part majeure de l’activité de notre entreprise. Nous avons commencé par exécuter des travaux de 5 000 \$ et avons fini par réaliser des projets d’une valeur de deux millions de dollars, mais j’ai tout trouvé amusant à faire. »

Bien que M. Keating tire moins les ficelles de nos jours, son amour des affaires le garde encore très actif dans l’entreprise. « Mon fils me dit « Papa, tu n’as plus 50 ans ; tu dois ralentir », mais je me réveille tous les matins à 5 h et, quand j’arrive au bureau, mon fils me demande d’aller remuer les troupes. Il me dit que je suis son apprenti le mieux rémunéré », déclare M. Keating en riant.

Sa passion pour l’industrie de l’isolation est indéniable. En plus d’avoir bâti une entreprise incroyablement florissante qui a traversé quelques tempêtes économiques, tout en s’occupant de sa famille, M. Keating a été président du conseil d’administration de la Master Insulators’ Association of Ontario (MIAO) pendant deux mandats, président de la Construction Association of Thunder Bay, coprésident du comité de santé et de sécurité de la Master Insulators’ Association of Ontario et, bien sûr, président de l’ACIT.

Ces jours-ci, lorsque M. Keating n’est pas au bureau, il est probablement en train de pêcher sur l’océan près de la demeure familiale à Terre-neuve, de jouer au golf (sport auquel son fils, Walter Keating Jr., l’a initié quand le fils de ce dernier a reçu une bourse d’études en golf) ou d’aider la collectivité locale.

« Il est extrêmement important pour moi d’appuyer la collectivité et c’est quelque chose que j’ai hérité de mon père, affirme M. Keating. Il s’assurait toujours que tout le monde avait tout ce qu’il fallait, comme de la nourriture et du carburant. Si vous prenez soin des gens, ils vous donneront le meilleur d’eux-mêmes. » ■



How to Protect Your Aluminum from Water Stains

Comment protéger votre aluminium contre les taches d'eau

It's that time of year (depending on where you live) where the snow has melted, geese are starting to fly back north, streets are being cleaned, and Mother Nature is starting to show her colours again. Old Man Winter seems to finally be moving along and we start to get a taste of the summer season.

In many regions with air temperatures on the rise, we welcome our "wet season"—the time of year when a region's average annual rainfall occurs at its highest. If you haven't guessed by the title of this blog, this time of year can point to a long-existing phenomenon that has very much to do with changes in the season, and how it could affect many of our end users and applicators.

The majority of outdoor mechanical insulation systems require two main components, insulation and cladding. In particular, aluminum cladding is one of the most common used for the protection of insulation. On pipes, typically cut and rolled jacketing is applied, while on tanks, vessels, and other equipment, flat or corrugated sheets are used.

Aluminum is often used as it is not only cost effective, but durable, visually appealing, and naturally resistant to corrosion. Unlike other metals, it takes care of itself. When exposed to dry or moist air it actually combines with oxygen to form a tough, transparent, protective oxide coating. In the presence of moisture, aluminum will not rust like steel will. That said, users must understand that under certain conditions,

C'est le moment de l'année (selon l'endroit où l'on vit) où la neige a fondu, les oies s'envolent vers le nord, les chaussées sont nettoyées et dame nature commence à afficher de nouveau ses couleurs. Le bonhomme hiver semble enfin parti et nous commençons à avoir un avant-goût de la saison estivale.

Dans beaucoup de régions, avec la hausse de la température de l'air, c'est la saison pluvieuse — le temps de l'année où les précipitations sont les plus abondantes. Au cas où le titre du présent blogue ne vous l'aurait pas déjà fait deviner, cette période peut faire ressortir un phénomène bien connu qui a beaucoup à voir avec les changements saisonniers et qui pourrait avoir des répercussions sur bon nombre de nos utilisateurs finaux et installateurs.

La majorité des systèmes extérieurs d'isolation mécanique nécessite deux principales composantes, à savoir l'isolant et le revêtement. L'aluminium est l'un des matériaux les plus couramment utilisés pour protéger l'isolation. Habituellement, on applique un chemisage coupé et roulé sur les tuyaux, tandis qu'on utilise des feuilles de matériau plates ou ondulées sur les réservoirs, les récipients et autres équipements.

L'aluminium est fréquemment utilisé parce qu'il est non seulement économique, mais il est aussi durable, visuellement attrayant et naturellement résistant à la corrosion. Contrairement à d'autres métaux, il ne nécessite aucun entretien. Exposé à l'air sec ou humide, il se combine avec

aluminum will stain, therefore creating a visually unappealing and undesirable appearance. The stain does not necessarily compensate the overall strength and integrity of the metal jacketing, but may hinder installation, application, and it sure doesn't look aesthetically attractive.

Water Stain Causes

A main reason for water stains is simply the presence of prolonged trapped moisture. The reaction causes a water stain that is difficult to remove. If there is no air flow to remove the moisture, prolonged contact between the water and the metal causes a reaction between the two, which results in an undesirable water stain.

Virtually all staining problems occur during shipping, handling, or storage. In order to help users address these issues, we will be discussing sources of moisture and prevention best practices.

Main Sources of Moisture

Two main sources of moisture are external and condensation build up. External sources include rain, snow, and water leaks. A simple leak in a tarp or roof covering of stored metal can cause staining.

Condensation is another source of moisture that can be easily overlooked or an afterthought. Many do not anticipate nor plan for condensation as it can be a bit more complex and difficult to understand or control, especially when transporting material over long distances with different climates.

Condensation occurs when warm air collides with cold surfaces or when there's too much humidity in the atmosphere. When this moisture-packed warm air comes into contact with a chilly surface, it cools down quickly and releases the water, which turns into liquid droplets on the cold surface.

Dew point is the temperature at which water vapor from the air begins to condense and is affected by the relative humidity and temperature of the air. Water vapor condenses on the surface if the temperature of the metal drops below the dew point of the surrounding air. A familiar example of condensation is when your eyeglasses fog up when entering a warm room after being in the cold outdoors. Another common example is moisture on the outside of a cold beverage container during a hot sunny day. When the temperature of aluminum drops below the dew point of air, water comes out of the air and deposits on the surface of the aluminum. The temperature of the aluminum can drop below the dew point of the air under various circumstances such as during storage, transport, or moving cold metal into warm storage.

