

Université de Montréal

**L'UTILISATION DU PARTNERING DANS LE CADRE DE PROJETS
URBAINS**

par

David Ross

Faculté de l'aménagement

Travail dirigé présenté à la Faculté de l'aménagement

en vue de l'obtention du grade de Maitre ès sciences appliquées (M. Sc. A.)
en aménagement, option montage et gestion de projets d'aménagement

Avril 2008

© David Ross, 2008

Université de Montréal

Faculté de l'aménagement

Ce travail dirigé intitulé :

**L'UTILISATION DU PARTNERING DANS LE CADRE DE PROJETS
URBAINS**

présenté par :

David Ross

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Monsieur Clément Demers
surperviseur

Monsieur Gonzalo Lizarralde
examineur

RÉSUMÉ

Les conflits mettent souvent en péril la planification et la réalisation des projets urbains. L'utilisation de méthodes de prévention des conflits, tel le partnering, peut contrer ce problème.

Dans un premier temps, l'objectif consiste à vérifier si la méthode du partnering permet aux gestionnaires de projets de la Ville de Montréal de prévenir efficacement les conflits majeurs dans le cadre de la planification et la réalisation de projets urbains de grande envergure. Enfin, il s'agit d'identifier les conditions guidant la mise en œuvre de la méthode.

Pour atteindre cet objectif, une étude de trois cas montréalais (Quartier des spectacles, Anjou-sur-le-lac et Quartier international de Montréal) de l'utilisation du partnering est réalisée.

Cette étude permet de proposer une série de principes de mise en œuvre du partnering. Si elle les respecte, la Ville de Montréal peut utiliser la méthode afin faciliter la planification et la réalisation de projets urbains sur son territoire.

Mots clés : Partnering; Prévention des conflits; Anjou-sur-le-lac; Quartier international de Montréal; Quartier de spectacles.

1. INTRODUCTION

« Une ville!

C'est la mainmise de l'homme sur la nature. » – Le Corbusier (1994, p.I).

La ville rassemble un ensemble de gens et de groupes qui ont des besoins, des intérêts et des objectifs divers, parfois complémentaires, parfois contraires. Un arbitrage continuuel s'effectue entre ces besoins, ces intérêts et ces objectifs.

La ville « naît des besoins d'interaction des gens » (Merlin et Choay, 2000, p.881). Elle est le résultat de « superpositions hétérogènes » où s'inscrivent « les nécessités, les inclinations, les tendances de chaque génération, de chaque siècle, de chaque civilisation ainsi que les moyens employés pour les satisfaire » (Cerdà, 2005, p.75).

Les pouvoirs publics exercent un contrôle plus ou moins serré, selon l'époque et la société, sur l'aménagement du territoire de la ville, afin d'éviter que la multiplicité des acteurs et de leurs intérêts mène au désordre, voir au chaos. Malgré l'exercice de ce contrôle, les conflits surviennent fréquemment.

Avec l'avènement de l'urbanisme, les autorités et leurs représentants ont tenté de corriger des situations qui posent problème et d'encadrer les futures interventions architecturales ou urbanistiques, et ce, afin de prévenir l'éclosion de nouveaux conflits.

La plupart d'entre eux ont choisi d'intervenir de façon ponctuelle en s'adaptant aux caractéristiques particulières de chaque cas. Toutefois, plusieurs théoriciens de l'aménagement et de l'urbanisme ont prétendu pouvoir régler, une fois pour toutes, ces problèmes par la mise en œuvre de leurs théories parfois radicales. Ildefonso Cerdà, Ebenezer Howard, Frank Lloyd Wright et Le Corbusier y allèrent tous de leur proposition (Cerdà, 2005; Fishman, 1977; Le Corbusier, 1994.)

L'échec de ces propositions, tel que relaté par Fishman (1977) et Merlin et Choay (2000), montre bien comment il est utopique de croire à l'éradication des conflits et à la mise de côté des intérêts privés dans l'aménagement du territoire. De par leurs théories, leur réflexion et leurs actions, Cerdà, Howard, Wright et Le Corbusier ont démontré, malgré eux, que l'aménagement de la ville sera toujours un arbitrage continuuel entre les intérêts et les besoins d'une multitude d'acteurs et que, par conséquent, le conflit ne sera jamais loin.

L'aménagement mobilise des professionnels du domaine, des groupes d'intérêts, des citoyens et, surtout, les instances municipales (élues ou non). Les relations entre ces entités varient selon le cadre politique et légal en vigueur en chaque lieu. Au Canada, les urbanistes proposent, mais les instances décident sur la base des représentations faites par les citoyens et

les groupes d'intérêts. Chacun de ces acteurs a son lot d'intérêts, d'objectifs et de propositions d'interventions entre lesquels un arbitrage doit se faire. C'est dans ce but que les gouvernements municipaux élaborent, adoptent et mettent en œuvre des plans et des politiques.

1.1 Montréal

Au fil des ans, plusieurs documents ayant une portée juridique ont guidé l'aménagement de l'île de Montréal. Au cours des années quatre-vingt, le Schéma d'aménagement de la Communauté urbaine de Montréal énonçait les grands principes, alors que le plan d'urbanisme de chaque municipalité encadrait de façon plus précise l'aménagement de leur territoire.

Lors des réorganisations municipales de 2002, toutes les municipalités de l'île de Montréal ont été fusionnées à la Ville de Montréal. Cette dernière a dû alors élaborer un nouveau plan d'urbanisme. Le conseil municipal (élu) de Montréal a adopté le Plan d'urbanisme afin qu'il soit « le document municipal de référence en matière d'intervention sur le territoire » (Ville de Montréal, 2004, page non numérotée).

Si ce document a été élaboré par des professionnels, a combiné plusieurs savoir-faire, a fait l'objet de plusieurs activités de concertation et de consultation publique, a été adopté par un conseil municipal dûment élu et a fait, en bref, l'objet d'un large consensus, il n'en demeure pas moins que sa mise en œuvre peut être une grande source de désaccords qui peuvent dégénérer en conflits.

Le contexte est similaire lors de la conception et de la réalisation de grands projets urbains. Des professionnels de divers horizons conçoivent les projets qui font ensuite l'objet de consultations publiques avant d'être entérinés par les élus. Ces derniers modifient alors les règlements d'urbanisme et, pour les projets publics, votent l'allocation de fonds pour permettre leur réalisation. Les conflits peuvent survenir à tout moment entre la germination de l'idée et la fin des travaux de réalisation.

1.2 Conflits

Une distinction existe entre un désaccord et un conflit. Le désaccord doit excéder un certain seuil de gravité pour que l'on puisse parler de conflit (Afzalur, 2001). Le conflit peut-être vu comme « une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les interventions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus [ou] groupes », selon Dolan et Lamoureux (1990, p.207). Ils proposaient là une définition propre au domaine des relations industrielles, mais celle-ci semble également décrire ce qu'est un conflit en aménagement du territoire.

Ces conflits sont essentiellement de trois ordres : interpersonnel, intragroupe et intergroupe¹. Le conflit interpersonnel est un conflit qui survient entre deux personnes (Afzalur, 2001; Dolan et Lamoureux, 1990; Lewicki et al., 2000). Le conflit intragroupe y est très similaire, mais « la principale distinction est la polarisation de la mésestime autour de plusieurs personnes d'un même groupe plutôt qu'entre deux individus isolés » (Dolan et Lamoureux, 1990, p.210-211). Le conflit intragroupe en est un où deux ou plusieurs groupes s'opposent (Dolan et Lamoureux, 1990; Lewicki et al., 2000).

De multiples conflits, de nature différente, peuvent s'enchevêtrer et créer ainsi une situation particulièrement difficile à gérer. Par exemple, des conflits pourraient survenir au sein d'un groupe (intragroupe) impliqué dans un conflit avec un autre groupe (intergroupe).

Plusieurs auteurs s'entendent sur le caractère inévitable des conflits (Afzalur, 2001; Dolan et Lamoureux, 1990; Myers, 1984). Ce point n'est pas remis en question, spécialement au sein d'une organisation ou d'un projet. L'absence de conflit serait même symptomatique de l'existence d'autres types de problèmes (Benabou, 1984). Et le conflit, en dépit de certaines conséquences néfastes, aurait des effets bénéfiques (Amason et Schwiger, 1997; Benabou, 1984; Dolan et Lamoureux, 1990; Myers, 1984). Cependant, cela ne signifie en aucune manière qu'il faille laisser éclore tous les conflits.

Or, se pencher sur la notion de conflit, c'est constater qu'il est presque toujours question de sa « résolution » et non de sa « prévention ». Myers (1984) propose trois types de stratégies pour résoudre les conflits. Donohue et Kolt utilisent un « Conflict Management Flowchart » (1992, p.156) afin de gérer le conflit. Dolan et Lamoureux (1990) et Benabou (1984) gèrent aussi les conflits.

Benabou (1984) et Schmidt et Tannenbaum (2000) gèrent les conflits peu de temps après leur apparition, mais il s'agit déjà de conflits et non plus de simples désaccords ou tensions. Le conflit est donc traité après qu'il s'est développé et non avant.

Pourtant, la prévention des conflits peut avoir de nombreux effets bénéfiques, car, s'il existe des aspects positifs au conflit, celui-ci peut être non fonctionnel et même destructif. En aménagement, comme en construction, le conflit peut :

- causer des retards dans la conception ou la réalisation des travaux;
- compromettre la qualité du projet;

¹ Il existe un quatrième type de conflits : le conflit interpersonnel (Afzalur, 2001; Dolan, 1990; Lewicki et al., 2000). Ce type de conflit peut avoir un effet sur l'aménagement d'une ville, mais la méthode étudiée dans le présent document ne permet pas de gérer les aspects contre-productifs de ce type de conflits; d'autres méthodes s'y prêtent mieux. De ce fait, nous n'accorderons aucune attention à ce quatrième type de conflit.

- accroître le nombre de litiges et de poursuites;
- engendrer des hausses de coûts;
- etc. (Moore, 2004).

À l’opposé, la prévention du conflit peut réduire ces risques et même :

- favoriser la découverte de nouvelles opportunités;
- créer un climat de travail positif en raison duquel de nouveaux conflits ont moins de chances d’apparaître;
- susciter la confiance entre les parties;
- etc. (Clay et al., 2004)

Pour ces raisons, nous sommes d’avis qu’il y a un besoin pour une méthode de prévention des conflits en aménagement et que les bénéfices de l’utilisation d’une telle méthode sont non négligeables. Ce point de vue est en tout point semblable à celui émis par Pinnell (1999, p.17) quant à l’industrie de la construction : « the need for a rational, non-adversarial, and cost-effective approach to resolving construction dispute is evident. »

1.3 Partnering

Une méthode, le « partnering », ouvre des perspectives intéressantes de prévention des conflits pour le domaine de l’aménagement du territoire. Cette méthode a été conçue pour l’industrie de la construction (Clay et al., 2004), domaine qui fait face à plusieurs enjeux semblables à ceux vécus en aménagement : respect des calendriers et des budgets, niveau de qualité, multiplicité des parties, etc.

Depuis, la méthode a été utilisée en aménagement, en entreprise (fusions, acquisitions, impartition), en recherche et développement, etc. (C. Demers, 8 novembre 2002 et 15 novembre 2007). En fait, elle présente un grand intérêt pour la prévention des conflits dans le cadre de l’exécution de projets complexes par des équipes multidisciplinaires (C. Demers, 8 novembre 2002 et 15 novembre 2007).

Le partnering est une procédure qui repose sur une communication franche et une capacité à passer outre les différences pour cheminer vers des objectifs communs (Clay et al., 2004). La communication franche repose notamment sur un partage d’information pertinente, à jour et vérifiable (Demers, 2008.)

Selon Pinnell (1999, p.18), le « *partnering* is both the overall philosophy for dispute management and one of the tools for avoiding disputes. » Sa définition est intéressante en ce sens qu’elle reconnaît le caractère double du partnering : il s’agit d’une technique, mais aussi d’une philosophie ou d’une manière d’aborder les événements. Par contre, dire qu’il s’agit de la philosophie qui doit chapeauter le système de gestion des conflits est une erreur. Prétendre que l’on doit d’abord chercher à coopérer, avant d’accepter

de faire des compromis ou même de se lancer dans des poursuites, aurait été plus juste.

C'est toutefois Moore (2004, p.1) qui propose la définition la plus intéressante et la plus complète : « partnering is cooperative management strategy in which the project stakeholders act as a team, seeking « winwin » outcomes based on shared goals and recognition of each other's interests. » Cependant, il omet le caractère technique du partnering.

En synthétisant la pensée de Pinnell, de Moore et de Clay et al. et en reprenant les éléments les plus intéressants de leurs définitions, une nouvelle définition est proposée. Au sens strict, le partnering est une procédure formelle par laquelle on regroupe des parties aux motivations diverses, on crée un climat de travail positif et coopératif et on amène les parties à poursuivre des objectifs communs. Au sens large, le partnering peut être vu comme une philosophie de travail selon laquelle l'on doit favoriser l'éclosion d'un environnement de coopération.

Le but de l'utilisation de la méthode est énoncé clairement par Clay et al. (2004, p. 44) : « to enable stakeholders to complete their project within budget, on schedule, and without disruption resorting to adversarial dispute resolution. » Appliquée à l'aménagement, la méthode offre également une opportunité unique aux parties de saisir tous les enjeux d'un site ou d'un projet.

Trois principes doivent être suivis pour que le partnering fonctionne :

- être franc dans ses relations avec les autres parties (Clay et al, 2004);
- passer outre les différences dans le but d'atteindre un objectif commun (Clay et al. 2004);
- et admettre qu'une relation basée sur la coopération sera plus productive et efficace qu'une relation compétitive (Pinnell, 1999).

D'autres principes propres à chaque domaine peuvent s'ajouter. Demers (8 novembre 2002 et 15 novembre 2007) en donne quelques exemples, dont celui-ci : le partnering en construction repose notamment sur un partage de risques, alors que cette notion est absente du partnering en aménagement.

Cela dit, sur la base des trois principes premiers, il devrait être possible d'obtenir toute une série d'avantages :

- le travail en équipe (Clay et al., 2004; Pinnell, 1999);
- la réduction du nombre de conflits et la diminution du temps nécessaire pour les résoudre (Clay et al., 2004; Pinnell, 1999);
- l'identification de nouvelles opportunités (Clay et al, 2004);
- le développement de la confiance des parties les unes envers les autres (Clay et al., 2004);
- et la capacité d'unir les opinions en faveur du projet, qu'il s'agisse des parties impliquées ou du public (Clay et al., 2004).

Afin d'obtenir d'aussi bons résultats, il faut mettre en application le volet technique du partnering ce qui se fait en trois temps. D'abord, une séance de partnering doit être préparée. Ensuite, cette séance, qui dure généralement deux jours, doit avoir lieu et réunir des représentants ayant un pouvoir décisionnel de chacune des parties. Enfin, un suivi doit être fait de manière à ce que les gains obtenus lors de la séance se perpétuent dans le temps.

1.4 Formulation du problème

La succession logique de propositions présentée ci-dessus démontre que l'aménagement des villes est à la fois le résultat et la source de conflits et que le conflit sera toujours partie intégrante du travail de ceux qui œuvrent à aménager les villes.

La Ville de Montréal n'échappe pas à cette réalité. Le problème vécu par la Ville et par d'autres municipalités ne se résume pas à la proposition suivante : les conflits sont un obstacle à la réalisation de grands projets urbains.

Or, il faut prendre le temps de bien formuler le problème avant de pouvoir le résoudre. Une formulation judicieuse accroît la probabilité d'obtenir une solution appropriée (Ackoff, 1953).

Selon Ackoff (1953), un problème a cinq facettes :

- un groupe subit un problème;
- le groupe a des objectifs;
- le groupe peut choisir parmi différents moyens pour atteindre ses objectifs;
- le groupe demeure indécis quant au moyen à retenir pour atteindre ses objectifs;
- le problème doit être propre à un contexte.

Dans le cas présent, c'est la Ville de Montréal, personnifiée par ses chefs de projets², qui éprouve un problème. La Ville a de la difficulté à planifier et à réaliser ses projets urbains. Elle peine aussi à attirer et à favoriser la réalisation de projets importants qui auraient un impact majeur sur l'environnement urbain. Cette situation est lourde de conséquences pour la Ville, que ce soit en terme d'image de marque ou de revenus liés à l'imposition de la taxe foncière.

² Les chefs de projets sont des cadres qui ont pour mission de coordonner les actions municipales afin de favoriser la réalisation de grands projets d'aménagement. Ces projets peuvent être initiés par la Ville, par des gouvernements supérieurs ou par des promoteurs privés.

La multiplicité des intervenants municipaux, la mauvaise communication et coordination et les jeux de pouvoir sont autant de facteurs entravant la planification et la mise en œuvre de projets.

L'objectif de la Ville est de réduire le nombre de personnes impliquées dans un même dossier, d'améliorer la communication entre ces personnes, de favoriser une meilleure coordination des actions et de limiter les impacts négatifs des jeux de pouvoirs.

Le premier moyen pris par la Ville de Montréal, récemment, pour atteindre cet objectif, est de confier chaque grand projet qui nécessite une action municipale à un chef de projet³. C'est donc à lui qu'échoit l'arbitrage entre les besoins, les intérêts et les objectifs des parties impliquées. L'arbitrage résout certains conflits, mais en crée également d'autres.

Le gestionnaire de projet a le choix de gérer les conflits après leur apparition, auquel cas bon nombre de méthodes s'offrent à lui, ou de prévenir l'apparition des conflits, par la méthode du partnering par exemple.