Prevention

Now that we have a better understanding of where and how staining happens, what can one do to help prevent and protect their metal? Here are some key points to consider:

l'oxygène pour former une couche d'oxyde dure, transparente et protectrice. En présence d'humidité, l'aluminium ne rouille pas comme l'acier. Ceci dit, les utilisateurs doivent comprendre que, dans certaines conditions, l'aluminium peut se tacher et prendre ainsi une apparence indésirable et peu attrayante. Les taches ne compromettent pas nécessairement la solidité et l'intégrité globales du gainage métallique, mais elles peuvent entraver le processus d'installation ou d'application et ne sont certainement pas esthétiques.

Causes des taches d'humidité

Une des principales causes des taches d'eau est simplement la présence prolongée d'humidité. La réaction ainsi déclenchée produit une tache d'eau difficile à enlever. S'il n'y a pas de circulation d'air pour éliminer l'humidité, le contact entre l'eau et le métal entraîne la formation de taches d'eau indésirables.

Pratiquement tous les problèmes de taches (ou maculage) se produisent durant l'expédition, la manutention ou l'entreposage du métal. Afin d'aider les utilisateurs à régler ces problèmes, nous traiterons des sources d'humidité et des meilleures pratiques de prévention.

Principales sources d'humidité

Les deux principales sources d'humidité sont les apports externes et la formation de condensation. Les apports externes comprennent la pluie, la neige et les fuites d'eau. Une simple fuite dans une toiture ou une bâche qui recouvre du métal entreposé peut causer des taches. La condensation est une autre source d'humidité qu'on peut facilement négliger ou à laquelle on ne pense souvent qu'après coup. Beaucoup ne prévoient pas la formation de condensation et ne s'y préparent pas, car cela peut être un peu plus complexe et difficile à comprendre ou à contrôler, en particulier durant le transport du matériau sur de longues distances dans des climats qui varient.

De la condensation se forme lorsque de l'air chaud entre en contact avec des surfaces froides ou lorsqu'il y a trop d'humidité dans l'atmosphère. Lorsque cet air chaud chargé d'humidité est en contact avec une surface fraîche, il se refroidit rapidement et relâche de l'humidité qui se transforme en gouttelettes de liquide sur la surface froide.

Le point de rosée est la température à laquelle la vapeur d'eau dans l'air commence à se condenser ; il varie selon l'humidité relative et la température de l'air. La vapeur d'eau se condense à la surface du métal si la température de celui-ci descend en dessous du point de rosée de l'air ambiant. La buée qui se forme sur ses lunettes lorsqu'on passe d'une température extérieure froide à une pièce chaude est un exemple familier de condensation. L'humidité qui ruisselle à l'extérieur d'un contenant de boisson froide durant une chaude journée ensoleillée en est un autre exemple courant.

1. Eliminate Moisture:

- Prevent any moisture to come into contact with the metal
- Remove any known moisture as quickly as possible

2. Storage:

- Intact packages should be stored in a dry area with good ventilation to ensure stabilization of the package.
- When storing metal, it is not recommended to leave warehouse doors open, especially during the spring and fall months when there may be extreme differences in temperature between day and night. During the night, cold air enters and temperature and humidity of the air increase rapidly, the dew point rises quickly. But, the temperature of the aluminum increases at a much slower rate; this sets up the condition where water begins to condense on the surface of the aluminum. As you can imagine, this process is not limited to fall and spring months but may occur whenever there are large enough fluctuations in temperature and humidity.
- Rotate stock as quickly as possible.
- Neither packaged nor bare aluminum should be stored outdoors.

3. Transport:

- When transporting metal, consider things like whether the metal is removed from a cool or cold storage area into a warm trailer or railroad car on a humid day. This can thus result in condensation on the aluminum and can occur during any season of the year; however, for some areas it may be more pronounced in summer.
- Minimize day/night temperature cycling during typical storage and/or transit, and the preferred method is to use insulated trucks or rail cars. It is essential that long layovers at truck and rail depots are minimized.
- Ensure all open transit shipments are covered with waterproof tarping.
- Use portable, temperature/humidity recorders for critical products.
- Minimize in-transit times and temperature cycling as much as possible.
- Allow metal to warm up slowly when receiving shipments that have allowed the material to drop below your destination atmospheric temperature. Do not move cold metal into a warm storage area right away.

Conclusion

While after reading all of this it may seem a bit overwhelming, but be reminded that aluminum is still one of the better choices for cladding and protection. Not only is it cost effective, but it is still very durable and naturally resistant to corrosion. In the presence of moisture, aluminum will not rust like steel will. If you look around close enough, aluminum is used in many areas of everyday life such as cars, refrigerators, electric power lines, computers, kitchenware, and many more.

Lorsque la température de l'aluminium baisse en dessous du point de rosée de l'air, l'eau alors libérée par l'air se dépose sur la surface de l'aluminium. La température de l'aluminium peut descendre sous le point de rosée de l'air dans diverses circonstances, notamment durant l'entreposage ou le transport du matériau, ou lorsqu'on place le métal froid dans un entrepôt chaud.

Prévention

Maintenant que l'on comprend mieux où et comment les taches se forment, que peut-on faire pour aider à prévenir le maculage du métal et pour le protéger ? Voici quelques points clés à considérer :

1. Élimination de l'humidité

- Empêchez toute humidité d'entrer en contact avec le métal.
- Enlevez le plus vite possible toute humidité visible.

2. Entreposage

- On devrait entreposer les paquets intacts dans un endroit sec bien ventilé pour en assurer leur stabilisation.
- Quand on entrepose du métal, il n'est pas recommandé de laisser les portes de l'entrepôt ouvertes, en particulier durant les mois de printemps et d'automne, alors qu'il peut y avoir des différences de température extrêmes entre le jour et la nuit. Après un apport d'air froid durant la nuit, la température et l'humidité de l'air augmentent rapidement et le point de rosée monte vite. Toutefois, l'aluminium se réchauffe beaucoup plus lentement ; dans les conditions ainsi créées, l'eau commence à se condenser sur la surface de l'aluminium. Comme on peut l'imaginer, ce processus ne se limite pas aux mois d'automne et de printemps, mais peut se produire chaque fois que la température et l'humidité fluctuent suffisamment.
- Assurez une rotation rapide des stocks.
- On ne devrait pas entreposer l'aluminium, emballé ou non, à l'extérieur.