Les gestionnaires de projet se familiarisent avec la méthode du partnering, mais quelques-uns ne sont pas convaincus de son efficacité, spécialement dans le contexte particulier de la Ville de Montréal.

1.5 Question et proposition de recherche

Suite à la définition du problème, nous pouvons formuler trois questions de recherche :

1. *Comment la Ville de Montréal peut-elle faciliter la planification et la mise en œuvre de projets urbains d'envergure sur son territoire?*
2. *Est-ce que les gestionnaires de projets peuvent utiliser la méthode du partnering à cette fin?*
3. *Comment la méthode doit-elle être appliquée afin d'induire un bon résultat?*

Selon Yin (1984), avoir une question de recherche n'est pas suffisant pour guider le chercheur. Ce dernier doit élaborer une proposition de recherche qui sert à identifier les aspects à étudier.

Ainsi, nous énonçons la proposition suivante :

L'utilisation du partnering facilite la planification et la mise en œuvre de projets urbains. Lorsqu'elle est utilisée en respectant certains principes, elle permet de réunir toutes les parties importantes, d'améliorer la communication entre elles, de révéler à toutes les parties les intérêts de chacune, d'unir

³ Chef de projet est l'expression utilisée par la Ville pour désigner les gestionnaires de projet. Nous utiliserons ci-après l'expression gestionnaire de projet puisqu'il s'agit de la plus communément utilisée dans le domaine de la gestion de projet.

toutes les parties dans la recherche d'une solution avantageuse pour toutes et d'obtenir l'engagement de toutes.

1.6 Travaux de recherche

L'utilisation de la méthode dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre de trois projets urbains montréalais fera l'objet d'un examen approfondi, afin de répondre à nos questions et de tester la validité de notre proposition. Nous avons choisi trois projets pour lesquels l'utilisation du partnering semble avoir contribué à leur succès : Anjou-sur-le-lac, le Quartier international de Montréal et le Quartier des spectacles.

L'étude du déploiement de la méthode et de ses impacts nous offrira l'opportunité de porter un œil nouveau sur la théorie liée au partnering. Il s'en dégagera probablement des suggestions quant à la conduite des activités municipales en matière de planification et de mise en œuvre de grands projets urbains à Montréal.

1.7 Structure du rapport de recherche

Le rapport de recherche se compose de quatre sections :

1. Introduction;
2. Méthodologie;
3. Résultats
4. Discussions et conclusions.

Ainsi, dans la prochaine section, nous présentons nos choix méthodologiques, le design de la recherche et la manière selon laquelle se fera l'analyse des résultats.

Dans la section Résultats, nous allons d'abord développer un cadre théorique de manière à identifier les conditions dans lesquelles le partnering peut être couronné de succès. Ensuite, chacun des trois cas sera examiné individuellement afin de voir dans quelle mesure il respecte les conditions énoncées dans le cadre théorique. Ces deux premiers points formeront la section III, Résultats, de la présente recherche.

Puis, dans la quatrième et dernière section, Discussions et conclusions, nous porterons un jugement sur l'ensemble des trois cas. À partir de ce jugement, nous pourrions avoir à modifier le cadre théorique. Enfin, nous développerons une série de propositions qui, si elles sont suivies, devrait favoriser la conception et la réalisation de grands projets urbains à Montréal.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 L'importance de la méthode

La science a pour objectif d'accroître de façon infinie la connaissance (Ackoff, 1953). Il est important que les informations acquises par la recherche soient précises et objectives pour être pertinentes, puisque la quête d'information peut être bien ou mal faite (Ackoff, 1953). La recherche doit être conçue avec méthode, afin de contribuer de façon significative à la connaissance scientifique.

La définition, puis l'utilisation, d'une méthode de recherche sont importantes à plus d'un égard. D'abord, il est difficile d'observer si l'on ne sait pas ce qu'il faut observer, quand et de quelle manière le faire, où et comment se fera l'observation et la raison pour laquelle nous observons (Ackoff, 1953). Ensuite, l'application d'une méthode conçue avec dessein atténue le risque de poursuivre certaines voies inutilement (Ackoff, 1953). Enfin, la méthodologie doit être conçue avec soins et être respectée scrupuleusement afin d'éviter une remise en question des conclusions de la recherche en raison d'un manque de précision, d'objectivité ou de rigueur (Yin, 1984).

Ackoff résume en une phrase l'utilité et la raison d'être de la méthodologie : « Design is insurance against failure » (1953, p.7).

2.2 Choix méthodologiques

Il existe plusieurs manières de conduire une recherche scientifique parmi lesquelles on note l'expérience, l'enquête statistique, l'analyse documentaire, l'étude historique et l'étude de cas. Selon Yin, trois facteurs conditionnent le choix de la stratégie de recherche : « (a) the type of research question posed, (b) the extent of control an investigator has over actual behavioral events, and (c) the degree of focus on contemporary as opposed to historical events » (1984, p.16).

Le tableau 1, une adaptation et une traduction de celui développé par Yin (1984, p.17), illustre les liens qui existent entre les trois facteurs énoncés et la situation qui fera l'objet de la recherche.

Il a été mentionné en introduction que nous procéderons à l'étude de cas. Cette décision résulte de la confrontation de notre question et de l'objet de notre recherche aux trois facteurs identifiés par Yin.

Le premier facteur est le type de question posée. Comme l'explique Yin (1984), les questions qui débutent par l'adverbe « comment » ont souvent pour objet les liens opérationnels et leur déploiement dans le temps plutôt que la fréquence et l'incidence d'un événement.

Stratégie	Forme de la question de recherche	Contrôle sur les événements	Événements contemporains
Expérience	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Enquête statistique	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Analyse documentaire	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui ou non
Étude historique	Comment, pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui

Tableau 1 - Stratégies de recherches selon le contexte (Adaptation du tableau1.1 de Yin, 1984, p.17)

Nos trois questions de recherche, présentées initialement en introduction, sont les suivantes :

1. *Comment la Ville de Montréal peut-elle faciliter la planification et la mise en œuvre de projets urbains d'envergure sur son territoire?*
2. *Est-ce que les gestionnaires de projets peuvent utiliser la méthode du partnering à cette fin?*
3. *Comment la méthode doit-elle être appliquée afin d'induire un bon résultat?*

Tel qu'insinué par la question, nous cherchons à identifier un moyen facilitant le travail des gestionnaires de projets de la Ville de Montréal et comment le moyen sera mis en œuvre dans le temps. Sur la seule base de l'analyse de la question de recherche, trois stratégies de recherche pourraient répondre à notre besoin : l'expérimentation, l'étude historique et l'étude de cas.

L'expérience, par contraste à l'étude historique et à l'étude de cas, ne peut être une stratégie de recherche valable que si le chercheur possède un contrôle sur les événements étudiés (Yin, 1984). En effet, le chercheur doit pouvoir décider quelles variables doivent rester constantes et de l'amplitude acceptable de variation pour celles qui ne sont pas constantes (Ackoff, 1953).

Or, nous n'avons aucun contrôle sur la situation examinée. Nous avons choisi d'étudier l'utilisation du partnering dans le cadre de trois projets, mais nous n'avons pas la capacité de choisir les participants, de modifier le contexte ou de répéter l'événement étudié. C'est d'autant plus vrai que deux de ces projets étaient complétés au moment où notre recherche s'est amorcée. En l'absence de contrôle, le choix de stratégie de recherche se limite donc à l'étude historique et à l'étude de cas.

Le choix entre ces deux stratégies se fait en fonction du caractère temporel des événements étudiés. L'étude historique est toute désignée quand le chercheur doit se baser sur l'examen d'artéfacts et de documents et il ne peut pas faire appel au souvenir d'individus vivants (Yin, 1984). L'étude de cas porte sur des événements contemporains; il est donc possible pour le chercheur d'interviewer des participants et même, dans certains cas, d'observer directement les événements.

Les projets d'Anjou-sur-le-lac et du Quartier international de Montréal ne sont complétés que depuis quelques années, alors que celui du Quartier des spectacles en est à ses tout débuts. Il est donc possible de contacter certains des individus ayant organisé le partnering dans le cadre de ces projets, ainsi que ceux qui y ont pris part.

Notre stratégie de recherche est donc l'étude de cas. Selon Yin (1984, p.23), il s'agit d'une enquête empirique qui se caractérise par les points suivants :

« investigates a contemporary phenomenon within real-life contexte;
when
the boudaries between phenomenon and context are not clearly
evident; and in which multiples sources of evidence are used. »

L'intérêt de l'utilisation de cette stratégie est triple (Yin, 1984). Premièrement, elle permettra d'expliquer les liens cause effet d'interventions concrètes. Deuxièmement, elle offrira l'opportunité de décrire le contexte d'une intervention réelle, pratique et non théorique. Troisièmement, elle favorisera l'exploration de certains aspects pour lesquels l'impact du partnering n'est pas absolument clair.

2.3 Design de la recherche

Le design de la recherche sert de plan pour la conduite de la recherche, il permet d'éviter que les observations ne contribuent pas à la résolution de la question de départ (Yin, 1984).

Les questions de recherche forment le premier élément de ce plan alors que la proposition de recherche, le deuxième élément, permet d'identifier ce qui doit être étudié pour répondre à la question de recherche.

À partir de la proposition de recherche, nous estimons que notre attention doit porter sur les points suivants :

- l'impact de réunir tous les acteurs importants;
- les communications entre les acteurs avant et après les séances de partnering;
- la manière d'amener les parties à regarder dans une même direction pour trouver une solution avantageuse pour tous;
- l'identification des principes de base du partnering;
- la formulation des facteurs de succès du partnering.

L'identification de l'unité d'analyse constitue le troisième élément du design. Aux fins de notre recherche, il s'agit des parties prenantes du projet, limitées à celles qui sont invitées à participer au partnering.

Dans le cadre de séances de partnering, les parties sont constituées de deux composantes indissociables : l'individu représentant un groupe et le groupe représenté par l'individu. Les valeurs de l'individu et du groupe s'entremêlent au point qu'il est difficile de distinguer les unes des autres.

Un chercheur subit la tentation de distinguer les valeurs du groupe de celles de l'individu et de n'étudier qu'un de ces deux ensembles. Cependant, cette démarche est peu utile, car, dans une séance de partnering, comme pour toute autre intervention de prévention ou de résolution de conflit, les intérêts et les valeurs d'un groupe sont défendus et véhiculés par un ou des individus qui ont leurs propres intérêts et valeurs. Il est inévitable que la distinction entre le deux s'estompe et se brouille.

Notre étude de cette unité d'analyse ne peut durer indéfiniment, faute de quoi la quantité d'observations à faire et à étudier sera ingérable (Yin, 1984). Ainsi, pour chaque cas, la période étudiée sera clairement définie (voir tableau 2). Il faut noter qu'elle ne correspond pas nécessairement à la période de conception et de réalisation des projets.

Projet	Début	Fin
Quartier des spectacles	Avril 2007	Novembre 2007
Anjou-sur-le-lac	Juillet 1994	Décembre 1999
Quartier international de Montréal	Janvier 2000	Octobre 2004

Tableau 2 – Études de cas

De cette étude découlera un certain nombre d'observations qui seront interprétées sur la base d'un corpus de connaissances et de préceptes théoriques qui ont fait l'objet de recherches académiques et qui ont été revus par des pairs. Tous les éléments théoriques importants seront présentés dans la section III du présent rapport de recherche.

2.4 Qualité du design de la recherche

Quelques dispositions favorisent un design de qualité (Yin, 1984). La première porte sur la variété et la multiplicité des sources d'informations et de données. Ainsi, nous utiliserons des documents variés et nous allons interviewer des gens qui ont participé et ont organisé les séances de partnering dans chacun des cas. Plus spécifiquement, les observations relatives au déroulement des séances de partnering des projets Anjou-sur-le-lac et Quartier international de Montréal nous ont été communiquées par des participants, car les séances ont eu lieu avant que nous n'amorçons nos

travaux de recherche. En ce qui a trait au projet du Quartier des spectacles, une partie des observations ont été réalisées par les participants, mais, ayant eu l'occasion d'assister aux séances de partnering, nous avons fait une partie des observations directement.

Une seconde mesure proposée par Yin (1984) vise à atténuer les erreurs et les biais. Pour ce faire, il faut rédiger le présent rapport de manière à ce qu'un autre chercheur puisse, théoriquement, suivre notre démarche, refaire notre recherche et arriver aux mêmes conclusions.

Troisièmement, nous allons tenter de démontrer les relations de cause à effet entre les événements. Par exemple, nous chercherons le lien qui existe entre la présence aux séances de partnering d'individus ayant un pouvoir décisionnel et le succès ou l'insuccès du partnering.

Enfin, nous tenterons d'identifier les éléments théoriques que l'on retrouve dans les cas présentés et qui pourront servir à identifier d'autres cas où la théorie est applicable.

2.5 Cas multiples

L'étude comparative se fera à plus d'un niveau, car il y a plusieurs unités d'analyse pour chaque cas. À titre d'exemple, il y a la question de l'éthique, les conflits et les particularités du projet d'aménagement pour lequel est entrepris le partnering. L'étude globale des cas se superposera à l'analyse individuelle.

2.6 Analyse des résultats

La sélection des cas s'est faite en ayant pour objectif d'obtenir des résultats similaires dans les trois cas. Nous souhaitons produire une réplique littérale. Nous croyons que les conflits lors de la planification et de la mise en œuvre de grands projets urbains sont nombreux et ont pour effet de nuire à l'efficacité, d'accroître les coûts et de créer de l'ambiguïté autour des rôles et des responsabilités.

À l'opposé, l'utilisation du partnering réduit l'occurrence des conflits, contribue donc à une hausse de l'efficacité, à une meilleure rentabilité et à un leadership mieux affirmé.

Pour produire une réplique littérale, nous suivons l'approche de réplique propre aux études de cas multiples développée par Yin (1984).

3. RÉSULTATS

3.1 Cadre théorique

Un cadre théorique élaboré avec soin facilite l'analyse des résultats de la recherche et, incidemment, la formulation de conclusions précises, objectives et rigoureuses. Pour remplir son rôle, le cadre doit énoncer les conditions qui, si elles sont respectées, permettront à un phénomène ou à un événement de se produire (Yin, 1984). Ici, cela signifie qu'il doit préciser les conditions qui feront en sorte que le partnering facilitera la planification et la mise en œuvre de projets urbains. C'est ce qui fait dire à Yin (1984) qu'il est l'outil qui permet de créer des liens avec d'autres cas qui n'ont pas fait l'objet d'étude jusqu'à présent.

3.1.1 Projets urbains

Le projet urbain est au cœur de nos préoccupations puisque l'on cherche à faciliter sa conception et sa réalisation. Mais, qu'entend-on par projet urbain?

À la base, « un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » où le mot « temporaire » signifie qu'il y a « un début et une fin déterminée » au projet (Project Management Institute, Inc. [PMI], 2004, p.5).

L'adjectif « urbain » se rapporte à la notion de ville et, par extension, à celles d'urbanisation et d'urbanisme. Puisque l'adjectif est adjoint au mot « projet », il se rapporte davantage ici à la notion d'urbanisation que Merlin et Choay définissent comme étant un « processus (planifié ou non) d'investissement de l'espace par des constructions et des réseaux d'équipements » (2000, p.853).

Le projet urbain se distingue du projet d'aménagement urbain. Merlin et Choay spécifient que l'aménagement est un « ensemble d'actions concertées [...] impulsées par les pouvoirs publics » (2000, p.37). À l'opposé, l'urbanisation n'est pas nécessairement planifiée et, quand elle l'est, cela peut être autant le fait d'un promoteur privé que d'un promoteur public ou institutionnel.

Le partnering peut s'utiliser tant dans un projet initié par des pouvoirs publics que dans un initié par des groupes privés. Ainsi, il sera question de projets urbains plutôt que de projets d'aménagement urbain.

3.1.2 Multiplicité des parties prenantes

La complexité de planification et de réalisation des projets urbains tient en partie au nombre d'individus et de groupes impliqués, chacun ayant des préoccupations et des intérêts différents.

Demers (8 novembre 2002; 9 avril 2008) identifie quatre types de parties prenantes :

- les citoyens, qui peuvent agir seuls ou en groupe (organisations non gouvernementales et autres groupes de pressions) et être novices ou experts en matière d'urbanisme et d'aménagement;
- les élus municipaux, qu'ils soient membres du parti au pouvoir ou de celui de l'opposition;
- les fonctionnaires municipaux, qui sont des experts dans leur domaine;
- et les promoteurs et leurs commanditaires, qui conçoivent et réalisent les projets et qui peuvent être des promoteurs privés ou publics.

Cette catégorisation semble cependant omettre des acteurs importants comme les gouvernements supérieurs (élus et fonctionnaires) et les entreprises, sauf s'ils agissent à titre de promoteurs.

Le terme citoyen fait référence à la personne qui réside dans une ville donnée. Cela exclut d'emblée toute organisation qui ne représente pas exclusivement des citoyens. Par exemple, un organisme comme Vélo Québec, dont les membres viennent de partout au Québec, pourrait avoir un intérêt dans un projet urbain d'envergure à Montréal, mais ne pourrait pas prétendre représenter les citoyens de Montréal. Ou les gouvernements supérieurs pourraient juger que ce même projet nuira à leurs opérations et ainsi vouloir intervenir auprès des élus, des fonctionnaires et des promoteurs, comme le ferait un citoyen, pour que le projet soit modifié. Il en va de même pour l'entreprise qui fait affaire dans le secteur touché par le projet.