3. Transport

- Au moment de transporter du métal, tenez compte de facteurs comme le fait de transférer dans une remorque ou un wagon chaud, durant une journée humide, du métal entreposé dans un endroit frais ou froid. Cela peut causer de la condensation sur l'aluminium et se produire n'importe quelle saison de l'année ; cependant, dans certaines régions, cela peut être pire l'été.
- Limitez les variations de température entre le jour et la nuit durant les périodes d'entreposage et le transport ; pour ce faire, le mieux est d'utiliser des camions ou wagons isothermes. Il est essentiel de réduire au minimum les longues haltes aux dépôts routiers et ferroviaires.
- Veillez à ce que toutes les cargaisons transportées à l'air libre soient recouvertes d'une bâche imperméable.

Again however, aluminum like many other things can be susceptible to water staining. Awareness is important, and taking necessary measures to protect your investment may be something you want to consider.

Six key points to summarize:

1. Be mindful of climate changes. Do not move cold metal into a warm storage area right away (remember the cold beverage container on a hot day). Allow the metal to warm up slowly.
2. Store aluminum in a dry place, preferably inside.
3. If stored outside, cover with a waterproof tarp.
4. Protect while transporting. Use insulated or heated trailers whenever possible.
5. If moisture is present, wipe dry right away.
6. Conduct periodic inspections.

While staining does not necessarily affect the integrity of the material itself, it does cause for some undesired aesthetics and possible issues while processing. Some staining can be removed carefully through various techniques, but you probably don't want to have an issue in the first place.

How are you protecting and preventing your aluminum from staining?

For more information please feel free to email Ideal Products at info@idealproducts.ca ■

- Utilisez des thermo-hygromètres portatifs pour les produits qu'il est important de conserver absolument intacts.
- Limitez le plus possible les durées de transit et les fluctuations de température.
- Laissez le métal se réchauffer lentement lorsque vous recevez des cargaisons de matériau dont la température est devenue inférieure à celle de l'atmosphère de votre destination. Ne placez pas immédiatement le métal froid dans une aire d'entreposage chaude.

Conclusion

Bien que vous puissiez vous sentir un peu dépassé après avoir lu tout cela, souvenez-vous que l'aluminium demeure une des meilleures options en matière de revêtement et de protection. Il est non seulement économique, mais également très durable et naturellement résistant à la corrosion. En présence d'humidité, l'aluminium ne rouillera pas comme l'acier. Si vous regardez autour de vous d'assez près, vous verrez que l'aluminium est utilisé dans de nombreux secteurs de la vie quotidienne, notamment pour les automobiles, les réfrigérateurs, les lignes de transport d'électricité, les ordinateurs, les appareils de cuisine et bien d'autres objets.

Encore une fois, cependant, comme beaucoup d'autres choses, l'aluminium peut être sujet à la formation de taches

suite a la page 46



SHAPING THE INDUSTRIAL INSULATION MARKET FOR OVER 35 YEARS

Extol Preformed Heads

FABRICATING EXCELLENCE

Extol Preformed Heads are designed for use in the industrial and commercial insulation industry. Our preformed heads are easy to specify, order and install and are available for all types of tank systems. Extol Preformed Heads meet or exceed industry standards. From a basic flat insert head to the most complex shape, our products fit and perform.

BROAD RANGE OF PREFORMED HEADS

Extol Preformed Heads are fabricated to provide superior thermal performance on above and below ambient systems. Every head segment is contoured on all 6 sides to provide a close fit that eliminates voids between the surface of the tank head and the insulation. Extol Fabricated Heads are customized to fit multiple style tank ends. Styles include spherical, conical, hemispherical, flanged and dished as well as 2:1 elliptical heads. All insulation materials are made in the USA and are 100% asbestos free.

ASTM STANDARDS

Extol Preformed Heads are manufactured in accordance with the following standards:

- Cellular Glass ASTM C552
- Extruded Polystyrene ASTM C578 Type XIII, Type VI
- Perlite ASTM -C610
- Phenolic ASTM C1126
- Polyisocyanurate ASTM C591
- ASTM C585



208 Republic Street, Norwalk, OH 44857 • ExtolOhio.com • info@extolohio.com
 Phone: 800-486-9865 • 419-668-2072 • Fax: 419-663-1992



TIAC TIMES

Distributor Directory



BRITISH COLUMBIA

All Therm Services Inc - British Columbia
 Burnaby, BC..... (604) 559-4331
 (844) 559-4331

Brock White Canada
 Burnaby, BC..... (604) 299-8551
 (800) 665-6200
 Coquitlam, BC..... (604) 777-9974

Kelowna, BC (866) 400-5885
 (250) 765-9000
 (800) 765-9117
 Langley, BC..... (604) 888-3457
 (877) 846-7506
 Prince George, BC..... (250) 564-1288
 (877) 846-7505
 Victoria, BC..... (250) 384-8032
 (877) 846-7503

Crossroads C&I Distributors
 Coquitlam, BC (800) 663-6595

Nu-West Construction Products
 Richmond, BC..... (604) 288-7382
 (866) 655-5329

Tempo Tec Inc.
 Chilliwack, BC (800) 565-3907

ALBERTA

All Therm Services Inc - Alberta

Edmonton, AB (780) 732-0731
 (855) 732-0731
 Calgary, AB (403) 266-7066

Amity Insulation Group Inc.

Edmonton, AB (780) 454-8558

Brock White Canada

Calgary, AB (403) 287-5889
 (877) 287-5889
 Edmonton, AB (780) 447-1774
 (800) 724-1774
 Lloydminster, AB (780) 875-6860
 (877) 775-6860

Crossroads C&I Distributors

Edmonton, AB (800) 252-7986
 Calgary, AB (800) 399-3116

Nu-West Construction Products

Calgary, AB (403) 201-1218
 (877) 209-1218
 Edmonton, AB (780) 448-7222
 (877) 448-7222

Tempo Tec Inc.

Calgary, AB (403) 216-3300
 (800) 565-3907
 Edmonton, AB (800) 565-3907

SASKATCHEWAN

Brock White Canada

Regina, SK (306) 721-9333
 (800) 578-3357
 Saskatoon, SK (306) 931-9255
 (800) 934-4536

Crossroads C&I Distributors

Regina, SK (800) 252-7986

Nu-West Construction Products

Saskatoon, SK (General Enquiries) (306) 978-9694
 (866) 469-6964
 Regina, SK (306) 721-5574
 (800) 668-6643
 Saskatoon, SK (306) 242-4224
 (800) 667-3766

Wallace Construction Specialties Ltd.

Regina, SK (306) 569-2334
 (800) 596-8666
 Saskatoon, SK (306) 653-2020
 (800) 667-3730

MANITOBA

Alsip's Building Products & Services

Winnipeg, MB (204) 667-3330

Brock White Canada

Winnipeg, MB (Corporate) (204) 694-3600
 (888) 786-6426

Crossroads C&I Distributors

Manitoba Representative (800) 252-7986

Nu-West Construction Products

Winnipeg, MB (204) 977-3522
 (866) 977-3522

ONTARIO

All Therm Services Inc - Ontario

Mississauga, ON (416) 675-1710

Brock White Canada

Thunder Bay (807) 623-5556
 (800) 465-6920

Crossroads C&I Distributors

Hamilton (877) 271-0011
 Kitchener (800) 265-2377
 Ottawa (800) 263-3774
 London (800) 531-5545
 Sarnia (800) 756-6052
 Toronto (800) 268-0622

Dispro Inc.

Ottawa (800) 361-4251

Impro

Mississauga, ON (905) 602-4300
 (800) 95-IMPRO

Nadeau

Ottawa, ON (800) 361-0489

QUEBEC

Crossroads C&I Distributors

Montreal (800) 361-2000
 Quebec City (800) 668-8787

Dispro Inc.

Montréal, QC (514) 354-5250
 Québec City, QC (800) 361-4251

Nadeau

Montreal, QC (514) 493-1800
 (800) 361-0489
 Québec City, QC (418) 872-0000
 (800) 463-5037

NEW BRUNSWICK

Scotia Insulations

Saint John, NB (506) 632-7798

NOVA SCOTIA

All Therm Servies Inc - Nova Scotia

Dartmouth (902) 468-5232

Crossroads C&I Distributors

Dartmouth, NS (902) 468-2550

Scotia Insulations

Dartmouth, NS (902) 468-8333

NEWFOUNDLAND & LABRADOR

Scotia Insulations

Mount Pearl, NL (709) 747-6688



TIAC   **ACIT**

Thermal Insulation Association of Canada **Association Canadienne de l'Isolation Thermique**
The Voice of The Mechanical Insulation Industry La voix de l'industrie de l'isolation mécanique

BECOME A MEMBER OF TIAC TODAY

Interested in becoming a member? Contact the TIAC office for more information at 1485 Laperriere Avenue, Ottawa, ON K1Z 7S8
 tel: 613.724.4834 • fax: 613.729.6206

If you're already a member and would like to appear in the TIAC Distributor Directory please contact Lara Perraton, *TIAC Times* tel: 1.877.755.2762
 email: lperraton@pointonemedia.com.

Joignez-vous à l'ACIT dès aujourd'hui

Pour devenir membre, il suffit de communiquer avec le bureau de l'ACIT qui vous fournira tous les renseignements nécessaires. Le bureau est situé à l'adresse suivante : 1485, av. Laperrière, Ottawa (Ontario) K1Z 7S8 – téléphone : 613.724.4834, télécopieur : 613.729.6206.

Si vous êtes déjà membre et souhaitez figurer au répertoire des distributeurs de l'ACIT, veuillez communiquer avec Lara Perraton, *TIAC Times*, au numéro 877.755.2762 ou lui faire parvenir un courriel à l'adresse
 lperraton@pointonemedia.com.

Performance Reward, Part 2

In part 1 of this article we reviewed a variety of options around benefits programs. While these programs are designed to attract and retain employees they are usually offered to all employees, with an opt-in opportunity. If they choose not to take advantage of the program, they get no benefit.

Because they are targeted across the board, they are not performance motivating.

There are numerous methods of rewarding and acknowledging performance, individually, by division and by the company overall.

Short-term performance is often rewarded by paying bonuses or commissions. Long-term rewards would be along the line of offering stocks or stock options.

Often the president of the company goes to each or specific employee to say “thanks, we had a great year and here is your bonus”. The employee is dutifully thankful but wonders what exactly he/she did to get that bonus. Did others get the same or more or less? Why didn't I get more? Will I get this next year? I believe that is the worst type of bonus a company can hand out. There is no accountability and no real communication about how the bonus was earned. This can become very demoralizing in subsequent years when the bonuses are reduced or eliminated or when the president changes his or her mind or when new leadership takes over.

In developing a rewards program make sure it meets these three criteria.

1. Useful
2. Objective
3. Feasible

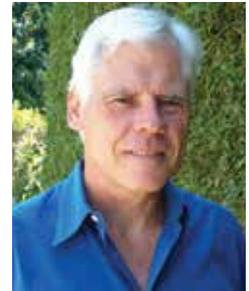
Giving out those “thank-you” bonuses fails all three criteria.

For a reward to be useful it must be benchmarked against specific outcomes. For it to be objective it must stand up to scrutiny by all parties involved and to be feasible it must be easy to measure, monitor and manage.

A successful rewards program works for the entire company and not one division or one group of employees.

In this article we will focus on service work, time and materials and retrofit projects. All of which usually come under one division. In part 3 we will look at construction.

A commission program is the easiest to implement but is normally restricted to sales people. It should be based on a variety of factors not just sales targets. Other areas to consider



By / par Ron Coleman

Récompenser le bon rendement – Partie 2

Dans la première partie de l'article, nous avons examiné quelques types différents de programmes d'avantages sociaux. Si ces programmes sont conçus pour attirer et maintenir l'effectif en poste, ils sont habituellement proposés à tous les employés ; ceux qui veulent y participer peuvent y adhérer et ceux qui préfèrent ne pas souscrire peuvent aussi s'abstenir.

Comme ces programmes sont proposés indistinctement à tous, ils n'ont pas pour objet d'inciter au rendement.

En fait, il existe de nombreuses méthodes de récompenser et de reconnaître le bon rendement individuel, par division et à l'échelle de l'entreprise.

Le rendement à court terme est souvent récompensé par des primes ou des commissions. Parmi les incitatifs à long terme, citons les programmes d'actions et les options d'achat d'actions.