Nous proposons donc l'ajout d'un cinquième type de partie prenante : les personnes morales, qui, comme les citoyens, peuvent agir seule ou en groupe et être novices ou expertes en matière d'urbanisme et d'aménagement.

3.1.3 Conflits

Ainsi, ces parties ont des intérêts différents vis-à-vis d'un même projet. Ces différences sont à l'origine de désaccords entre les parties, désaccords qui se muent en conflits lorsqu'un certain seuil de gravité est atteint (Afzalur, 2001). Le passage du désaccord au conflit se fait graduellement (Dolan et Lamoureux, 1990).

Tel que présenté en introduction, les conflits causent plusieurs effets négatifs qui nuisent et peuvent détruire un projet. C'est pourquoi il a aussi été précisé qu'il valait mieux prévenir les conflits que les gérer, dans la mesure du possible. Dans un cas comme dans l'autre, il faut bien comprendre la dynamique des conflits avant d'agir.

Selon Schmidt et Tannenbaum (2000), les différences à la base des conflits portent sur l'un des quatre points suivants : les faits, les buts, les méthodes et les valeurs. Ces différences ont de fortes chances d'apparaître dans le cadre de projets urbains où les pressions et la complexité liées à la prise des

décisions importantes favorisent la mutation des désaccords en conflits (Amason et Schweiger, 1997).

La complexité provient, entre autres, du grand nombre de parties prenantes ayant différents niveaux de pouvoirs. Les parties les moins puissantes cherchent parfois à profiter de l'occasion pour changer la balance du pouvoir, accroissant ainsi le risque d'éclosion des conflits (Benabou, 1984).

Les conflits s'enveniment lorsque l'une des deux erreurs suivantes est commise : lorsque les parties en conflit ne sont pas conscientes des similarités qui existent entre leurs positions et ne voient que les différences ou lorsqu'une des parties est convaincue de la supériorité de ses positions (Afzalur, 2001). Ces erreurs ont trois causes possibles (Schmidt et Tannenbaum, 2000). Soit que les parties n'ont pas accès à la même information. Soit qu'elles perçoivent l'information de manières différentes. Ou bien chaque partie agit en fonction de l'interprétation qu'elle fait de son rôle dans le cadre du projet.

Le résultat est le même, il y a un conflit. Il est de l'un des trois types suivants : interpersonnel, intragroupe ou intergroupe. Il peut être de nature cognitive ou affective (Amason et Schweiger, 1997). Le conflit cognitif tourne autour de la tâche à accomplir et résulte d'une différence de jugement. Le conflit affectif survient généralement lorsque le conflit cognitif n'est pas vu comme tel, mais plutôt comme une attaque ou une critique personnelle.

Si plusieurs auteurs reconnaissent que des aspects positifs peuvent émerger d'un conflit (Amason et Schweiger, 1997; Benabou, 1984; Dolan et Lamoureux, 1990; Myers, 1984), Afzalur (2001) précise qu'ils émanent des conflits de nature cognitive. Ceux-ci sont fonctionnels dans la mesure où ils suscitent la discussion et les échanges d'idées et où ils sont d'une intensité modérée. Des points de vue variés et de multiples solutions aux désaccords sont alors examinés, ce qui accroît les opportunités. À l'opposé, Afzalur remarque que les conflits affectifs n'ont que des effets négatifs.

Il s'en suit qu'il faut résoudre les conflits cognitifs afin de réduire leur nombre et leur intensité en deçà d'un seuil au-dessus duquel ils deviennent dysfonctionnels et les conflits affectifs qui sont contre-productifs.

3.1.4 Résolution des conflits et création de valeur

Afin de résoudre un conflit, deux voies se dessinent : l'action en justice et la négociation. Cette dernière se distingue de l'action en justice par son caractère volontaire. Toutes les parties choisissent de négocier. Si l'une d'elles s'y refuse, il n'y aura pas de négociation. À l'opposé, il suffit d'une seule partie pour que toutes se retrouvent en cour.

L'action en justice ne devrait être utilisée qu'en dernier recours dans le contexte de la planification et de la mise en œuvre d'un projet urbain. Elle

pose un stress élevé sur les relations entre les parties, alors que ces relations revêtent un caractère critique dans le succès du projet.

La négociation s'utilise afin de résoudre ou de prévenir les conflits, mais aussi afin de créer quelque chose de nouveau qu'aucune des parties ne pourrait réaliser par elle-même (Lewicki et al., 2004). Il peut s'agir de redéfinir le problème, de trouver de nouvelles solutions ou d'ajouter de nouveaux éléments à la négociation par exemple.

Le début des négociations est critique, car c'est au cours de cette très courte période que se font les choix stratégiques (Lewicki et al., 2004) et que se figent les comportements des parties (Bazerman, Curhan, Moore et Valley, 2000).

Les parties se forment un modèle mental qu'elles conservent en général jusqu'à la fin du projet. Selon Bazerman et al. (2000), il s'agit, en fait, d'une représentation de la négociation à venir. Elle comprend la perception qu'a une partie d'elle-même, de sa relation avec les autres parties, de la structure de marchandage, etc.

La compréhension qu'ont les parties des négociations à venir est déterminante sur le déroulement de ladite négociation. Avant les échanges initiaux, chaque partie a son propre modèle mental. Les différences s'estompent rapidement une fois les négociations amorcées; les parties partagent alors le même modèle (Bazerman et al., 2000). Si un groupe de négociateurs aborde les négociations en pensant qu'on ne peut en ressortir qu'en tant que gagnant ou que perdant, les autres groupes adopteront fort probablement le même schème de pensée.

Le modèle mental n'est jamais entièrement rationnel. On aimerait croire que les parties évaluent la situation avec neutralité. Pourtant, ce n'est pas le cas. Les parties manifestent une tendance à exagérer la valeur des points qui jouent en leur faveur (Bazerman et al., 2000). La possession d'informations ou de données neutres (c'est à dire qui ne viennent pas des parties impliquées dans la négociation) accentue cette tendance.

Ce phénomène se traduit par un optimisme exagéré. Cet optimisme entrave la recherche de solutions profitables à toutes les parties. Puisque chaque partie a l'impression de ne pas avoir besoin de l'autre tant sa position est bonne, elle sera moins intéressée à négocier avec l'autre partie. Certaines occasions se perdent, les négociations s'allongent et les coûts du conflit croissent (Bazerman et al., 2000). L'égoïsme et l'optimisme peuvent aller jusqu'à altérer la perception qu'ont les parties de ce qui pourrait être un règlement juste et équitable des négociations.

En se basant sur le travail de Bazerman et al. (2000) sur le comportement des négociateurs, nous estimons que les parties :

- risquent d'agir de façon plus compétitive lorsqu'ils sont en possession d'information neutre;
- ont tendance à être trop optimistes sur leurs chances d'obtenir un règlement des négociations qui les favorise;
- prennent pour acquis, même quand ce n'est pas le cas, que le gain d'une partie ne peut être que la perte de l'autre;
- prennent pour acquis, même quand ce n'est pas le cas, que leurs intérêts sont incompatibles avec ceux de l'autre partie;
- agissent de manière qui envenime le conflit, alors que s'ils étaient complètement rationnels, ils n'agiraient pas de la même manière.

Étonnement, les parties adoptent ces comportements sans s'être interrogées préalablement sur leur intention stratégique de négociation. L'intention devrait être établie en répondant aux deux questions suivantes :

- Est-ce que la relation entre les parties est importante?
- Est-ce que l'objet de la négociation est important?

La matrice suivante, une adaptation de Lewicki et al. (2004) et de Dolan et Lamoureux (1990), présente toutes les réponses possibles.

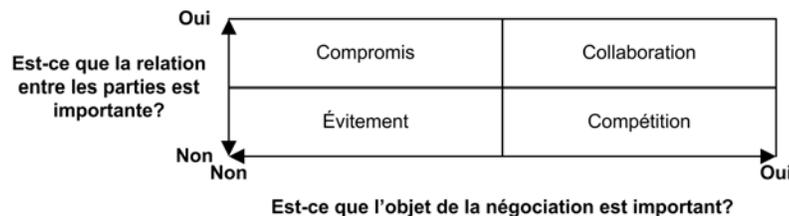


Fig. 1 – Définition de l'intention stratégique en négociation (Adaptation de Lewicki et al., 2004, et de Dolan et Lamoureux, 1990)

Dans la vaste majorité des projets urbains, la relation entre les parties est importante. Les citoyens élisent les élus qui les représentent; ces élus orientent les actions des fonctionnaires; les promoteurs ne peuvent pas réaliser leurs projets sans autorisation des fonctionnaires ou des élus, etc. Il en va de même de l'objet des négociations. Tant pour les gouvernements (locaux ou supérieurs) que pour les promoteurs, de grandes sommes d'argent sont en jeu (revenus de taxation, subventions, fonds pour la réalisation du projet, etc.) Pour les citoyens, il en va de la qualité de leur milieu de vie.

Cet exemple démontre que les parties ont tout intérêt à collaborer. La collaboration permet de trouver une solution où chaque partie est gagnante (Bazerman et al., 2004; Lewicki et al., 2004). Cependant, plusieurs croient à tort que toute négociation entraîne un gain pour l'une et une perte pour l'autre. Il suffit, dans bien des cas, de discuter et d'explorer les intérêts des

parties pour changer cette perception. Comme le rappellent Lewicki et al. (2004), les négociateurs ne sont pas identiques et il faut miser sur ces différences pour créer de la valeur.

La création de la valeur repose sur la transformation des négociations et, donc, sur le déplacement de la zone d'entente des parties. La figure 2 illustre ce point.

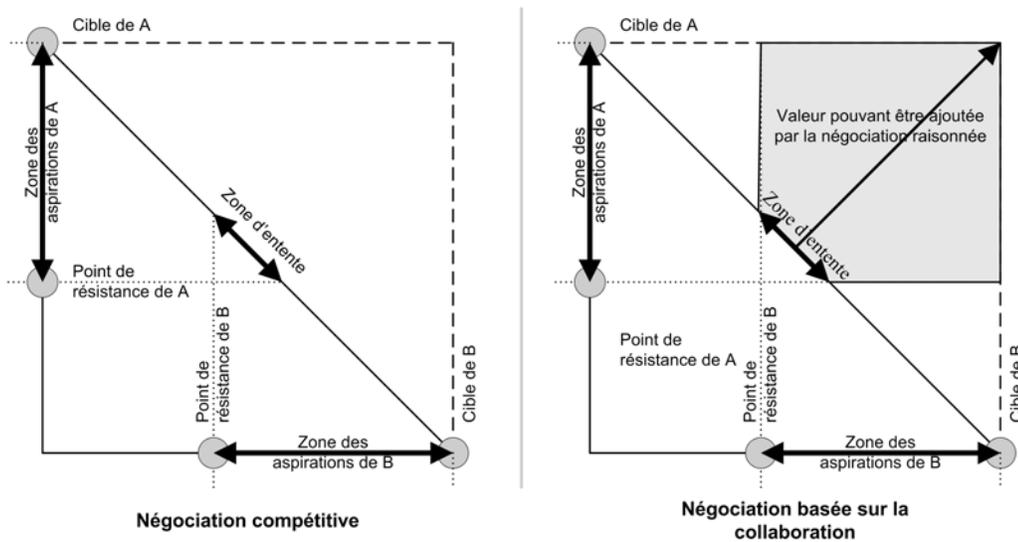


Fig. 2 – Création de valeur en négociation (Adaptation d’une illustration présentée par J. Poitras le 13 février 2006 dans le cadre du cours 4-043-95 – Méthodes et pratiques de la négociation aux Hautes Études Commerciales [HEC])

Il survient que les individus et les organisations appelés à travailler sur un projet urbain aient déjà travaillé ensemble. Des désaccords et des conflits peuvent être survenus dans le passé. Deux options s’offrent au gestionnaire de projet. Il peut tenter de régler les vieux conflits et faire les mises au point qui s’imposent avant que tous se lancent dans le nouveau projet. La collaboration sera plus grande et la création de la valeur sera facilitée. Ou il peut sauter cette étape, mais les conflits risquent de se produire plus rapidement, plus fréquemment et avec une plus forte intensité.

De nombreuses techniques de prévention et de résolution des conflits s’offrent au gestionnaire de projet. La figure 3 présente les plus importantes d’entre elles et les philosophies sur lesquelles elles se basent.

Le partnering et la médiation, technique populaire en affaires et dans l’industrie de la construction, présentent certaines similitudes. Ces deux techniques reposent sur un processus confidentiel, un engagement volontaire et non contraignant et l’aide d’un tiers indépendant qui appuie les parties dans la prévention et dans la recherche d’une solution à leurs désaccords (C.

Demers, 8 novembre 2002; Mose et Kleiner, 1999). La figure 3 permet de faire une première distinction. Si l'on fait appel au partnering afin de prévenir les conflits, on peut utiliser la médiation en réaction à l'apparition d'un conflit. Susskind (2006) ajoute que la médiation s'utilise lorsque les négociations ont atteint un point de non-retour et les communications entre les parties sont au point mort. Enfin, Demers (2 avril 2008) indique que chaque partie a l'occasion d'exprimer sa vision du conflit dans le cadre d'une médiation. Le tiers indépendant s'assure ensuite que l'information ainsi partagée est comprise de la même manière par toutes les parties.

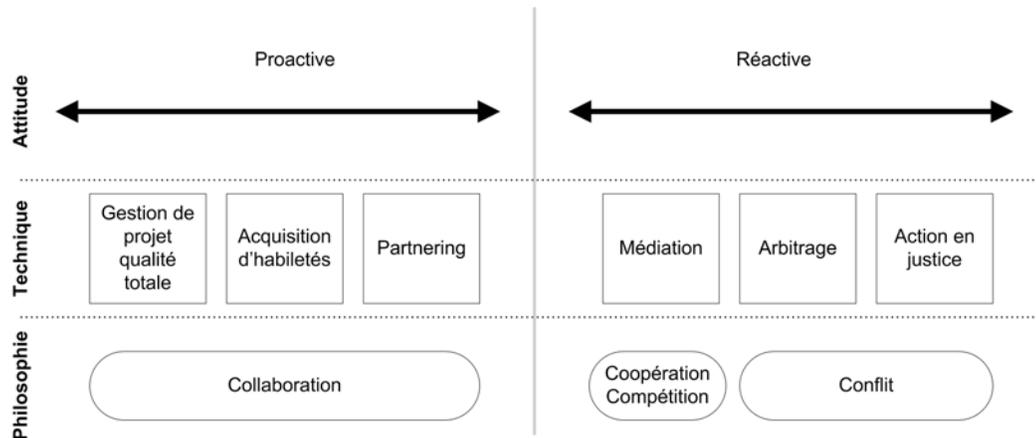


Fig. 3 – Attitude face au conflit, technique de résolution des conflits et base philosophique de la technique (Adaptation d'une illustration de Pinnell, 1999, p.19)

Dans la plupart des techniques présentées dans la figure 3, l'aide d'un tiers indépendant est requise. Plus son pouvoir est important, moins l'est celui des parties, comme l'illustre la figure 4. Les parties ont donc moins d'influence sur l'issue des négociations et voient s'accroître les chances que le résultat leur déplaise. Il y a donc un risque important pour les parties.

À ce risque s'ajoute celui d'avoir à réaliser des changements à la fin du processus de planification du projet ou, pire encore, pendant sa réalisation. Au fur et à mesure que l'on progresse dans le cycle de vie d'un projet, le coût de procéder à un changement s'accroît et la possibilité de faire un changement diminue (voir figure 5).

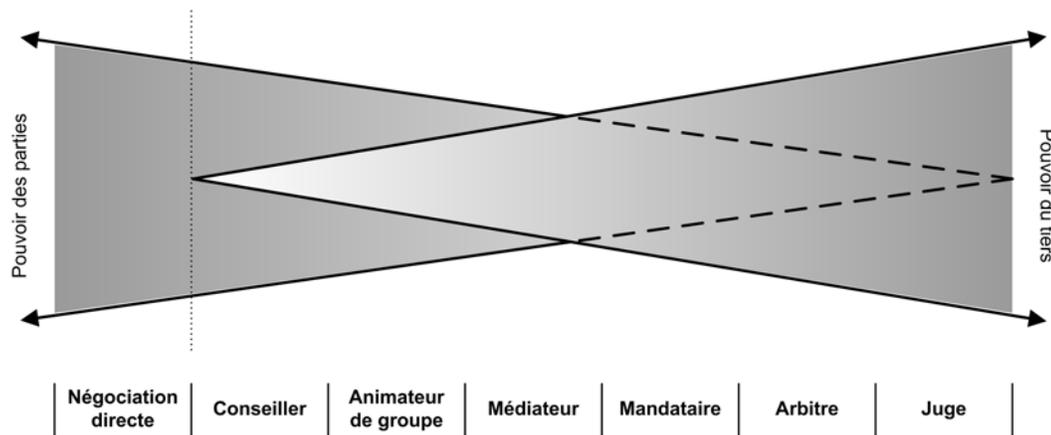


Fig. 4 – Rapport de pouvoirs entre les parties et le tiers indépendant (Adaptation d’une illustration de N. Antaki présentée par C. Demers dans le cadre de la conférence Modes de résolution de conflits en aménagement et en développement présentée devant l’Ordre des urbanistes du Québec le 8 novembre 2002)

Les conflits retardent la prise de décision. De ce fait, ils sont coûteux. Il faut donc chercher à éviter qu’ils surviennent (Clay et al., 2004). Il faut passer de la gestion à la prévention des conflits. Cela signifie qu’il faut amener à la fois les individus et les organisations à changer leurs modèles mentaux, c’est-à-dire l’idée qu’ils se font de la négociation à venir.

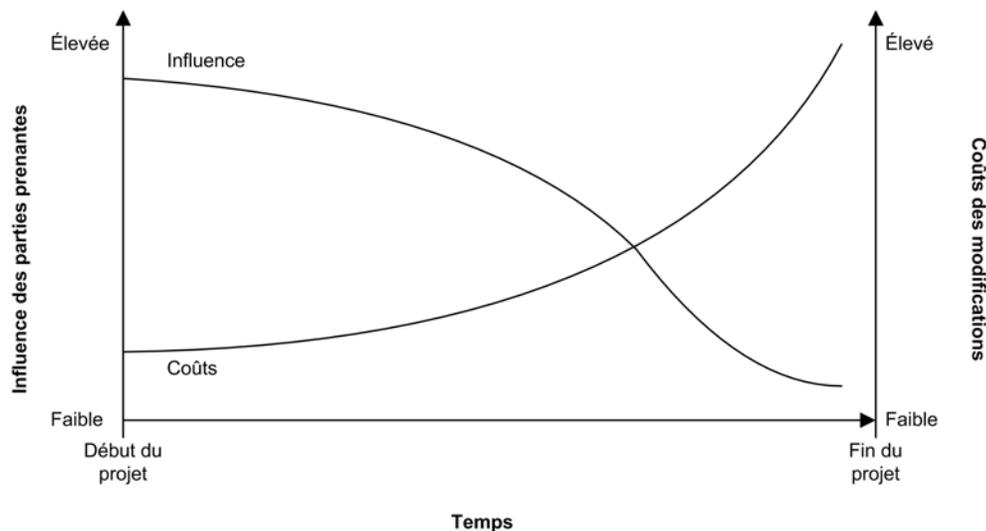


Fig. 5 – Influence des parties prenantes (Adaptation de la figure 2-2 de PMI, 2004, p.21)

C'est pourquoi il faut favoriser la collaboration qui, elle-même, ne peut se produire que si les parties changent leur perception des négociations à venir (Bazerman et al., 2000). Une façon de procéder consiste à amener les

participants-clés du projet à développer une meilleure communication et à partager les mêmes objectifs (Clay et al., 2004). L'égoïsme et ses effets négatifs devraient s'atténuer (Bazerman et al., 2000).

Cela dit, la transformation des modèles mentaux est une tâche particulièrement difficile, spécialement quand il s'agit d'une organisation plutôt que d'un individu. Büchel et Moss (2007, p.2) fournissent l'explication : « shared mental models are embedded in individual and organizational routines and practices that are learned over time. » C'est tellement complexe qu'ils évaluent que seuls 30% des initiatives de changement stratégique sont couronnées de succès.

C'est qu'une nouvelle vision est un atout non négligeable dans la transformation du modèle mental (Namus, 2006). Ici, vision signifie « a realistic, credible, attractive future for an organization » (Namus, 2006, p.21). La vision est particulièrement utile pour briser la routine de travail et l'état d'esprit qui prévaut (« business as usual ») (Namus, 2006). Le comportement des individus et des organisations change, devient proactif, recherche l'innovation. La probabilité que l'on profite des opportunités croît.

La méthode classique de développement d'une nouvelle vision est la tenue d'un lac-à-l'épaule (« vision retreat »). Toutefois, cette approche fonctionne lorsqu'il s'agit de trouver une nouvelle vision pour une seule organisation à la fois. Que faire lorsqu'il s'agit d'en trouver une pour un projet auquel participent plusieurs organisations?

3.2 Partnering

Jusqu'à présent, nous avons démontré que, pour un ensemble de raisons, les parties prenantes d'un projet risquent de faire l'expérience de conflits et qu'elles ont avantage à changer leurs façons de faire pour diminuer l'occurrence des conflits. Elles doivent trouver une façon de fonctionner qui, en dépit des processus décisionnels différents, favorisera la réussite du projet (Moore, 2004).

Plusieurs auteurs, dont Moore (2005), Pinnell (1999) et Clay et al. (2004) identifient le partnering comme philosophie et méthode pouvant remplir ce rôle. Le partnering se distingue des autres méthodes par l'importance qu'il accorde aux relations interpersonnelles (Clay et al., 2004).

Bien que le partnering soit surtout utilisé en construction, il peut être utilisé pour des projets urbains, car les principes sous-jacents s'appliquent à tout projet, quelle que soit sa nature (Clay et al., 2004).

En introduction, cinq avantages ont été associés à l'utilisation du partnering soit :

- le travail en équipe;
- la réduction du nombre de conflits;

- l'identification de nouvelles opportunités;
- le développement de la confiance mutuelle;
- l'union des parties en faveur du projet.

Mais il offre d'autres bienfaits :

- il renforce l'habileté des parties à identifier des opportunités (Clay et al., 2004);
- il contribue à la diminution du risque que de simples malentendus non traités dégénèrent en conflits (Clay et al., 2004);
- il favorise la transformation des relations conflictuelles héritées du passé et évite ainsi qu'elles ne se perpétuent (Clay et al., 2004);
- il réunit des gens et des organisations aux points de vue et aux expertises variés (Namus, 2006) d'où peut sortir une grande richesse;
- il teste les idées de chacun grâce aux arguments des autres (Namus, 2006);
- il améliore l'esprit d'équipe (Namus, 2006);
- il remet en question les processus d'affaires réguliers des parties (Namus, 2006);
- il suscite l'engagement des parties présentes (Namus, 2006);
- il permet de clarifier le processus décisionnel (Clay et al., 2004);
- il permet de clarifier les canaux de communication (Clay et al., 2004).

Le partnering mise sur quelques simples principes. D'abord, la capacité de traitement d'informations d'un groupe surpasse celle d'un individu (propos de P. Ménard rapportés par C. Demers, 8 novembre 2002 et 15 novembre 2007). Il s'agit d'un avantage non négligeable lors de la planification et de la mise en œuvre d'un projet urbain qui requiert autant de savoirs et de savoir-faire variés.

Ensuite, les parties travaillent de manière conjointe et en amont de la conception et de la réalisation du projet. En intervenant en amont, les parties favorisent la bonification du projet et l'identification de nouvelles opportunités (C. Demers, 15 novembre 2007). Elles se sentent valorisées et auront une attitude constructive vis-à-vis du projet (C. Demers, 15 novembre 2007). À l'opposé, lorsqu'elles interviennent en aval, elles se sentent lésées et sont plus susceptibles de contrecarrer l'avancement du projet. Tout changement au projet qui serait du fait de leur intervention tardive pose un risque. Si le changement peut se faire, il sera plus coûteux que s'il avait été effectué plus tôt. S'il ne peut pas se faire, le projet peut être compromis.

Le simple fait d'adopter le partnering ne garantit pas des résultats positifs. La mise en œuvre de la méthode doit respecter certaines conditions. Il faut d'abord que la décision d'utiliser le partnering soit prise très tôt dans le projet (Clay et al., 2004). La séance de partnering doit elle-même avoir lieu peu de temps après cette décision (C. Demers, 19 avril 2007; C. Lehoux, 15 novembre 2007; M. Maillet, 28 novembre 2007). Enfin, il faut que les parties se respectent et se fassent confiance au sortir de la séance.

3.2.1 La mise en œuvre de la méthode

Le processus de mise en œuvre de la méthode varie d'un auteur à l'autre, d'un praticien à l'autre. À titre d'exemple, Clay et al. (2004) proposent un processus en huit étapes, alors que Maxima Partnering, une entreprise travaillant exclusivement dans ce domaine, en prévoit trois par exemple (C. Lehoux, 15 novembre 2007). Toutefois, il s'agit pour l'essentiel d'une question de sémantique et de découpage comme le démontre le tableau 3.

Modèle Clay et al.	Modèle Maxima Partnering
1. Agreeing to use partnering	Préparation de la séance de partnering
2. Selecting the partnering facilitator	
3. Holding a partnering « retreat »	Tenue de la séance de partnering
4. Building « group memory »	
5. Agreeing to a « problem-escalation » ladder to resolve disputes	
6. Developing the partnering « charter »	
7. Providing for continuing partnering evaluation	Suivi de la séance de partnering
8. Using a web-enabled information-sharing system.	

Tableau 3 – Exemples de processus de mise en œuvre du partnering

Quels que soient le nom et le nombre des étapes, la séance de partnering est au cœur de la mise en œuvre de la méthode (Clay et al., 2004). C'est autour de cet événement que se concentrent les efforts. La préparation de la séance est très exigeante, la séance mobilise un grand nombre de personnes occupant des postes décisionnels élevés et le suivi nécessite beaucoup de persistance. Nous présentons l'ordre logique de la mise en œuvre dans la figure 6.

Dès que la décision d'utiliser la méthode est prise, le maître d'ouvrage du projet sollicitera l'aide d'un animateur de groupe⁴ qui devra très rapidement saisir le contexte dans lequel il œuvrera (Clay et al., 2004). L'animateur a pour responsabilité la facilitation du processus de mise en œuvre du partnering.

⁴ Nous utilisons l'expression « animateur de groupe » afin de désigner la personne nommée, en anglais, « facilitator ». Il s'agit de l'expression suggérée par l'Office québécois de la langue française. Cependant, il faut noter que le rôle d'animateur de groupe, dans le présent contexte, dépasse largement l'animation de groupe.

Planification

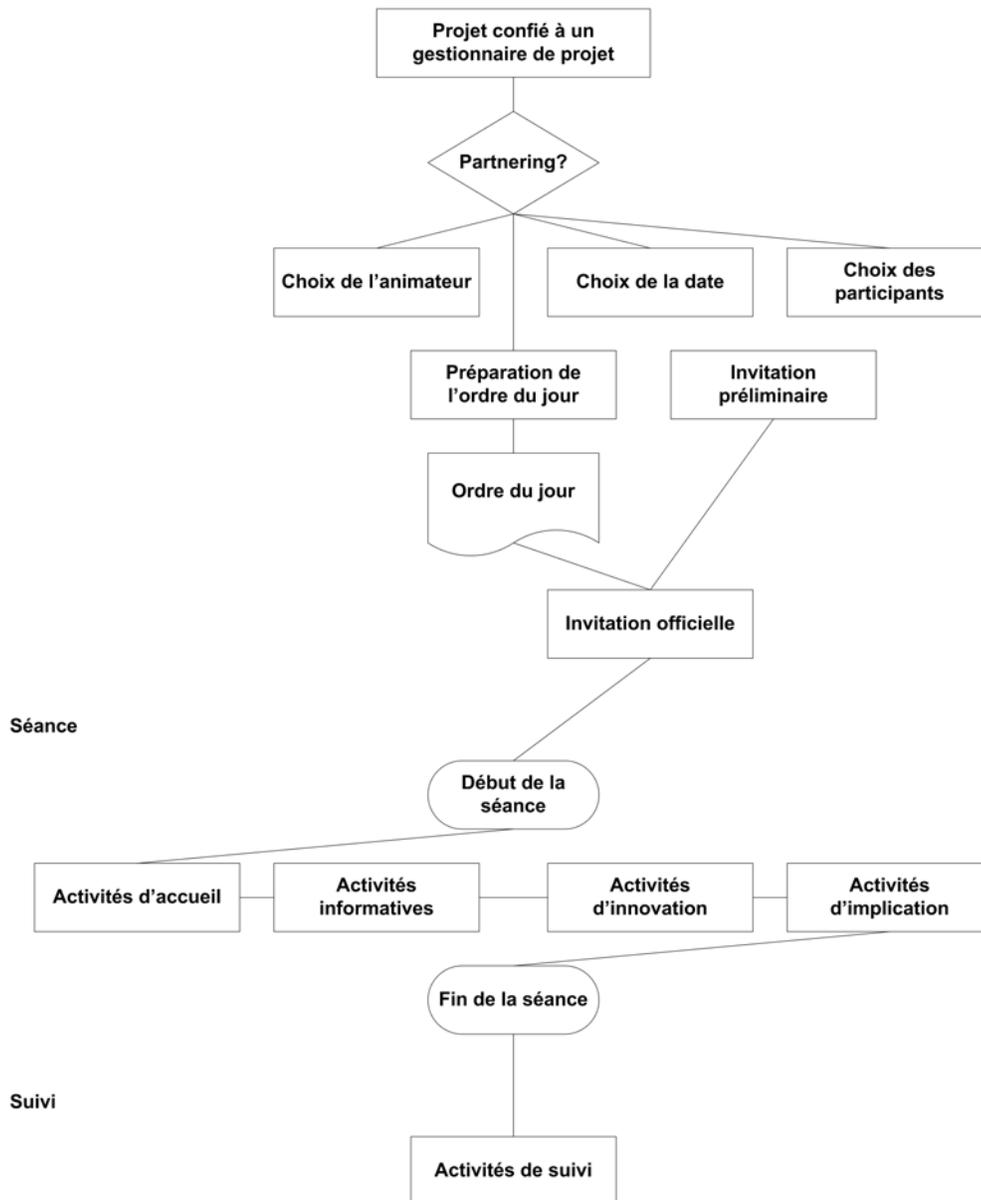


Fig. 6 – Influence des parties prenantes

La facilitation est une forme de leadership par laquelle on obtient une meilleure performance d'un groupe en puisant dans les aptitudes et les habiletés des gens réunis (Auvine, B., Densmore, B., Extrom, M., Poole, S. et Shanklin, M., 2002). Elle favorise la genèse de solutions communes aux enjeux (Büchel et Moss, 2007).

Ce leadership repose sur des valeurs positives comme la démocratie, la responsabilité, la collaboration, l'honnêteté et l'égalité (Auvine et al., 2002). Il

se manifeste lors de la séance de partnering, certes, mais aussi lors de sa préparation et de son suivi.

L'animateur est donc la personne qui planifie, anime et fait le suivi de la séance de partnering. Les besoins qu'il satisfait varient d'une situation à l'autre; son rôle s'en trouve modifié d'autant (Büchel et Moss, 2007). Règle générale, il favorise les échanges entre les parties (Auvine et al., 2002; C. Beaulac, 24 septembre 2007; Büchel et Moss, 2007; Susskind, 2006), mais ne s'ingère pas dans le contenu des discussions et n'oriente pas la prise de décisions (C. Beaulac, 24 septembre 2007; C. Demers, 19 avril 2007; C. Lehoux, 15 novembre 2007; Susskind, 2006).

Quelques critères orientent le maître d'ouvrage dans le choix d'un animateur. Il devra s'agir d'une personne avec une grande expérience de la planification et de l'animation de ce genre de groupe (Namus, 2006), car plusieurs désaccords ou vieux conflits peuvent surgir et l'animateur aura à les gérer de façon productive (Büchel et Moss, 2007). Idéalement, l'animateur connaît le domaine d'affaires dans lequel on lui demande d'intervenir (Büchel et Moss, 2007; Pinnell, 1999). Par exemple, s'il s'agit d'une séance de partnering qui a lieu dans le cadre d'une fusion d'entreprise, l'animateur a intérêt à connaître le type d'enjeux que cela pose habituellement, le vocabulaire employé et les activités à réaliser, s'il veut pouvoir guider les conversations et comprendre minimalement la teneur des discussions.

Parallèlement au choix de l'animateur de groupe, le maître d'ouvrage doit amorcer les préparations de la séance de partnering. Il choisit les dates; la séance doit avoir lieu le plus tôt possible, c'est-à-dire à la première date où il est possible de réunir les représentants de toutes les parties (Clay et al., 2004; C. Demers, 19 avril 2007, M. Maillet, 28 novembre 2007). La durée de la séance varie d'une à deux journées, mais la durée idéale est de deux jours (Clay et al., 2004; Demers, 15 novembre 2007; C. Lehoux, 15 novembre 2007). Lorsque l'animateur amorce son mandat, il se joint au maître d'ouvrage et élabore l'ordre du jour de la séance.

Susskind (2006) prétend que l'animateur doit travailler avec les participants afin de préparer l'agenda. Lehoux (15 novembre 2007) et Maillet (28 novembre 2007) suggèrent plutôt que l'agenda soit préparé à l'avance par l'animateur et les maîtres d'ouvrage. La deuxième option est plus appropriée. On évite ainsi de perdre du temps à discuter de cet agenda pendant la séance, à débattre de l'utilisation d'une expression plutôt qu'une autre ou de la séquence dans laquelle seront discutés les points, etc. Il est assez difficile de réunir autant de personnes en position d'autorité autour d'une même table; il faut donc mieux toucher aux enjeux déterminants pour la suite du projet.

Ainsi, il est établi que l'animateur doit définir l'ordre du jour des séances de partnering avant qu'elles aient lieu. L'animateur ne peut bénéficier d'un

canevas standard; le déroulement des séances varie d'un projet à l'autre en fonction du contexte qui leur est propre. L'ordre du jour prévoit une combinaison d'activités parmi les suivantes (C. Lehoux, 15 novembre 2007) :

- une présentation sur l'origine du projet;
- une activité où les participants énoncent leurs attentes face à la séance;
- des ateliers où les enjeux du projet font l'objet de débats;
- des plénières;
- des activités de création d'esprit d'équipe;
- la préparation de plans d'action;
- des activités de socialisation et d'échange;
- l'élaboration d'une charte de partnering ou de projet;
- la formation des participants en résolution de conflit;
- la préparation d'outils de communication telles la charte de responsabilités et l'échelle de résolution des conflits;
- etc.