Il n'est pas rare que ce soit le président de l'entreprise qui rencontre chacun de ses employés pour lui offrir une prime en le félicitant du succès remporté pendant l'année écoulée. L'employé remercie le patron, comme il se doit, en se demandant parfois pourquoi exactement il a reçu le boni. Il se demande peut-être aussi si les autres ont reçu le boni en question la même chose, ou s'ils ont reçu plus ou moins que lui ? Il se demande parfois aussi pourquoi il n'a pas obtenu davantage et s'il recevra la même chose l'an prochain. Voilà probablement la forme la pire de récompenses à offrir : il n'y a aucune imputabilité ni aucune communication réelle sur la raison et la façon dont la prime a été obtenue. Cette façon de faire peut même démoraliser par la suite si, par exemple, les primes sont réduites ou supprimées, ou lorsque le président change d'avis à ce sujet ou quand de nouveaux dirigeants arrivent en scène.

Bref, quand vous élaborez un programme de récompenses, assurez-vous de respecter les trois critères suivants :

1. Utilité
2. Objectivité
3. Faisabilité

are profit margins, types of customers, sizes of order, repeat business, new customers, customer satisfaction, collection of accounts receivable, customer relationship management (CRM) and social media. The objective should not be to pit sales people against each other. To be really useful the program should encourage the sales people to support each other. Make sure it meets the three criteria for measuring a solution. A successful sales division meeting ongoing and long-term sales and profits targets.

Service divisions can often use a fairly simple process which would reward all the people involved in service.

Service techs should be rewarded based on their billable time and penalized for unapplied time. The company should set a benchmark for what percent of hours a tech needs to bill out based on his hours paid. Some companies aim for 100%, others for 90%, many have no target. If you go less than 100% make sure you build the extra cost of the unapplied time into your charge-out rates.

If, for example, your target is 90% billable then institute a bonus program that would reward techs for reaching their target and an increase in reward for exceeding the target. Doing this on a quarterly basis to encourage consistency. Every hour under your target is costing you one hour of billable time and you are paying for your tech and truck. Any call back hours are deducted against the target of billable hours, thus reducing any rewards the tech might get from reaching their target.

Target for billable hours		90%	
Period	Qtr. to June 30		
Hours paid	450		
Billing target	405	90%	
Actual hours billed	410		
Hours over target	5	\$10.00	\$50.00
Hours billed on target	405	\$0.50	\$202.50
Total reward			\$252.50

If the actual billed is close to target there might be some reward

If you are using flat rate pricing, then pay your techs based on the time allowed in the flat rate program.

Service techs should also be rewarded for generating sales and for getting requests for proposals. Sales might include signing up customers to planned maintenance programs or

Service divisions can often use a fairly simple process which would reward all the people involved in service.

Les divisions de la maintenance et du service après-vente peuvent mettre en place un processus simple qui récompense toutes les personnes actives dans ce secteur.

Donc, vous aurez compris que la généralisation des primes ne respecte aucun de ces critères.

Pour qu'une récompense soit utile, elle doit être associée à des résultats précis. Pour être objective, elle doit pouvoir être vérifiée par toutes les parties concernées. Pour être faisable, elle doit être facile à mesurer, à surveiller et à gérer.

Pour bien fonctionner, le programme de récompenses doit viser toute l'entreprise, et non pas seulement une division ou un groupe d'employés.

Dans la présente partie de l'article, nous allons nous concentrer sur le secteur de la maintenance, sur les projets chiffrés selon la formule de facturation des pièces et de la main-d'oeuvre et sur les projets de rénovation, ces activités étant habituellement regroupées sous une seule division. Dans la troisième partie, nous examinerons le secteur de la construction.

Les programmes de commissions sont les plus faciles à appliquer, mais concernent normalement les seules équipes de ventes. Mais des facteurs autres que les simples cibles de vente doivent intervenir ici, par exemple les marges de profit, le type de clients, le volume des commandes, les clients qui reviennent, les nouveaux clients, la satisfaction du client, la perception des comptes clients, la gestion des relations avec la clientèle et les médias sociaux. L'objectif, ce n'est pas de monter les vendeurs les uns contre les autres. En fait, pour être vraiment utile, le programme doit favoriser l'entraide au sein de l'équipe de vente. Assurez-vous donc que le programme en question répond bien aux trois critères susmentionnés, et ce afin que l'équipe de vente puisse atteindre les objectifs de vente et de rentabilité courants et à long terme.



TIGHT5
CONTRACTING LTD

MECHANICAL INSULATION SERVICES

Insulation and Fire Stop Specialists

Office: 604-874-9615 #108 - 4238 Lozells Avenue
 Fax: 604-874-9611 Burnaby, BC V5A 0C4
 Email: RFQ@tight5.net **www.tight5.net**

for supplying and installing programmable thermostats or changing out flappers in toilets when they are on-site.

The other members of the service division would be rewarded based on the division's profitability. A budget would be set at the beginning of the year. Meeting the budget means expectations were achieved and that is what everyone got paid for. A performance reward would be based on exceeding profitability in the division. It would likely be allocated based on salaries of everyone except the techs (they got their rewards for meeting their billing targets against paid hours). By basing the reward on salaries, it ensures that the more senior people get the bigger portion and as they are the ones that have the most influence within the division this seems fair. Because it is based on the division it takes away competition among the people in the division and creates a stronger team environment. Within the division there will be peer pressure and mentoring to help the weaker members of the team to be successful.

By treating the service division as one area for a reward program the company can implement better marketing for planned maintenance and for upselling such as "when we are on site, we could check your hot water tank or service your fireplace".

Because everyone is going to benefit from the improvement on profitability there will be more motivation to carry out more sales processes and generate more profits.

In addition to service work Techs also undertakes small projects, usually retrofit, either on a time and materials basis or on a fixed price basis.

The T&M work follows the same pattern as the hourly service work, but the fixed price projects need to be treated differently.

A very important part of building trust with your team is transparency. So, if you allow 8 hours for a job and the techs complete it in six hours, they should get paid for 8 hours otherwise why would they finish it in six hours? You made your profit and overhead for 8-hours work, and you can get them working on another project and that improves your profitability. You recover overhead and profit twice. On some jobs the hours will overrun so I recommend a banking system.* Bank the over and under hours for a period, say three months, and pay out the difference. Any deficiency work goes into the bank as a negative.

It is critical that you review with all your team a performance program before implementing it. You need to have their buy-in and avoid having to make changes to it. More about that in part 3 of this article where we will also cover off performance rewards for construction work and simple and cheap performance reward programs for all employees. Stay tuned! ▪

* In Quebec, a banking system is not permitted. Please check with your individual provinces to ensure this system is within jurisdictional allowances.