Le choix des activités doit se faire pour que, les parties en viennent graduellement à partager certaines valeurs et certains objectifs. La symbiose entre les parties ne sera pas complète à la fin de la séance, car les parties sont trop différentes les unes des autres. Cependant le partage est suffisant pour que la conception et la mise en œuvre d'un projet en soient facilitées.

Une fois que l'ordre du jour est conçu, il est pertinent de l'évaluer pour s'assurer qu'il est bien adapté aux participants et au projet. Pour ce faire, Büchel et Moss (2007, p.3) proposent quatre questions qui permettent d'évaluer le contenu et la structure de l'ordre du jour :

- « Does each activity within the agenda build logically towards problem solving and solution design?
- What is the purpose of each activity in the agenda – is it to promote advocacy? [...]
- Will the group have adequate information and knowledge to complete each activity? [...]
- Is there adequate neutrality and objectivity in the selection and analysis of agenda items? [...] »

Une fois la date de la séance choisie et l'ordre du jour préparé, l'animateur et le maître d'ouvrage identifient les organismes à inviter à la séance et leurs représentants respectifs. Un choix est fait pour des raisons pratiques ou stratégiques, bien que, en principe, toutes les parties devraient être conviées.

Dans tous les cas, la personne représentant un groupe doit être dans la position d'autorité la plus élevée possible, car cette personne sera en mesure de prendre des engagements pour le compte du groupe auquel elle appartient (Clay et al., 2004; C. Demers, 26 novembre 2007; C. Lehoux, 15 novembre 2007). Cette capacité du représentant de commettre sur le champ son organisation est la clé du succès du partnering (Büchel et Moss, 2007; C.

Demers, 15 novembre 2007; C. Lehoux, 15 novembre 2007; M. Maillet, 28 novembre 2007).

Une fois l'identité des participants, la date des séances et l'ordre du jour connus, les séances de partnering ont lieu. Tel qu'indiqué précédemment, le déroulement varie. Cependant, les séances devraient se conclure par une activité favorisant la mise en place d'une base solide de manière à ce qui a été résolu lors des séances, soit effectivement mis en œuvre (Büchel et Moss, 2007).

Plusieurs auteurs (Büchel et Moss, 2007; Clay et al., 2004; Moore, 2004) suggèrent que soit élaborée une charte de partnering ou de projet et que celle-ci soit ratifiée par toutes les personnes présentes à la séance. Par cette charte, les participants s'engagent à respecter une liste de grands objectifs et à agir de façon collaborative.

La charte est une fin intéressante et désirable, mais n'est pas une nécessité (C. Demers, 26 septembre 2007; C. Lehoux, 15 novembre 2007). D'ailleurs, il existe des situations où les relations sont trop acrimonieuses ou complexes pour espérer amener les parties à signer un tel document dans un laps de temps aussi court. Les amener à interagir avec respect dans un esprit de collaboration sera déjà un exploit. Le message peut alors se transmettre autrement que par l'adoption d'une charte (C. Demers, 2 avril 2008). Plus simplement, le temps peut manquer pour la rédaction d'une charte convenant à tous.

Une fois la séance terminée, l'animateur doit préparer un rapport des propos tenus et des synthèses réalisées lors de la séance de partnering. Ce rapport devient un document de référence; il lie les participants aux propos qu'ils ont tenus lors de la séance de partnering.

En dépit d'une planification sérieuse, de la présence de représentants en position d'autorité à la séance de partnering et d'un suivi soutenu, le partnering peut échouer pour diverses raisons. Toute personne impliquée peut faire l'objet de pressions internes ou externes (Büchel et Moss, 2007) à l'organisation ou au projet. Les participants peuvent eux-mêmes compromettre le succès du partnering de par leurs peurs. Les participants sont des gens de pouvoirs: ils peuvent faire preuve de réticence par peur de perdre le contrôle, de paraître faible ou incompetent (Susskind, 2006). Selon l'expérience de Lehoux (15 novembre 2007), c'est particulièrement vrai dans le cas des participants qui sont ingénieurs, car ils sont habitués à avoir le contrôle.

Le suivi est d'une importance critique quant à pérennité des bienfaits des séances de partnering. Lorsque le partnering se solde par un échec, cela est souvent dû à l'absence de suivi selon Büchel et Moss (2007) et Lehoux (15 novembre 2007). Le suivi permet d'éviter que les participants délaissent leurs

résolutions de collaboration, prises lors de la séance de partnering, et retrouvent leurs anciens comportements (Clay et al., 2004).

Il existe plusieurs moyens à la disposition du maître d'ouvrage pour mener un suivi efficacement. Clay et al. (2004) suggèrent la mise en place d'un site Web protégé où serait déposée toute information relative au projet et auquel pourraient accéder toutes les parties. Ils suggèrent aussi de prévoir des rencontres où les parties évalueraient le déroulement du projet. Lehoux (15 novembre 2007) propose qu'un document très succinct (environ une page) soit développé par les parties lors de la séance dans lequel seraient inscrits, au plus, une dizaine de points qui serviraient de base à l'évaluation. L'idée derrière ces rencontres et ces évaluations est d'entretenir le *momentum* enclenché lors de la séance (C. Lehoux, 15 novembre 2007).

Cela dit, un facteur encore plus fondamental joue sur le succès ou l'échec du partnering : la question des valeurs et de l'éthique.

3.2.2 Valeurs et éthique

Selon Auvine et al. (2002), l'adhésion de l'animateur et des participants à cinq valeurs – démocratie, responsabilisation, collaboration, honnêteté et égalité – contribue au succès du partnering. À première vue, cela peut sembler être un idéal utopique; il faut donc replacer ces valeurs dans le contexte du partnering.

Par démocratie, Auvine et al. (2002) soulignent que les liens hiérarchiques, qui régissent normalement les relations et les comportements entre des personnes de la même organisation, sont mis de côté pour la durée de la séance. Chacun est responsable de ses actions et en assume les effets. Tous doivent collaborer et travailler ensemble. C'est la responsabilité de l'animateur de guider les participants et de leur indiquer l'importance d'être honnête les uns envers les autres. Enfin, par égalité, ils entendent que chaque personne présente a autant la possibilité de s'exprimer que les autres participants.

Lewicki et al. (2004, p.181) définissent l'éthique comme étant « broadly applied social standards for what is wrong in a particular situation. » Cependant, les perspectives sur ce qui est éthiquement acceptable ou non varient substantiellement (Bazerman et al., 2000; Lewicki et al., 2004; McCorkle, 2005). Il semble que la définition d'une éthique soit très contextuelle (Bazerman et al., 2000). Par exemple, l'utilisation de techniques de négociation compétitive paraîtra plus acceptable à un négociateur qui est récompensé financièrement pour ce qu'il parvient à soutirer à l'autre partie qu'à un négociateur qui ne l'est pas.

Il n'y a pas de code qui précise la conduite à adopter dans le cadre du partnering. L'animateur et les parties devront déduire les principes régissant

leur conduite par eux-mêmes. Leurs rôles étant différents, il y aura deux éthiques en présence.

Au cours des séances de partnering, chaque partie est invitée à partager ses intérêts dans le projet et toute information qu'elle a en main et qui pourraient contribuer au succès du partnering avec les autres. La séance se déroulant sous le sceau de la confidentialité, ça ne devrait poser aucun problème. Pourtant, la plupart des parties hésitent à tout révéler.

Chacune sait qu'il sera plus facile d'en arriver à des objectifs communs s'il y a partage d'informations exactes et précises; chacune doit donc faire preuve de bonne volonté (Lewicki et al., 2004). En même temps, toutes ne sont pas amies, plusieurs peuvent être en compétition. Certaines parties perçoivent un danger. Elles font donc face aux dilemmes de confiance et d'honnêteté (Lewicki et al., 2004). Le dilemme de confiance fait référence au besoin de révéler ses intérêts et de l'information et de les voir utilisés contre elle-même par les autres parties. Le dilemme d'honnêteté porte sur le fait qu'une partie sait que, si elle est honnête lorsqu'elle divulgue ses besoins, elle n'obtiendra rien de plus.

La question de l'éthique de l'animateur de groupe est beaucoup plus complexe. De prime abord, un seul principe régit sa conduite : il favorise les échanges, ne s'ingère pas dans le contenu et n'oriente pas la prise de décision. Il n'existe pas de code de conduite pour l'animateur comme il en existe pour le médiateur. Pourtant, l'animateur constatera que le principe ne peut pas guider entièrement sa conduite.

En raison des similitudes entre le partnering et la médiation, il est possible de faire des parallèles entre la situation de l'animateur de groupe et celle du médiateur.

McCorkle (2005) identifie cinq dilemmes paradoxaux pour toute personne rédigeant un code d'éthique pour les médiateurs. Nous n'avons pas pour objectif d'écrire un code similaire à l'intention des animateurs, mais, à notre sens, trois de ces dilemmes soulèvent des questions pertinentes quant à l'éthique de l'animateur de groupe. Nous les adaptons ainsi :

- Est-ce qu'un animateur, qui a du vécu, une expérience et des connaissances qui lui sont propres, peut être neutre vis à vis des parties et de la substance des discussions?
- Est-ce que le fait de former et d'outiller les participants ou d'exercer la balance du pouvoir constitue une prise de position?
- Est-ce que le principe qui exige neutralité et impartialité est éthique dans un cas où une partie abuse de sa position par rapport à celle d'une autre partie?

Ces trois questions sont intimement liées aux notions de neutralité et d'impartialité. McCorkle (2005) s'est penchée sur un grand nombre de codes

d'éthique pour médiateurs en vigueur aux États-Unis. Elle remarque que les définitions des deux termes varient. Elle arrive tout de même à dégager une définition générale pour chacun d'eux. Selon elle, la neutralité consiste à ne pas appuyer une partie, alors que l'impartialité signifie ne pas avoir d'intérêt dans le résultat du processus de médiation ou, transposé dans le contexte du partnering, dans le projet.

Si McCorkle est en mesure de définir les deux notions, elle n'est pas en position d'identifier les gestes qui témoignent d'un parti pris ou de partialité. Les dilemmes évoqués ci-dessus demeurent. Il revient à chaque animateur de porter ce jugement.

Or, toute personne impliquée dans une négociation, incluant l'animateur de groupe, interprète les règles d'éthique en fonction de ses propres intérêts et motivations (Bazerman et al., 2000). Les valeurs morales de la personne jouent aussi un rôle. Bazerman et al. (2000) arrivent à la conclusion que la perception qu'ont ces personnes de la manière dont s'appliquent les règles dans une situation donnée dépend de si les règles les favorisent ou non. La plupart des participants considèrent qu'ils se comportent de façon éthique et qu'ils sont plus respectueux des règles d'éthique que la plupart des gens (Bazerman et al., 2000).

3.2.3 Principaux points du cadre théorique

Pour que l'utilisation du partnering dans le contexte de la planification et de la mise en oeuvre d'un projet urbain s'avère un succès, quelques principes et conditions doivent être respectés :

- non seulement la décision d'utiliser le partnering doit se prendre au tout début du processus de conception du projet, mais la séance de partnering doit également se tenir aussi vite que possible;
- le maître d'ouvrage choisit un animateur de groupe qui planifiera et animera la séance et qui fera un suivi;
- l'animateur doit avoir une forte expérience dans ce domaine et, idéalement, être familier avec le domaine de l'aménagement;
- la séance doit durer d'une journée et demie à deux jours;
- l'ordre du jour de la séance doit prévoir une série d'activités qui contribueront à amener les parties à partager certains objectifs quant au projet pour lequel elles sont réunies;
- les parties doivent être représentées par un individu en position d'autorité au sein de son organisation afin que celui-ci puisse engager sa partie;
- la planification et la mise en oeuvre du projet doivent faire l'objet d'un suivi étroit de la part de l'animateur de groupe une fois la séance terminée.

3.2.4 Études de cas

Les recherches menées par plusieurs auteurs et l'expérience de praticiens nous ont permis d'identifier des conditions qui, en théorie, permettent au partnering d'être un succès. Ce dernier se manifeste par une réduction de la fréquence et de l'intensité des conflits entre les parties impliquées dans un projet et par la canalisation des efforts vers des objectifs communs.

Puisque le partnering a déjà été utilisé dans le cadre de projets urbains à Montréal, il est possible de tester notre proposition de recherche en confrontant les conditions identifiées ci-dessus à de tels projets.

Aux fins de la présente recherche, trois cas ont été retenus. Il s'agit du Quartier des spectacles, d'Anjou-sur-le-lac et du Quartier international de Montréal.

Le Quartier des spectacles (QDS) (secteur de la Place des Arts) est un projet de réaménagement des domaines public et privé d'un secteur de 30 ha situé au centre de Montréal. Le projet a été lancé en 2007. La conception des travaux à réaliser doit être encadrée par un document juridique portant le nom de programme particulier d'urbanisme (PPU). Le PPU est un document dont l'élaboration et l'adoption sont régies par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (L.Q.R., A-19.1).

Le PPU s'applique à un territoire donné. Son contenu, en raison du caractère légal du document, porte à conséquence pour tout citoyen, promoteur ou organisme résidant ou oeuvrant dans le secteur. Tous sont donc parties prenantes de l'élaboration du PPU, même s'il s'agit d'un document préparé par ou pour des fonctionnaires et adopté par des élus municipaux. Les responsables de l'élaboration du PPU du secteur Place des Arts du Quartier des spectacles ont décidé d'utiliser le partnering afin de vaincre les résistances et de bonifier le projet de réaménagement du quartier.

Anjou-sur-le-lac est un projet de construction résidentielle de grande envergure réalisé sur un domaine privé dans un secteur marqué de problèmes environnementaux. Le projet s'annonçait pour être un échec retentissant. Dans l'espoir de corriger la situation, la responsabilité du projet a été confiée à un autre gestionnaire qui a choisi d'utiliser le partnering pour impliquer les autorités municipales (la Ville d'Anjou à ce moment), les médias, les citoyens, les acheteurs, les constructeurs et le propriétaire du projet (C. Demers, 15 novembre 2007) et ainsi permettre de revoir le concept et de favoriser le succès du projet.

Le Quartier international de Montréal (QIM) est, comme le QDS, un projet de réaménagement des domaines public et privé d'un secteur situé au centre de Montréal. Ce projet est maintenant complété. Son succès a été phénoménal tant au niveau des investissements générés par la revitalisation du quartier qu'au niveau de la reconnaissance. En effet, le QIM a été désigné « Project

of the Year » par le Project Management Institute (PMI) en 2005. Or, le partnering a été utilisé à quelques reprises au cours de la conception et de la réalisation du projet.

Les trois cas présentés ont les caractéristiques suivantes :

- ce sont des projets urbains situés à l'intérieur des limites territoriales de la Ville de Montréal;
- les trois projets ont été couronnés de succès;
- le partnering a été utilisé à un moment ou un autre de leur planification ou de leur mise en oeuvre;
- l'utilisation du partnering répondait à des besoins différents pour chaque projet;
- les projets s'échelonnent sur une période de temps suffisamment longue (en immobilier et en urbanisme) pour vérifier si le succès est contextuel ou non;
- la période de temps est suffisamment courte pour que la structure sociale, économique et politico-administrative n'ait pas changé de façon dramatique et que les conclusions obtenues par l'examen des cas puissent s'appliquer aujourd'hui.

3.2.5 Quartier des spectacles

Description du projet

Le Quartier des spectacles est un projet de réaménagement d'un secteur où l'on retrouve 27 200 sièges de spectacles et où se déroulent les principaux festivals de Montréal (Festival international de jazz de Montréal, Festival Juste pour rire, Francolies, etc.)

Pendant les soixante premières années du vingtième siècle, une forte concentration de « débits de boisson clandestins » et de « maisons de prostitution et jeux illicites » a marqué le quartier (Ville de Montréal, 2007, p.5). De nombreuses interventions de rénovation urbaine⁵ ont eu lieu dans le but d'enrayer les problèmes de criminalité et de pauvreté. Certains projets se sont concrétisés comme la Place des Arts, le Complexe Desjardins et l'Université du Québec à Montréal (UQAM) au cours des années 1960, 1970 et 1980 sans cependant résoudre tous les problèmes. Par contre, d'autres projets n'ont pas été réalisés ce qui a laissé de nombreux terrains vacants.

Il faut noter que les bâtiments de la Place des Arts, du Complexe Desjardins et de l'UQAM, en dépit de leurs qualités architecturales, n'ont que très peu de liens avec le milieu bâti qui les entoure. Ce milieu est déstructuré par la

⁵ Merlin et Choay (2000, p.716) définissent la rénovation urbaine comme étant la « démolition, en vue d'une construction nouvelle, d'un secteur urbain occupé par des logements, des activités ou de façon mixte. » Ce qui est survenu dans le Faubourg Saint-Laurent est fidèle à ce concept. C'est-à-dire que l'opération portait sur l'essentiel du bâti du quartier et qu'elle était motivée par la mauvaise qualité du bâti, son insalubrité et la criminalité qui y faisait rage (Merlin et Choay, 2000).

présence de ces grands complexes immobiliers, par les terrains vacants et par la configuration actuelle du boulevard De Maisonneuve.

À ces préoccupations urbanistiques s'en ajoute une d'ordre politique : Montréal est menacée de perdre sa réputation de capitale culturelle au profit de Toronto.

Pour toutes ces raisons, la Ville de Montréal souhaite réaménager le Quartier des spectacles. La Ville voulait adopter un programme particulier d'urbanisme afin d'encadrer le réaménagement des domaines public et privé de manière à ce que l'ensemble des interventions soit cohérent quelqu'en soit le promoteur.