Les divisions de la maintenance et du service après-vente peuvent mettre en place un processus simple qui récompense toutes les personnes actives dans ce secteur.

Il y a lieu de récompenser les techniciens à la maintenance en fonction des heures facturables et de les pénaliser en fonction des heures non imputées. L'entreprise devrait établir un pourcentage des heures que le technicien doit facturer par rapport aux heures qui lui sont payées. Certaines entreprises établissent le pourcentage à 100 %, d'autres à 90 %, et de nombreuses autres n'ont pas de cibles du tout. Si vous fixez le pourcentage à moins de 100 %, assurez-vous de tenir compte des frais supplémentaires liés aux heures non imputées dans les tarifs pour services externes.

Si, par exemple, votre objectif a été fixé à 90 %, instituez alors un programme d'incitatifs qui récompense les techniciens qui atteignent leurs objectifs et aussi qui les dépassent ; dans ce contexte, des contrôles trimestriels susciteront la continuité de l'effort. Chaque heure qui n'a pas été facturée vous coûte quelque chose puisque vous payez et le technicien et le camion. Les heures de rappel sont déduites de la cible des heures facturables et viennent réduire les éventuelles récompenses du technicien.

Cible à atteindre pour les heures facturables		90 %	
Période	Trimestre se terminant le 30 juin		
Heures payées	450		
Cible de facturation	405	90 %	
Heures facturées	410		
Heures en plus	5	10,00 \$	50,00 \$
Heures facturées selon la cible	405	0,50 \$	202,50 \$
Total de la prime			252,50 \$

Si le nombre d'heures facturées se rapproche de la cible, une prime pourrait s'appliquer.

Si vous employez un taux fixe, rémunérez vos techniciens en fonction des heures prévues au programme à tarif fixe.

Share Your News

Do you have interesting industry or product news you'd like to share? Contact our editor, Jessica Kirby

250.816.3671 • jkirby@pointonemedia.com

A very important part of building trust with your team is transparency.

La transparence avec votre équipe est un élément très important.

Les techniciens en maintenance devraient aussi être récompensés quand ils suscitent des ventes et obtiennent des demandes de propositions. Sous la rubrique des ventes, on peut inclure l'adhésion des clients à des services de maintenance programmée ou le fait de fournir et d'installer des thermostats programmables ou de changer des clapets dans les toilettes, tant qu'à y être.

Les autres membres de la division de la maintenance pourraient alors être récompensés en fonction de la rentabilité de la division. Établissez un budget au début de l'année. Si le budget a été respecté, c'est que les objectifs ont été atteints ; et c'est la raison pour laquelle chacun reçoit un boni. La prime au rendement, quant à elle, signifierait que les objectifs de rentabilité ont été dépassés pour l'ensemble de la division. Dans ce cas, elle serait fonction du salaire, sauf pour les techniciens qui, eux, reçoivent une gratification quand le nombre d'heures facturées correspond au nombre d'heures payées. En se fondant sur les salaires, on s'assure que les titulaires des postes les plus élevés ou anciens obtiennent la plus grosse part de la prime ; ce n'est que justice puisque ce sont eux qui ont le plus d'influence dans la division. Et comme le programme concerne toute la division, l'aspect concurrence disparaît et l'esprit de corps s'en trouve renforcé. Au sein de la division, il s'exercera une certaine pression des pairs et une forme de mentorat pour aider les membres de l'équipe les plus faibles à réussir eux aussi.

En considérant la division de la maintenance comme une unité distincte dans le cadre du programme d'incitatifs, l'entreprise peut mieux faire valoir ses services de maintenance programmée et les interventions imprévues une fois sur les lieux : en effet, pourquoi ne pas vérifier le chauffe-eau ou s'occuper de votre foyer, tant qu'à y être ?

Comme tous les employés profitent d'un accroissement de la rentabilité de l'entreprise, tous seront motivés à vendre davantage et à faire augmenter la marge de profit.

En plus des travaux de maintenance, les techniciens entreprennent de petits projets, habituellement des remises à niveau, selon le protocole de facturation pièces et main-d'oeuvre ou à prix fixe.

Les travaux exécutés selon la formule de facturation pour pièces et main-d'oeuvre sont traités comme des travaux de maintenance payés à l'heure, mais les projets à prix fixe doivent être traités différemment.

La transparence avec votre équipe est un élément très important. Donc, si vous prévoyez huit heures pour telle ou telle tâche, les techniciens doivent être rémunérés pour huit heures ; donc, en principe, ils ne sont pas censés avoir terminé le travail en question en six heures. Vous avez réalisé un bénéfice et prévu des frais pour huit heures de travail. Le cas échéant, vous pouvez faire faire d'autres travaux à vos techniciens et ainsi améliorer votre rentabilité. Vous récupérez vos frais deux fois et réalisez vos bénéfices deux fois. Pour certains travaux, vous dépasserez le nombre d'heures prévues ; il convient alors d'instaurer un système de crédits d'heures.* Inscrivez les heures en plus et les heures en moins pour une période donnée, mettons trois mois, et payez ce qu'il faut en différence. Les heures consacrées aux reprises du travail sont inscrites comme un négatif.

Il est critique que vous revoyiez avec votre personnel le programme d'incitatifs au rendement que vous envisagez avant de l'implanter. Il faut que vous ayez l'aval de vos employés pour ainsi éviter d'avoir à y apporter des changements ultérieurement. Nous reviendrons là-dessus dans la troisième partie du présent article où il sera aussi question des primes au rendement dans le domaine de la construction, et de programmes de récompenses simples et peu coûteux pour tous les employés. Restez à l'affût ! ■

**Au Québec, les régimes de crédits d'heures sont interdits. Veuillez vérifier ce qu'il en est exactement de la situation à ce sujet dans votre province ou territoire.*



Vous désirez mettre vos projets ou chantiers en valeur ? Veuillez communiquer avec Jessica à l'adresse jkirby@pointonemedia.com pour faire paraître votre article dans *TIAC Times*.

When to Lien if a Construction Project Partially Takes Place on Non-Lienable Lands

Although a potentially helpful tool for securing payment, builders' liens can be tricky to implement in practice. Courts review liens very strictly; if they are not drafted with care and absolute accuracy, they can be invalidated. Among other things, a lien claimant must be able to satisfy a court that it has performed work in relation to an improvement on the specific lands over which the lien is claimed.

The BC Supreme Court recently considered the case of *JVD Installations Inc. v. Skookum Creek Power Partnership*, in which liens had been filed against lands on which the lien claimants did not perform any physical work, and that comprised only a small portion of the overall project which mostly took place on lands that could otherwise not be liened under the *Builders Lien Act* ("BLA"). The court confirmed in this case that a lien can be claimed where the work claimed for forms an "integral and necessary part" of an integrated construction improvement, even if a lien claimant cannot actually prove that its work directly benefited the land against which the lien is filed.

The Facts

In this case, the plaintiff (the "Subcontractor") acted as a subcontractor for the construction of most of the components of a run-of-river hydroelectric project (the "Project"). The Subcontractor then further subcontracted its scope of work to another company that was its wholly-owned subsidiary (the "Sub-Subcontractor").



Are you working on an interesting project or do you have a story idea to share? Contact our editor, Jessica Kirby, at 250.816.3671 or email jkirby@pointonemedia.com



By / par Andrew D. Delmonico and Ted Lewis

Exercice du privilège sur un chantier situé en partie sur des terrains non grevables de privilège

En théorie, le privilège dans la construction est un outil éventuellement utile pour obtenir paiement de son travail, mais il n'est pas toujours facile à faire valoir en pratique. En effet, les tribunaux examinent très minutieusement les cas de demande d'exercice du privilège en construction et si la demande n'est pas rédigée très exactement, dans les règles de l'art, elle peut être rejetée. Et notamment, le demandeur doit pouvoir convaincre le tribunal qu'il a bel et bien exécuté des travaux liés directement aux aménagements situés sur les terrains visés par la demande en question.

La Cour supérieure de la Colombie-Britannique s'est penchée récemment sur l'affaire *JVD Installations Inc. c. Skookum Creek Power Partnership*, dans laquelle des demandes d'exercice de privilège ont été déposées relativement à des terrains sur lesquels les demandeurs n'ont pas directement exécuté de travaux et qui ne constituaient qu'une partie seulement du chantier situé principalement sur des terrains non grevables de privilège conformément à la *Builders Lien Act*¹. Le tribunal a confirmé, dans cette affaire, qu'il pouvait se saisir d'une demande de privilège si les travaux pour lesquels le demandeur veut obtenir paiement constituent une partie *intégrante et nécessaire* d'un aménagement, et ce même si le demandeur ne peut pas prouver que ses travaux ont directement contribué à améliorer les terrains visés par la demande d'exercice de privilège.

Les faits

Dans ce cas, le plaignant agissait comme sous-traitant pour la construction de la plupart des éléments d'un chantier de construction d'une centrale hydro-électrique au fil de l'eau. Le sous-traitant a ensuite confié en sous-traitance de deuxième niveau son travail à une entreprise constituée en filiale à part entière.

Des retards attribuables à des conditions de chantier imprévues et des dommages à des éléments importants du chantier ont donné lieu à des différends sur le paiement des travaux. Ces différends ont poussé les sous-traitants de premier et de deuxième niveaux

A number of factors, including delays resulting from unanticipated site conditions and damage to integral components of the Project led to a payment dispute. This dispute led the Subcontractor and Sub-Subcontractor to file claims of lien. However, the Project was located almost entirely on lands owned by the Crown (the “Crown Lands”), which are generally not subject to claims of lien. Only a small portion of the Project consisting of power transmission lines running across statutory rights-of-way on privately owned lands (the “Transmission Line Lands”) could be liened. Neither the Sub-Contractor nor the Sub-Subcontractor provided work on the Transmission Line Lands themselves. Because liens could not be claimed against the Crown Lands, the Subcontractor and Sub-Subcontractor attempted to file liens against the Transmission Line Lands.

The Decision

The Court was called on to decide whether these lien claims were valid, ultimately finding both to be proper lien claims in the circumstances. In coming to this decision, the Court noted the BLA “does not require a lien claimant to perform or provide work ‘on’ the lands described in a lien; it requires the lien claimant to perform or provide work ‘in relation to an improvement’ located on lienable lands.” Where, as here, the claimants could demonstrate that the work performed was “integral and necessary” to such an improvement, the lien claims could succeed. Ultimately, the court held that all parts of the Project, including those on the Transmission Line Lands, formed a single integrated improvement. The Subcontractor and Sub-Subcontractor were entitled to claim liens over the lienable portion of that improvement, even if they had not directly supplied work to that part of the Lands.

Lessons Learned

1. If you perform off-site work, you may still have a valid lien claim if your work is sufficiently connected to the actual construction taking place on the lands you are seeking to lien.
2. You may also have a lien claim against lands on which only part of an improvement is taking place. If you work on any part of a project that forms a single, integrated improvement, it may give rise to a valid lien claim on some lands even where claims are prohibited on other parts of those lands. ■

This article was written by Andrew D.R. Delmonico, Partner, and Edward R. (“Ted”) Lewis, Articled Student, who practice in construction law with the law firm of Kuhn LLP. This article is only intended as a guide and cannot cover every situation. It is important to get legal advice for specific situations. If you have any questions or comments about this case or other construction law matters, please contact us at 604-864-8877 (Abbotsford) or 604-684-8668 (Vancouver).

à déposer une demande d’exercice de privilège. Cependant, le chantier est situé presque entièrement sur des terres publiques, qui sont habituellement non grevables du privilège dans la construction. Seule une petite partie du chantier qui consistait en des lignes de transport d’électricité passant sur des emprises légales à même des terrains privés pouvaient faire l’objet d’une demande d’exercice de privilège. Aucun des deux sous-traitants n’a effectué de travaux sur les terrains où se situent les lignes de transport d’électricité. Comme les demandeurs ne pouvaient exercer leur privilège sur les terres domaniales, ils ont déposé une demande concernant les terrains sur lesquels se trouvent les lignes de transport d’électricité

Le jugement

Le tribunal a été appelé à trancher sur la question de savoir si ces demandes d’exercice du privilège étaient valides, et a jugé que les deux demandes étaient légitimes dans les circonstances. En effet, dans son jugement, la Cour a fait remarquer que la loi n’oblige pas le demandeur à exécuter des travaux sur le terrain décrit dans la demande ; elle stipule que le demandeur doit avoir exécuté des travaux relativement à des aménagements situés sur des terrains grevables de privilège. Dans ce cas-ci, les demandeurs ont pu démontrer que les travaux exécutés constituaient une partie intégrante et nécessaire des aménagements en question et ont donc pu faire valoir leur privilège. En fin de compte, le tribunal a jugé que toutes les parties du chantier, y compris les aménagements situés sur les terrains de lignes de transport d’électricité, constituaient un ensemble intégré. Les sous-traitants de premier et de deuxième niveaux avaient droit au privilège sur la partie grevable des aménagements, et ce même s’ils n’avaient pas exécuté de travaux directement sur cette partie du terrain.