La Ville faisait cependant face à deux contraintes, soit l'urgence de procéder au réaménagement et la taille du secteur d'intervention, le Quartier des spectacles ayant une aire de plus d'un kilomètre carré. Elle a donc fait le choix d'intervenir par étapes.



Fig. 7 – Le secteur de la Place des Arts du Quartier des spectacles (Orthophoto de la Ville de Montréal modifiée par D. Ross)

La première consistait à élaborer un PPU pour le secteur de la Place des Arts (voir figure 7) dont les limites sont la rue Saint-Alexandre, le boulevard René-Lévesque, le boulevard De Maisonneuve (entre les rues de Bleury et Saint-Dominique) et la rue Saint-Dominique. Ce secteur a été retenu, car « il concentre 58% des 27 200 sièges de spectacle que compte le quartier, en

plus d'accueillir la majeure partie des activités des grands festivals culturels » (Ville de Montréal, 2007, p.2).

Toutefois, le quartier n'a pas qu'une seule fonction. Plusieurs centaines de personnes y résident, on y retrouve des tours à bureaux et de nombreux commerces, sans oublier les entreprises qui y oeuvrent pendant la période des festivals.

Le PPU est donc de grande conséquence pour un grand nombre d'individus et de groupes pour deux raisons. D'abord, il détermine le caractère général qu'aura le secteur dorénavant. Ensuite, les règlements d'urbanisme (zonage, lotissement, etc.) doivent, pour des raisons légales, concorder avec le PPU. Or, ce sont les règlements d'urbanisme qui régissent les interventions immobilières et l'occupation du domaine public, ce dernier point étant si critique à la pérennité des festivals.

L'organisme responsable de l'élaboration du PPU faisait face à un risque substantiel de conflits qui, s'il se concrétise, menace l'adoption, puis la mise en œuvre du PPU. À cette préoccupation s'ajoutait un calendrier d'élaboration très serré. Il a donc choisi de miser sur le partnering.

Observations

Préparation de la séance

Quartier international de Montréal, l'organisme à but non lucratif (QIM-obnl⁶) a officiellement reçu le mandat de coordonner l'élaboration du PPU du Quartier des spectacles de la part de la Ville de Montréal au début d'avril 2007.

L'octroi de ce mandat ayant fait l'objet de négociations préalables, l'équipe de QIM-obnl a, dès la fin du mois de mars, prévu d'utiliser le partnering et a amorcé sans tarder la planification des séances (M. Maillet, 28 novembre 2007).

QIM-obnl a fait le choix de ne pas retenir les services d'un tiers indépendant pour tenir le rôle d'animateur de groupe. Il a été décidé que Monsieur Clément Demers, le directeur général de QIM-obnl, jouerait ce rôle.

⁶ L'expression « Quartier international de Montréal » désigne trois choses distinctes. Il y a d'abord (1) le secteur qui a fait l'objet du PPU et du projet de réaménagement. Nous le désignerons ici sous l'expression quartier international, au long et sans majuscules. Il y a ensuite (2) le projet de réaménagement surnommé Quartier international de Montréal que nous désignerons par l'acronyme QIM. Enfin, il y a (3) l'organisme à but non lucratif créé spécifiquement pour élaborer, conjointement avec la Ville de Montréal, le PPU du Quartier des spectacles et le mettre en œuvre. Il se nomme Quartier international de Montréal. Afin d'éviter toute confusion avec le projet du même nom, nous utiliserons l'acronyme QIM-obnl. Ces désignations sont exclusives au présent travail; il ne s'agit pas de désignations officielles.

Ce choix a été justifié de la manière suivante. D'abord, Monsieur Demers a une formation de médiateur. De plus, il a une bonne connaissance du partnering pour avoir assisté, participé et animé quelques séances de partnering par le passé (voir les projets Anjou-sur-le-lac et Quartier international de Montréal ci-dessous) et il bénéficie d'une forte crédibilité dans le milieu de l'aménagement et de l'immobilier à Montréal. D'ailleurs, il a dirigé une société qui fut la première à organiser un partnering de construction au Québec. Ensuite, Monsieur Demers se considérait neutre et impartial à ce stade du projet, car le mandat venait juste d'être confié à QIM-obnl; il ne s'était pas encore assez immergé dans le projet pour avoir un parti pris (C. Demers, 19 avril 2007).

Par contre, une personne a été engagée afin de le seconder dans son rôle d'animateur. Au sein de l'équipe du QIM-obnl, Monsieur Bernard La Mothe a participé à la planification de la séance, l'a en partie animé et s'est occupé d'un aspect du suivi.

Une fois réglée la question de l'animateur, il a fallu très rapidement déterminer à quelle date se tiendrait la séance de partnering et qui serait invité à y assister.

L'élaboration de la liste d'invitations était critique. Il fallait d'abord identifier les parties prenantes. Compte tenu du nombre de parties prenantes, toutes ne pouvaient être invitées. En effet, un rassemblement de plus de quarante personnes se gère difficilement quand il s'agit d'une séance de partnering (C. Lehoux, 15 novembre 2007).

QIM-obnl n'a eu d'autre choix que de faire une sélection parmi les parties prenantes, en prenant soin de maintenir un équilibre de représentation des intérêts (M. Maillet, 28 novembre 2007). Par exemple, les gouvernements ne devaient pas avoir quinze représentants et le milieu artistique, un seul. Autrement, on se serait éloigné des valeurs de base du partnering que sont démocratie et égalité. Pour faciliter la prise de décision, QIM-obnl a utilisé une matrice croisant les noms des invités potentiels et le type d'intérêts qu'ils représentaient.

L'identification des invités est allée plus loin. QIM-obnl a aussi identifié précisément la personne qui serait invitée à représenter la partie prenante. La raison de cette attention au détail est double (M. Maillet, 28 novembre 2007). D'une part, on a voulu s'assurer de la présence d'une personne en position d'autorité pouvant représenter avec crédibilité sa partie. D'autre part, on a fait preuve d'habileté politique en invitant les gens les plus susceptibles d'être réceptifs face au processus.

Au cours de la même période, QIM-obnl a défini les objectifs de la séance et a établi une liste préliminaire des enjeux à être discutés lors de ladite séance.

Dès le 3 avril, un courriel a été envoyé à toutes les personnes pressenties afin de confirmer leur invitation (voir annexe A), de les informer de la date de la séance (19 et 20 avril 2007), de leur donner l'ordre du jour (voir annexe B) et de leur soumettre une liste préliminaire d'enjeux à discuter lors de la séance (voir annexe C).

Entre cet envoi et la tenue de la séance, QIM-obnl a continué la préparation de la séance. Tel qu'indiqué dans l'ordre du jour, des présentations informatives devaient se tenir dans la première partie de la séance de partnering afin de favoriser la discussion lors des ateliers. QIM-obnl a donc demandé à certains intervenants de préparer des présentations en vue du début de la séance.

Au cours de la même période, QIM-obnl a organisé les neuf ateliers répartis en trois périodes dans l'ordre du jour de la séance de partnering. Elle a identifié les thèmes à être discutés dans chacun des ateliers et a réparti les participants de manière stratégique au travers des ateliers.

On souhaitait éviter que les invités discutant d'un thème soient en fait tous des experts en la matière. Pour reprendre une intervention de M. Maillet au cours de la conférence de C. Demers du 15 novembre 2007, il s'agissait de « mettre des gens dans des situations de contre-emploi ». Il donnait l'exemple d'un avocat qui serait amené à parler d'urbanisme, alors qu'il n'a aucune connaissance théorique ou pratique du domaine. On souhaitait rompre de cette manière l'effet de silo et amener du même coup une perspective différente sur le sujet.

Le 17 avril, un dernier envoi a été acheminé par courriel aux participants. On y retrouvait une confirmation de la tenue de la séance et du lieu, la liste des participants, l'ordre du jour révisé et la liste des ateliers et des thèmes à y être discutés.

Séance de partnering

La séance de partnering a eu lieu aux dates prévues, soit les 19 et 20 avril 2007. La majeure partie de la journée du 19 avril a été organisée de manière à informer les participants sur la nature du secteur à réaménager et sur les enjeux de l'intervention.

Lors de la première journée, la période d'accueil et du petit déjeuner a permis aux participants d'établir un premier contact. Certains se connaissaient, d'autres non.

Première observation significative, toutes les personnes invitées étaient présentes au moment où ont débuté les présentations informatives. Elles sont demeurées attentives tout au long des présentations. Personne n'a quitté la salle. Et tout le monde était de retour à l'heure prévue après la pause-santé.

En début d'après-midi, les participants ont visité le secteur d'intervention à pied, les guides les amenant à envisager ce milieu d'un œil différent. En deuxième moitié d'après-midi, les trois premiers ateliers ont eu lieu simultanément. Les participants formaient ainsi des groupes de huit.

Pour chaque atelier, il y avait un animateur-rapporteur qui avait pour rôle d'animer l'atelier, de susciter les discussions et, une fois l'atelier terminé, de faire une synthèse des propos tenus et de les présenter devant tous les participants rassemblés en plénière. L'animateur-rapporteur devait avoir une certaine neutralité par rapport au projet. Il ne devait pas être l'une des parties prenantes.

Il y avait aussi un observateur, membre de l'équipe QIM-obnl, qui était là pour prendre le pouls des discussions et saisir certaines nuances des enjeux afin de s'en servir plus tard lorsqu'il travaillerait sur l'élaboration du PPU du secteur Place des Arts du Quartier des spectacles. L'observateur n'intervenait que rarement. Souvent, il ne posait qu'une question pour alimenter le débat ou pour le diriger vers un point qui méritait d'être discuté.

Tous les participants ont fait preuve de respect lors des ateliers. On écoutait ce que les autres avaient à dire. On n'interrompait que très rarement la parole en dépit des différences d'opinions importantes que pouvaient avoir les gens. Lors de la plénière qui a suivi, les participants écoutaient avec attention ce que disaient les animateurs-rapporteurs. Et les débats qui s'engageaient ensuite se déroulaient d'une façon très posée.

La dynamique était identique lors des ateliers et de la plénière de la deuxième journée de la séance de partnering quoique, la glace ayant été brisée la veille, les échanges étaient plus directs et les débats plus vifs.

Un cocktail a clôturé la journée du 19 avril. Cela a permis à certains participants de se connaître. Mais cela aussi permis à d'autres de terminer des discussions amorcées lors du dîner, de la visite, de l'atelier ou de la plénière et de partager des informations supplémentaires. La poursuite des discussions amorcées est le bénéfice le plus précieux et l'utilité la plus grande du cocktail. Cela permet de régler beaucoup de détails qui semblent mineurs, mais qui peuvent avoir un impact important sur le projet (C. Demers, 15 novembre 2007). Plus important encore, les discussions sont sources d'idées nouvelles et de nouveaux points de vue émergent grâce aux informations apprises dans la journée.

La journée du 20 avril s'est conclue par une présentation, par Clément Demers dans son rôle d'animateur, d'un bilan de la séance de partnering. Il a rappelé les principales conclusions tirées des ateliers et des plénières. Il a aussi annoncé les étapes subséquentes du projet. Il a insisté sur la nécessité

d'être solidaires, de parler d'une même voix et de développer une confiance mutuelle.

Il est intéressant de noter que les signaux cellulaires ne pouvaient pas pénétrer dans les salles où se sont déroulées les différentes activités; personne n'a donc été dérangé par des appels ou par l'arrivée de courriels.

Suivi de la séance de partnering

Tel qu'annoncé lors du bilan de la séance, Bernard LaMothe a préparé un rapport des propos tenus en ateliers et en plénière. La version préliminaire a été envoyée à tous les participants en les invitant à faire part de leurs commentaires. Le rapport révisé leur a ensuite été acheminé.

Au cours de l'été, QIM-obnl a présenté les objectifs identifiés lors de la séance de partnering et le préconcept d'aménagement une quarantaine de fois. Il s'agissait parfois de rencontrer les parties prenantes qui n'avaient pas été invitées à la séance et de leur présenter le travail accompli de manière à obtenir le consensus le plus large possible avant que le PPU ne soit rendu public. En d'autres occasions, on souhaitait approfondir le sujet avec des groupes qui n'avaient qu'un seul représentant à la séance.

À ces activités s'est ajoutée une autre séance de partnering en janvier de 2008 afin de poursuivre le travail. Cette séance devait notamment favoriser une amélioration de la collaboration entre les différentes unités administratives de la Ville de Montréal qui sont parties prenantes du projet.

Analyse et impacts sur le cadre théorique

L'objectif de QIM-obnl en organisant une séance de partnering était d'éviter les conflits majeurs qui auraient pu compromettre le respect du calendrier d'élaboration du PPU et de permettre aux professionnels travaillant sur le dossier d'assimiler rapidement toute l'information. L'objectif est atteint puisque le calendrier a été respecté, que le PPU a été présenté publiquement dans le cadre de l'événement Rendez-vous 2007 - Montréal, métropole culturelle, qui s'est tenu les 12 et 13 novembre 2007, tel que prévu et que le PPU est en voie d'adoption par la Ville de Montréal.

Les résultats sont en grande partie attribuables à la planification minutieuse de l'événement. Conformément aux modèles théoriques, la décision d'utiliser la méthode du partnering a été prise tôt dans le processus de planification et d'élaboration du projet. La séance elle-même a eu lieu aussi vite que possible.

Une attention particulière avait été accordée à l'identification des parties prenantes et de leur représentant. L'équipe du QIM-obnl a réussi à trouver un équilibre dans le rapport de forces qui existe entre les parties.

Les parties prenantes appartenait aux cinq types identifiés dans le cadre théorique. Un organisme communautaire représentait les citoyens. Les fonctionnaires municipaux étaient nombreux, certains d'entre eux étaient d'ailleurs les maîtres d'ouvrage du projet de PPU du secteur Place des Arts du Quartier des spectacles. Les groupes que nous avons désignés « personnes morales » dans le cadre théorique avaient aussi plusieurs représentants, du fait même confirmant la raison d'être de cette cinquième catégorie de parties prenantes.

Les élus municipaux n'ont pris qu'une petite part à la séance de partnering. Un d'entre eux a fait acte de présence lors de la première journée. Par ce geste, il a témoigné de l'appui qu'ils donnaient à la démarche et de l'importance qu'ils lui accordaient.

Les représentants des parties étaient, pour la plupart, des personnes en position d'autorité (directeurs, chefs de division, présidents, vice-présidents, etc.) pouvant militer en faveur du projet avec crédibilité au sein de leurs organisations respectives. En raison des engagements de confidentialité pris envers ces participants, il n'est toutefois pas possible de présenter un tableau indiquant leur niveau hiérarchique.

La structure de l'ordre du jour favorisait le développement d'une compréhension commune des enjeux, la mise en place d'une vision commune et l'amélioration des relations entre les parties prenantes. D'ailleurs, on avait pris la peine d'indiquer sur l'ordre du jour acheminé le 3 avril quelles activités visaient à informer, à susciter la créativité de la part des participants et à impliquer les parties prenantes. Cette façon de faire a permis de faire circuler un message subtil quant aux attentes vis-à-vis de l'événement.

Cela dit, un aspect, celui de l'animateur de groupe, soulève quelques questions. Le choix a été fait de ne pas retenir les services d'un tiers indépendant. On a justifié cette décision en expliquant que le directeur général de l'organisme chargé de la coordination du projet jouissait d'une grande crédibilité et qu'il pouvait être neutre et impartial, car le projet en était à ses tous débuts et qu'il n'avait donc pas encore d'opinion ou de parti pris.

Tellement peu de temps a séparé le moment où le mandat a été confié à QIM-obnl de celui de la séance de partnering que, au moment où s'est tenue la séance de partnering, il pouvait encore faire preuve de neutralité et d'impartialité. Au cours de la séance, Monsieur Demers a limité ses interventions et ne s'est pas prononcé lors des débats.

Cependant, l'animateur de groupe a également la responsabilité du suivi qui doit être exercé après la tenue de la séance de partnering. Monsieur Demers a fait une forme de suivi en allant rencontrer les parties prenantes afin de leur présenter le consensus obtenu lors de la séance de partnering et le

préconception élaboré par la suite. C'est à ce moment que sa capacité à rester neutre et impartial peut être remise en question par les parties prenantes.

En effet, lors de ces rencontres, il présente la première version d'un produit dont l'élaboration a été coordonnée par l'organisme qu'il dirige. Si l'un des auditeurs en vient à remettre en question le travail accompli, un animateur de groupe placé dans une situation similaire à celle de Monsieur Demers pourrait être tenté de défendre le travail d'une manière quelque peu différente de celle qu'il aurait utilisée s'il n'avait absolument aucune part dans le travail présenté.

Cependant, Demers (2 avril 2008) souligne que l'intégrité, le sens de l'engagement et la personnalité de l'animateur s'avèrent plus importants que sa neutralité et son impartialité. En fait, une personne qui présente de tels traits peut se voir reconnaître, par les parties, une capacité à demeurer neutre et impartiale, en dépit des liens qu'elle peut avoir avec le projet.

Néanmoins, selon C. Lehoux (15 novembre 2007), l'animateur de groupe est aussi là pour faire des ajustements aux communications entre les parties et pour faciliter l'intégration de nouvelles parties prenantes au sein du projet. Ces responsabilités sont dures à assumer lorsque l'animateur-rapporteur est partie prenante.

Rien ne laisse croire que la position de Monsieur Demers ait été un problème dans le cas du projet du PPU du secteur Place des Arts du Quartier des spectacles. Cependant, cette façon de faire pouvait représenter un risque pour le projet.

Un ajustement devra donc être apporté au cadre théorique. Pour accroître les chances de réussites du partnering, l'animateur de groupe doit être indépendant du projet non seulement au moment de la planification et de la tenue de la séance de partnering, mais également pour la durée du projet. En pratique, cette indépendance pourra être laissée de côté si les parties sont disposées à reconnaître la capacité de l'animateur à demeurer neutre malgré ses liens.

3.2.6 Anjou-sur-le-lac

Description du projet

Anjou-sur-le-lac est le nom d'un quartier de l'arrondissement d'Anjou, situé au nord-est du territoire de la Ville de Montréal. Le lac en question est en fait un bassin de rétention des eaux creusé en 1980 (voir figure 8). Le quartier est construit sur un ancien marécage qui a été remblayé.

La Ville d'Anjou a entrepris un projet d'aménagement ambitieux. Elle a cédé, suite à un appel d'offres, la propriété de son terrain de 3 600 000 pieds carrés à Développement du lac Haut-Anjou s.e.c. en 1988. Cette société en

commandite était le fruit de la collaboration du Groupe Prével et de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP).



Fig. 8 – Le secteur du projet Anjou-sur-le-lac (Orthophoto de la Ville de Montréal modifiée par D. Ross)

Les nouveaux propriétaires conçoivent alors un projet de grande envergure : 2000 unités résidentielles à être construites sur une période de huit à dix ans. Le lancement du projet a lieu en 1989.

Une conjonction d'événements va compromettre le succès du projet. D'abord, l'économie est tombée en récession à l'automne 1990 entraînant du même coup l'effondrement du marché immobilier résidentiel. Quelques mois plus tard, en décembre 1991, les médias montréalais font état de la contamination des sédiments du lac, de rejets toxiques dans le lac et de la contamination potentielle des terrains limitrophes (Demers, 15 novembre 2007; Noël, 20 décembre 1991). Aucune vente n'a pu se concrétiser en 1992.

Ces événements ont mis en difficulté le constructeur. D'ailleurs, Développement du lac Haut-Anjou s.e.c. est devenu insolvable après que son crédit ait été gelé et qu'elle n'ait pu faire de vente en 1992.

La CDP est donc intervenue de manière à protéger son investissement. Les ventes ont repris légèrement en 1993 et 1994. Elle a cédé la propriété des terrains restants à une filiale nouvellement créée, Cadev inc.

Cadev inc. se retrouvait donc avec un projet qui était loin d'atteindre ses objectifs. On prévoyait de construire 2000 unités résidentielles sur une période de huit à dix ans. Or, après cinq ans de mise en marché, seules 240 unités avaient été construites. Elle n'avait d'autre choix que de revoir sa stratégie de mise en valeur de cette propriété.

Risque	Moyen de gestion
1. Contrôle du site	Remembrement
2. Droit de construire	Modification au zonage et participation
3. Nature du sol	Transfert par contrats et participation
4. Situation économique	Phasage, flexibilité et participation
5. Marché	Étude, « focus groups » et participation
6. Construction	Transferts par contrats
7. Historique	Correctifs et participation
8. Acceptabilité	Participation

Tableau 4 – Gestion des risques dans le projet Anjou-sur-le-Lac (Demers, 15 novembre 2007)

Elle a suivi une démarche semblable à celle mise de l'avant par le Project Management Institute, soit la gestion de domaines de connaissance. Cadev inc. s'est penchée sur la portée du projet et sur la gestion des communications, des risques, de la qualité, des ententes et des contrats et des coûts.

La gestion des risques s'est faite en trois temps. Premièrement, on a identifié les risques. Deuxièmement, on les a qualifiés et quantifiés. Troisièmement, on a identifié la mesure permettant de gérer chacun de ces risques (voir tableau 4).

C'est ainsi que la meilleure façon de gérer six des huit risques principaux était d'amener les parties prenantes à participer à la relance du projet. Et l'une des techniques utilisées pour les faire participer a été de tenir des séances de partnering.

Observations

Les observations rapportées ci-dessous sont toutes tirées des diapositives utilisées par C. Demers lors d'une conférence donnée devant l'Ordre des urbanistes du Québec le 8 novembre 2002 et des diapositives qu'il a utilisées et des propos qu'il a tenus lors d'une conférence donnée devant le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal le 15 novembre 2007.

Préparation de la séance

À partir du moment où Cadev inc. a choisi d'informer et de faire participer les parties prenantes, elle a pris le temps de bien les identifier :

- les actionnaires de Cadev inc.;
- la Ville d'Anjou (élus et fonctionnaires);

- les résidants d'Anjou-sur-le-lac;
- les citoyens d'Anjou;
- les constructeurs;
- les acheteurs potentiels;
- et les médias locaux.

Elle a conclu que ces groupes ne pouvaient pas tous être informés et amenés à participer de la même manière. Différents moyens ont donc été employés.

Pour faire participer le propriétaire du projet, les fonctionnaires municipaux, les résidants du quartier, les constructeurs et les concepteurs, on a choisi d'utiliser le partnering.

En organisant une séance de partnering, on avait pour objectif de partager l'information de manière à ce que les parties puissent développer une perception commune de l'état du projet et de son avenir. La relance du projet s'apparentait au démarrage d'un nouveau projet. On voulait donc impliquer toutes les parties dès le début.

Pour les convaincre de se joindre, de partager l'information et de faire preuve de franchise, la séance de partnering a été organisée dans le respect de la confidentialité. Malgré le fait qu'on enregistrerait toutes les conversations (ce qui facilite la préparation du rapport des séances), on a pris l'engagement de ne rien laisser filtrer à l'extérieur et de ne pas identifier les auteurs des différentes interventions.

Séance de partnering

La séance de partnering s'est déroulée sur deux jours, soit les 27 et 28 octobre 1994. Dix-sept participants étaient réunis. Il y en avait de chacun des cinq types de parties prenantes identifiés dans le cadre théorique. L'ancien et le nouveau promoteur y étaient. Il y avait des citoyens, des fonctionnaires, des personnes morales (architectes, constructeurs, autres experts) et un élu, le maire, pour une partie de la séance. Les participants étaient tous des personnes en position d'autorité au sein de leur organisation. La confidentialité a été assurée aux participants lors de l'événement. Ici encore, nous ne pouvons pas présenter de tableau récapitulatif.

L'ordre du jour était construit autour de trois lignes d'action. On voulait, dans un premier temps partager l'information, question de faire une mise à niveau. Il y a eu une présentation sur le projet original, une sur les enjeux tels que perçus par la Ville et, enfin, une sur les enjeux tels que perçus par les résidants du secteur d'Anjou-sur-le-lac.

Par la suite, il y a eu trois périodes d'ateliers suivis de plénières. Ces ateliers ont permis d'approfondir les enjeux liés à trois thèmes : les clients et les produits offerts, l'environnement et le concept d'aménagement et, enfin, la

mise en marché du projet revu. Ces thèmes permettaient d'attaquer tous les problèmes ayant précipité le projet vers l'échec en 1991.

À la toute fin de la séance, le maire de la Ville d'Anjou est venu clore l'événement et ainsi marquer l'importance du travail accompli au cours de ces deux jours.

Suivi de la séance de partnering

La séance de partnering a permis de souligner l'importance du rôle joué par la municipalité dans le succès du projet. Ainsi, un comité ad hoc, sur lequel siégeaient des élus, le directeur général, des fonctionnaires de même que des représentants du maître d'ouvrage, a été mis en place pour faire un suivi.

Tel qu'indiqué précédemment, Cadev inc. a identifié la participation comme étant un des meilleurs moyens de gérer les risques menaçant le projet. Elle a donc développé une stratégie de communication. La séance de partnering en était un aspect, mais non le seul.

D'autres outils ont été utilisés pour informer les parties prenantes n'ayant pas été invitées à la séance de partnering. Un bulletin d'information a été publié régulièrement. Ce bulletin, d'abord conçu pour le grand public, a aussi servi d'outil de suivi pour la séance de partnering.

Analyse et impacts sur le cadre théorique

Six ans après la tenue de la séance de partnering, le projet Anjour-sur-le-lac s'est achevé. Suite à la relance du projet, le nombre d'unités résidentielles à construire a été revu à la baisse et des bâtiments commerciaux et industriels ont été prévus pour les terrains contaminés. Les dernières constructions ont eu lieu en 2006. Il s'agit là d'un revirement heureux pour un projet abandonné. Le projet a même gagné un prix Brownie en 2007 dans la catégorie mise en œuvre et processus. Les prix Brownie sont remis annuellement par le Canadian Urban Institute afin de souligner le leadership, l'innovation et la viabilité en terme environnemental de la mise en valeur des terrains contaminés (*brownfields*) (Canadian Urban Institute, 2008.)

Lorsque confronté aux paramètres établis dans le cadre théorique, le projet témoigne d'orthodoxie. D'abord, les personnes invitées à participer représentaient chaque type de partie prenante. Toutes ces personnes étaient en position d'influencer en faveur du projet au sein de leur organisation.

Ensuite, la séance a duré deux jours et son organisation favorisait le cheminement des participants, les amenant graduellement à partager un point de vue commun.

Mais l'aspect le plus intéressant porte sur le suivi exercé après la séance. D'une part, un comité ad hoc, sur lequel siégeaient des élus, le directeur général et des fonctionnaires du service du contentieux de la ville, se

réunissait à toutes les deux semaines afin de faire un suivi direct du projet. D'autre part, par le biais d'une stratégie de communication plus vaste, on a pu faire un suivi régulier, bien qu'indirect. C'est-à-dire que la publication des bulletins d'informations et le développement d'une relation positive avec les médias locaux ont permis de relayer de l'information aux parties prenantes, de confirmer que l'attitude de transparence manifestée par les maîtres d'ouvrage par le biais de la séance de *partnering* n'était pas que temporaire. Les résidents et les employés des différentes entreprises d'Anjou pouvaient se sentir impliqués même si on ne les sollicitait pas directement.

C. Lehoux (15 novembre 2007) soulignait que l'absence de suivi, ou sa faiblesse, est l'une des raisons pour lesquelles le *partnering* n'est pas une méthode répandue, et ce, en dépit de son potentiel de bénéfices dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des projets.

Peut-être que la rareté des ressources et les contraintes de temps font en sorte que peu d'effort est consacré au suivi. Le cas d'Anjou-sur-le-lac offre une idée intéressante pour contrecarrer ce problème. La mise en place d'une stratégie de communication plus large, qui contribuerait aussi à la notoriété du projet, est peut-être suffisante pour maintenir le *momentum* généré par une séance de *partnering*.

3.2.7 Quartier international de Montréal

Description du projet

Le Quartier international de Montréal (QIM) est un projet de réaménagement des domaines public et privé d'un secteur situé au centre de Montréal et déstructuré par la construction de l'autoroute Ville-Marie (A-720). Pendant de nombreuses années, le secteur suscitait peu d'intérêt. C'est le projet d'agrandissement du Palais des congrès qui a été l'élément déclencheur du projet du QIM (Demers, 2004).

La Ville de Montréal et QIM-obnl ont élaboré le PPU du Quartier international de Montréal pour guider le réaménagement du secteur. L'objectif principal visait la création d'une image et d'un contexte attrayant pour les investisseurs privés locaux et internationaux (Demers, septembre 2004). On souhaitait ainsi « favoriser le développement économique de la métropole [...] créer un Quartier prestigieux au cœur du centre-ville [...] créer un aménagement urbain durable qui optimise les ressources actuelles du Centre des affaires » (Quartier international de Montréal [QIM], 2004).

Ainsi pour le secteur délimité par les rues Saint-Urbain, Saint-Antoine, Saint-Jacques (entre les rues McGill et University), University et l'avenue Viger (voir figure 9), il fallait accroître les liens entre le Vieux-Montréal et le centre des affaires pour le transport collectif, les piétons et les automobilistes et réaliser un aménagement durable grâce à la qualité du design et des matériaux (Ellis, janvier 2006).



**Fig. 9 – Le Quartier international de Montréal – Phases I et II
(Orthophoto de la Ville de Montréal modifiée par D. Ross)**

Une fois le PPU complété, la Ville a confié sa mise en œuvre à QIM-obnl. Seule la première phase était prévue au mandat original. Ce n'est que par la suite que QIM-obnl s'est vu confirmer qu'elle aurait aussi la responsabilité de la réalisation de la deuxième phase.

Cinq étapes distinctes composaient le cycle de vie du projet (Ellis, janvier 2006) et sont présentées dans le tableau 5.

Étapes	Dates
1. Études préliminaires	Janvier à mars 1997
2. Études de faisabilité	Avril 1997 à juin 1998
3. Études préliminaires à la réalisation	Juillet 1998 à décembre 1999
4. Phase I	Janvier 2000 à novembre 2003
5. Phase II	Décembre 2003 à octobre 2004

Tableau 5 – Cycle de vie du projet du Quartier international de Montréal

C'est au cours des phases I et II que les gestionnaires du projet ont utilisé le partnering. Cependant, nous n'examinerons sa mise en œuvre que dans le cadre de la phase I.

Observations

Préparation de la séance

Le projet du QIM était en réalisation; la planification était terminée depuis longtemps. L'utilisation du partnering visait donc la facilitation de la mise en œuvre des travaux. Tous ceux qui devaient participer à la séance travaillaient sur le chantier, fixaient les normes à suivre ou émettaient les autorisations. Chacune de ces personnes avait un rôle précis en lien direct avec la bonne marche du chantier.

QIM-obnl a retenu les services d'un tiers indépendant afin d'organiser le partnering. Ce tiers était Maxima Partnering Inc., entreprise présidée par Madame Carole Lehoux.

Les participants ont reçu par courriel une invitation pour la séance des 20 et 21 mars 2002 (C. Demers, 26 septembre 2007). Dans le même envoi, on leur demandait de remplir un formulaire portant sur leur leadership. On procédait à cet exercice en vue de la consolidation de l'esprit d'équipe lors de la séance de partnering.

Séance de partnering

La séance s'est répartie sur deux jours, soit les 20 et 21 mars 2002. Trente et un participants étaient présents (Maxima Partnering Inc., 2002). On y retrouvait les membres de l'équipe de gestion de projet (QIM-obnl), les architectes, les entrepreneurs, les propriétaires des infrastructures, les ingénieurs et les fonctionnaires municipaux concernés.

Nous notons que ces participants n'occupaient pas tous des postes stratégiques de direction au sein de leur organisation. Par contre, ils étaient en position de prendre des décisions et des engagements fermes au nom de leur employeur dans le cadre de la réalisation des travaux sur le chantier.

L'ordre du jour (Maxima Partnering, Inc, 2002) a suivi un modèle classique. Le premier segment de la séance a été consacré à l'établissement de liens entre les personnes présentes et à l'identification des valeurs et des objectifs de chacun. En deuxième partie, on s'est attaqué aux enjeux, aux problèmes et à la recherche de solutions. Et à la fin de la séance, on a travaillé sur l'implication de chacun dans la suite des choses.

Les enjeux discutés étaient très précis, soulevaient des problèmes réels pour lesquels des solutions concrètes devaient être trouvées rapidement. À titre d'exemple, l'approvisionnement en horodateurs était un enjeu. On ignorait le calendrier de livraison. On a donc décidé de la mesure à prendre et on a fixé une date limite pour la réaliser.

L'objectif était de ressortir de la séance avec un engagement ferme de la part des participants. Il a été atteint, car une charte de partnering a été élaborée et ratifiée par l'ensemble des participants.

Au cours de la séance, une personne a été nommée responsable du suivi du partnering pour la durée du projet.

Suivi de la séance de partnering

Maxima Partnering Inc. a réalisé un sondage auprès des participants dans le but de connaître leur satisfaction face à la séance de partnering.

Elle a aussi produit un rapport sur la séance. Ce dernier était très étoffé, il contenait :

- une copie de la charte de partnering;
- les coordonnées de tous les participants;
- un énoncé des valeurs et des objectifs de chaque groupe de participants;
- la liste des intervenants à contacter en cas d'urgence sur le chantier;
- une liste des enjeux, de leur solution et de la personne responsable de la mise en œuvre de cette solution;
- les résultats de l'enquête sur le leadership des participants;
- l'engagement de la personne responsable du suivi;
- et les résultats du sondage sur la satisfaction.

La principale activité de suivi, un atelier, s'est déroulée environ un an plus tard, alors que s'approchait la fin de la mise en œuvre de la phase I. Ainsi, le 26 mars 2003, 25 personnes ont participé, dont quelques-unes n'étaient pas présentes en mars 2002 (Maxima Partnering Inc., 2003). C'est encore Maxima Partnering Inc. qui l'a organisé et qui a rédigé le rapport.

Il n'était pas question de revenir sur les enjeux lors de cette journée. On souhaitait faire un bilan du travail accompli jusqu'alors pour, si cela s'avérait nécessaire, apporter les correctifs appropriés.

Ainsi, les participants ont identifié les éléments qui avaient bien fonctionné, mais aussi les points à améliorer. Pour ces derniers, ils ont voulu identifier les correctifs à apporter. Malheureusement, le temps a manqué pour trouver des solutions à l'ensemble des points. Enfin, ils ont énuméré une série d'obstacles potentiels pour la suite du projet.

Analyse et impacts sur le cadre théorique

La séance de partnering et l'atelier de suivi, qui a eu lieu un an plus tard, ont certainement contribué au succès sans précédent du projet du QIM en facilitant l'exécution des travaux. Comme le souligne Ellis (2006), le projet s'est terminé sans qu'une seule poursuite ne soit déposée. Le partnering a donc été à la hauteur de ce qu'il pouvait faire selon Clay et al. (2004).