Leçons à tirer

1. Même si vous exécutez des travaux hors-chantier, il se peut que vous ayez droit à un privilège si ces travaux sont liés, dans une mesure suffisante, aux aménagements situés sur les terrains pour lesquels vous demandez d’exercer ce privilège.
2. Il se peut aussi que vous puissiez exercer vos droits de privilège sur des terrains sur lesquels seulement une partie des aménagements est située. Si vous travaillez à une partie quelconque d’un chantier qui constitue un ensemble intégré, il se peut que vous puissiez exercer un privilège sur certains des terrains même si d’autres parties des terrains en question ne sont pas grevables d’un privilège. ■

qui travaillent dans le domaine du droit de la construction au cabinet Kuhn LLP. L’information qu’il contient constitue simplement un guide et ne s’applique pas forcément à tous. Il est essentiel que vous consultiez un avocat qui examinera votre cas particulier. Pour toute question ou observation sur le cas présenté ici ou sur toute autre cause juridique liée à la construction, n’hésitez pas à communiquer avec nous au 604.864.8877 (Abbotsford) ou au 604.684.8668 (Vancouver).

Le lecteur québécois comprendra que la présente traduction française a été établie dans le contexte du régime de la common law et qu’il doit consulter un juriste pour procéder aux adaptations exigées le cas échéant par le droit civil québécois.

LE TOURNANT

suite de la page 20

personne ne peut prédire l'avenir ni la façon dont tous les facteurs en présence vont jouer. Pour commencer, et c'est élémentaire, le secteur de la construction et les propriétaires peuvent communiquer, planifier l'avenir ensemble d'une façon holistique et durable, et prévoir de part et d'autre un certain degré de souplesse dans leurs procédures. ■

COMMENT PROTÉGER VOTRE ALUMINIUM CONTRE LES TACHES D'EAU

suite de la page 37

d'eau. Il est important d'en être conscient et il vous faut envisager de prendre les mesures nécessaires pour protéger votre investissement.

Résumons six points clés :

1. Souciez-vous des changements de température. Ne transférez pas immédiatement du métal froid dans une aire d'entreposage chaude (songez au contenant de boisson froide une journée chaude). Laissez le métal se réchauffer peu à peu.

2. Entreposez l'aluminium dans un endroit sec, de préférence à l'intérieur.
3. S'il est entreposé à l'extérieur, recouvrez-le d'une bâche imperméable.
4. Protégez-le durant le transport. Utilisez autant que possible des remorques isothermes ou chauffées.
5. Essuyez sur-le-champ toute trace d'humidité.
6. Effectuez des inspections périodiques.

Bien que les taches ne nuisent pas forcément à l'intégrité du matériau en soi, elles donnent une apparence indésirable et peuvent causer des difficultés lors du traitement. Il est possible d'enlever soigneusement certaines taches à l'aide de diverses techniques, mais il est sans doute préférable de prévenir que de guérir.

Que faites-vous pour protéger votre aluminium et prévenir les taches ?

Pour en savoir plus long, n'hésitez pas à envoyer un courriel à Ideal Products à info@idealproducts.ca. ■

Are you reading a borrowed copy of *TIAC Times*?
Sign up for your own free subscription at www.tiactimes.com.

Advertiser index / Index des annonceurs

Advertiser / Compagnie	Page	Phone	Web
All Therm Services Inc.	OBC	604.559.4331	www.alltherm.ca
Amity Insulation Group Inc.	19	780.454.8558	e: sales@amityinsulation.com
BC Insulators, Local 118	11	604.877.0909	energyconservationspecialists.org
Brock White Canada	20	403.287.5889	www.brockwhite.ca
C&G Insulation Ltd.	31	250.769.3303	e: candginsulation@shawbiz.ca
Crossroads C&I Distributors Inc.	14	604.421.1221	www.crossroadsci.com
Dispro Inc.	14	800.361.4251	www.dispro.com
Extol of Ohio Inc.	37	800.486.9865	www.extolohio.com
FastEST Inc.	6	800.828.7108	www.fastest-inc.com/tiac
Fattal	24	800.361.9571	e: info@fattal.com
Ideal Products of Canada Ltd.	IFC	800.299.0819	www.idealproducts.ca
Johns Manville	13, 21	800.654.3103	www.jm.com
Lewco Super Mat	7	800.221.6414	www.lewcosupermat.com
NDT Seals	10	800.261.6261	www.ndtseals.com
Owens Corning	15	800.GET.PINK	www.owenscorning.com/fiberglas-pipe
Polyguard Products Inc.	5	214.515.5000	www.polyguard.com/mechanical
Proto Corporation	25	800.875.7768	www.protocorporation.com
Tight 5 Contracting Ltd.	41	604.874.9615	www.tight5.net
Wallace Construction Specialties Ltd.	12	800.596.8666	www.wallace.sk.ca
TIAC Distributors / Manufacturers	38-39 / OBC		

it's simple.

1. know where your audience is.
2. be where your audience is.

TIAC



enough said.

**For details and to reserve your space today contact Lara Perraton
at 877.755.2762 • lperraton@pointonemedia.com**



IDEAL PRODUCTS



Polyguard
Innovation based. Employee owned. Expect more.



ALL THERM SERVICES INC

LEADERSHIP THROUGH ENERGY CONSERVATION

Burnaby

Calgary

Edmonton

Mississauga

Dartmouth



Suppliers of Mechanical Insulation - HVAC/R - Firestop - Marine - Specialty Products

Burnaby 604.559.4331

Calgary 403.266.7066

Edmonton 780.732.0731

Mississauga 416.675.1710

Dartmouth 902.468.5232

Unique Brands Great Inventories Next Level Service Incredible Value

www.alltherm.ca

info@alltherm.ca



@all_therm



@all_therm