Ce cas démontre qu'un projet peut à la fois toucher tous les types de parties prenantes identifiés dans le cadre théorique et ne nécessiter la présence que de certains groupes lors des séances de partnering.

L'ordre du jour ne présentait pas de particularité. Il était construit de manière à ce que l'esprit de collaboration se fasse de plus en plus sentir au gré de la progression de la séance.

L'aspect de ce cas qui permettrait d'enrichir le cadre théorique porte sur le suivi à la séance. Deux éléments se démarquent. D'une part, on a tenu un atelier de suivi, qui n'était rien de moins qu'une autre séance de partnering.

D'autre part, on a pris la peine de retenir les services d'un tiers indépendant pour l'atelier de suivi et, encore mieux, de sélectionner le même tiers que pour la séance originale.

Büchel et Moss (2007) considèrent que l'absence de suivi est l'une des principales causes de la perte du *momentum* généré lors de la séance de partnering. La tenue d'une deuxième séance de partnering, que l'on peut appeler atelier de suivi, contribuerait au maintien de ce *momentum*, spécialement si les participants à la séance de partnering apprennent dès ce moment que les gestionnaires de projets ont l'intention d'en faire une deuxième.

Quant à l'idée de faire appel au même animateur de groupe pour l'atelier de suivi, elle constitue, selon nous, l'un des points les plus positifs. En effet, un nouvel animateur s'amenant au milieu d'un projet d'une telle complexité aurait de la difficulté à tenir son rôle. Il lui faudrait une mise à niveau très importante. Il vaudrait mieux alors que la séance soit organisée et animée par une personne faisant partie de l'équipe de projet.

Cependant, l'animateur ayant organisé la première séance est un meilleur choix. En vérité, il jouit d'une aura de neutralité et d'impartialité que ne peut pas revendiquer que un membre de l'équipe de gestion de projet. Sans compter qu'il est mesuré de constater les changements survenus dans les relations entre les parties et apporter les correctifs nécessaires. Un nouvel animateur qui n'a aucune connaissance de la dynamique de ce groupe n'y pourrait rien.

Il faudrait envisager d'inclure une clause au contrat de services professionnels de l'animateur de groupe afin de retenir ses services pour l'organisation et l'animation d'un atelier de suivi.

Enfin, dernier détail, la durée de l'atelier de suivi devrait être similaire à celle de la séance de partnering originale. Comme le démontre le cas du QIM, la résolution de problèmes spécifiques et techniques s'avère longue. Une journée n'est pas suffisante pour régler l'ensemble des problèmes dans le cadre d'un projet d'une telle complexité.

4. DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS

Le travail accompli jusqu'à présent l'a été dans le but de répondre à notre question de recherche et d'éprouver la validité de notre proposition de recherche. Pour ce faire, nous avons entrepris de produire une réplique littérale, raison pour laquelle trois cas ont été étudiés séparément. Il faut maintenant porter un jugement global sur les trois cas.

Le premier élément qui permet de les comparer est la liste de conditions que nous avons identifiées suite à l'élaboration du cadre théorique. En effet, selon les idées avancées par différents auteurs, l'utilisation du partnering dans le cadre de la planification ou de la mise en œuvre d'un projet urbain devrait être couronnée de succès si ces sept conditions sont respectées :

1. l'utilisation du partnering doit se faire au début du processus de planification et la séance doit se tenir le plus tôt possible;
2. le maître d'ouvrage du projet doit retenir les services d'un animateur de groupe qui organisera, planifiera et fera un suivi;
3. l'animateur doit être expérimenté et connaître le domaine de l'aménagement;
4. la séance doit durer d'un jour et demi à deux jours;
5. l'ordre du jour doit favoriser la mise en place d'un environnement de collaboration et l'identification d'objectifs communs;
6. les parties prenantes doivent être représentées par une personne pouvant la commettre;
7. un suivi serré doit être fait après la séance.

Qu'en a-t-il été dans les trois cas étudiés? Le tableau 6 et son analyse permettent de répondre à cette question.

La première condition a été respectée, mais à des degrés divers. C'est dans le cadre du Quartier des spectacles qu'on y a été le plus fidèle, moins de trois semaines s'étant écoulées entre l'attribution officielle du mandat et la séance. Pour le QIM, la séance a servi de jalon, marquant le lancement de la mise en œuvre de certains lots. Quant à Anjou-sur-le-lac, l'urgence était d'un autre type. Le projet étant abandonné depuis trois ans, la séance de partnering pouvait avoir lieu à n'importe quel moment, pourvu que le maître d'ouvrage ait été prêt à relancer le projet. Si le maître d'ouvrage ressentait une urgence, c'est que chaque jour supplémentaire constituait un coût additionnel.

Des sept conditions, la deuxième et la troisième sont celles dont l'application a le plus varié. Un animateur de groupe expérimenté a eu la responsabilité de la séance de partnering et de l'atelier de suivi dans le cadre du QIM. À l'inverse, on n'a pas jugé nécessaire de retenir les services d'un tiers indépendant pour le QDS. Le projet n'en a pas souffert, mais cela peut soulever quelques questions par rapport à la neutralité et l'impartialité dont peut faire preuve un animateur qui proviendrait de l'équipe de gestion de projet.

	Quartier des spectacles	Anjou-sur-le-lac	Quartier international de Montréal
Stade du projet	Lancement	Relance	Construction
Préparation			
Décision d'utiliser le partnering	Fin mars 2007	Été 1994	Été 2001
Animateur de groupe	Gestionnaire de projet appuyé d'un tiers indépendant	n/d	Tiers indépendant
Invités	Citoyens Personnes morales Élus municipaux Fonctionnaires municipaux Promoteurs	Citoyens Personnes morales Élus municipaux Fonctionnaires municipaux Promoteurs	Personnes morales Fonctionnaires municipaux Promoteurs
Séance			
Dates	19 et 20 avril 2007	27 et 28 octobre 1994	20 et 21 mars 2002
Nombre de participants	33	17	31
Principales activités	Déjeuner Présentations informatives Visite de terrain Ateliers Plénières Cocktail Présentation du bilan	Présentations informatives Visite de terrain Ateliers Plénières Cocktail Mot de motivation du Maire	Présentations informatives Plénière Formation sur le leadership Identification de problèmes Préparation de plans d'action Rédaction d'une charte de partnering
Suivi			
Activités et outils de suivi	Rapport Rencontres avec les parties Autre séance de partnering	Comité ad hoc de suivi Bulletins d'information Liens avec médias locaux Rapport	Rapport Autre séance de partnering Bulletins d'information

Tableau 6 – Synthèse des études de cas

La quatrième condition a été validée par les projets : la séance de partnering s'est déroulée sur deux jours quelque soit le projet examiné. Cette période est suffisante pour organiser le déroulement de la séance en trois temps : information, innovation et implication. D'ailleurs, tous les ordres du jour examinés suivaient cette structure. La combinaison des activités menait tranquillement les participants à des objectifs communs, ce qui est conforme à la cinquième condition.

L'atelier de suivi du QIM était en fait une autre séance de partnering. La liste des participants, l'organisation de la journée et les sujets discutés, présentés dans Maxima Partnering Inc. (2003), laisse à penser qu'il s'agit d'une séance de partnering. D'ailleurs, cet atelier n'a duré qu'une journée et cela s'est avéré insuffisant pour accomplir ce qui était souhaité. Cela renforce la validité de la quatrième condition.

Dans cet atelier de suivi comme dans les séances de partnering, la présence de personnes dont le niveau hiérarchique ou l'expertise leur permet de commettre leur organisation s'est avérée nécessaire. L'urgence et l'envergure des problèmes à régler commandaient leur présence.

Enfin, nous avons proposé comme septième règle que le suivi devait être fait assidûment après la séance. Or, l'expérience a démontré qu'un suivi était important, mais que la régularité de ce suivi n'était pas une condition à respecter absolument. Nous remarquons cependant qu'un suivi régulier facilite certainement le maintien d'un climat de collaboration.

Ainsi, à la lumière de l'examen individuel des cas et d'une analyse comparative, nous proposons une liste révisée (les changements sont soulignés) des conditions à respecter pour le partnering pour favoriser le succès d'un projet urbain :

1. l'utilisation du partnering doit se faire au début du processus de planification et la séance doit se tenir le plus tôt possible;
2. le maître d'ouvrage du projet doit retenir les services d'un animateur de groupe indépendant qui organisera, planifiera et fera un suivi sur la durée du projet;
3. l'animateur doit être expérimenté et connaître le domaine de l'aménagement;
4. la séance doit durer d'un jour et demi à deux jours;
5. l'ordre du jour doit favoriser la mise en place d'un environnement de collaboration et l'identification d'objectifs communs;
6. les parties prenantes doivent être représentées par une personne pouvant la commettre;
7. un suivi doit être fait périodiquement après la séance.

Il est à noter qu'il y a un manque d'expert en partnering pouvant agir à titre d'animateur de groupe, ce qui rend plus difficile le respect de la deuxième condition.

Tel qu'indiqué dans la section 3.2.5, il n'est pas nécessaire que l'animateur soit libre de tout lien avec le projet s'il bénéficie de la confiance de toutes les parties prenantes et que ces dernières croient en sa capacité à demeurer neutre et impartial.

Nous pouvons pousser notre bilan plus loin en portant notre attention sur les bienfaits attribuables au partnering. Lors de l'élaboration du cadre théorique, nous avons identifié quinze bénéfices que pouvait causer l'utilisation du partnering dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre d'un projet. Maintenant, nous pouvons confronter les trois études de cas à cette liste et constater si la méthode répond aux attentes.

Dans le cadre du projet du QDS, nous remarquons que le partnering a permis :

- le développement de la confiance mutuelle entre les parties prenantes;
- l'union des parties en faveur du projet;
- de réunir des gens et des organisations aux points de vues et aux expertises variés;
- de tester les idées en les confrontant aux arguments des autres personnes présentes;
- et de remettre en question les processus d'affaires réguliers des parties.

Les bienfaits ont été nombreux aussi pour le projet d'Anjou-sur-le-lac, mais ils étaient quelque peu différents. L'utilisation du partnering a fait en sorte que :

- de nouvelles opportunités ont été identifiées;
- la confiance mutuelle entre les parties s'est créée;
- les parties se sont unies autour du projet;
- les relations conflictuelles héritées du passé ont pu être corrigées;
- les parties présentes se sont engagées à collaborer et à favoriser la réalisation du projet.

Quant au QIM, la séance de partnering et l'atelier de suivi ont permis de :

- réduire les conflits;
- identifier de nouvelles opportunités;
- réduire les risques;
- bâtir une relation de confiance entre les parties;
- unir les parties en faveur du projet;
- diminuer les risques que de simples malentendus non traités dégénèrent en conflits;
- tester les idées de chacun à l'aide des arguments des autres personnes présentes;
- susciter l'engagement des parties prenantes;
- de clarifier le processus décisionnel;
- et de clarifier les canaux de communication.

De ce deuxième niveau d'analyse, nous concluons que le partnering répond à ses promesses en générant d'aussi nombreux et diversifiés bienfaits. Les résultats démontrent la validité de notre proposition de recherche :

- l'utilisation du partnering facilite la planification et la mise en œuvre de projets urbains
- et, lorsque la méthode est utilisée en respectant la liste révisée de conditions présentée ci-dessus, elle permet de réunir toutes les parties importantes, d'améliorer la communication entre elles, de révéler à toutes les parties les intérêts de chacune, d'unir toutes les parties dans la recherche d'une solution avantageuse pour toutes et d'obtenir l'engagement de toutes.

Nous affirmons, sur la base de nos observations et de notre analyse, que les gestionnaires de projets, à qui échoit la responsabilité des grands projets urbains à la Ville de Montréal, faciliteront la planification et la mise en œuvre de ces projets s'ils utilisent la méthode du partnering afin de favoriser la mise en place d'un environnement de collaboration et la prévention des conflits.

Toutefois, les gestionnaires de projets doivent suivre certains principes pour que la méthode induise un résultat heureux.

Les gestionnaires de projets devront absolument faire appel à un tiers indépendant jouissant d'une grande expérience, mais surtout d'une forte crédibilité, pour jouer le rôle d'animateur de groupe. Si cette fonction est remplie par un employé de la Ville, les conflits intragroupe et intergroupe se poursuivront sans fin.

Il est important que la démarche soit appuyée par la majorité des élus, spécialement par ceux du comité exécutif. Ce support est le meilleur atout à la disposition des gestionnaires de projet pour inciter les employés municipaux et les parties prenantes externes à collaborer et à travailler vers un but commun et ainsi faciliter la planification et la mise en œuvre de projets urbains importants à Montréal.

Annexes

Annexe A

Chère Madame,
Cher Monsieur,

Pour donner suite à notre contact téléphonique, la présente est une **confirmation de votre participation aux journées de partnering** organisées par QIM, dans le cadre du mandat qui lui a été confié, par l'arrondissement Ville-Marie, d'élaborer le programme particulier d'urbanisme (PPU) du Quartier des spectacles.

Le partnering regroupe **les principaux occupants du territoire, qui ont la capacité de proposer des solutions pour l'avenir** de ce territoire, et vise à définir avec eux :

- les **enjeux** d'aménagement, de développement, de mise en valeur du territoire,
- les **objectifs** à poursuivre à travers le PPU et les scénarios d'aménagement,
- les **engagements** des participants sur les suites à donner à l'exercice.

Pour assurer le meilleur partage de l'information, les échanges entre les participants demeureront confidentiels et, dans la synthèse qui en sera faite pour servir à la réalisation du PPU, aucun propos ne sera attribué à son auteur.

Votre participation est essentielle au succès de l'exercice. Les journées de partnering auront lieu le jeudi 19 avril, de 8h00 à 19h00 et le vendredi 20 avril 2007, de 8h15 à 15h30, dans les locaux de la Place des Arts (entrée : 260, boul. de Maisonneuve ouest).

Présidées par M. Clément Demers, Directeur général de QIM, ces journées comprendront :

- une présentation des informations stratégiques relatives au Quartier des spectacles;
- une visite du site (à pied; en cas de pluie, apportez un parapluie);
- des discussions en atelier et en plénière;
- petit déjeuner et déjeuner vous seront servis sur place; un cocktail aura lieu jeudi soir.

Je joins à cette lettre l'ordre du jour provisoire des journées, ainsi qu'une liste préliminaire des enjeux du projet. Pour plus de détails, vous pouvez me joindre au 450 677 3431 ou, par courriel, à l'adresse : lamothe.redac@videotron.ca

Cordiales salutations,

Bernard La Mothe
pour l'équipe de QIM

Annexe B

**Programme particulier d'urbanisme
Du Quartier des spectacles**

Rencontre de partnering
19 et 20 avril 2007

Déroulement de la rencontre

		<u>Jour 1 – 19 avril 2007</u>	
Information	}	8h00 à 8h45 Accueil et petit déjeuner	
		8h45 à 9h00 Mot de bienvenue et présentation de l'exercice	
		9h00 à 10h15 Présentations des informations sur le secteur du PPU	
		10h15 à 10h30 Pause	
		10h30 à 12h00 Suite des présentations	
		12h00 à 13h30 Déjeuner	
		13h30 à 15h00 Visite du site	
Innovation	}	15h00 à 15h15 Pause	
		15h15 à 16h45 Discussion en atelier	
		16h45 à 17h15 Plénière	
		17h15 à 19h00 Cocktail	
		<u>Jour 2 – 20 avril 2007</u>	
		8h15 à 9h00 Accueil et petit déjeuner	
		9h00 à 10h15 Discussion en atelier	
10h15 à 10h30 Pause			
10h30 à 12h00 Discussion en atelier			
Implication	}	12h00 à 13h30 Déjeuner	
		13h30 à 15h00 Plénière	
		15h00 à 15h30 Bilan, engagement des partenaires vis-à-vis les suites à donner	

Annexe C

Liste préliminaire des enjeux du Quartier des spectacles [Extrait]

Voici une liste d'enjeux qui pourraient alimenter les discussions lors des journées de partnering des 19 et 20 avril prochain. La présentation des contenus qui vous sera faite le 19 en matinée, et votre propre réflexion, pourront bien sûr compléter ou modifier cette liste, qui vous est soumise à *titre purement indicatif*.

Enjeux urbains

- Comment concilier l'appartenance du quartier au centre-ville et sa nature de quartier de transition entre le Centre des affaires et les secteurs résidentiels?
- Comment retisser les liens piétons nord-sud, avec le boulevard Saint-Laurent au nord, et avec le Vieux-Montréal, le Vieux-Port, le Quartier international et le Havre au sud?

Enjeux de mise en valeur

- Comment faire de l'aménagement un levier du développement?
- Comment concilier le besoin de grands espaces publics (festivals et événements culturels) avec le besoin d'une trame urbaine serrée qui structure le développement et la vie de quartier?
- Comment concilier tourisme, événements culturels et vie urbaine (résidence, circulation, activité économique)?

Enjeux de développement

- Vers quels créneaux orienter le développement pour faire vivre un quartier urbain complet (sachant qu'il y a déjà trop de places de spectacle pour la demande, qu'on veut y attirer des visiteurs et des touristes et y maintenir une population résidente diversifiée) ?
- Comment concilier commerce de proximité et commerce touristique?
- Boucler la boucle de la ville souterraine : une opportunité?
- Comment intégrer à chaque composante du projet la préoccupation de développement durable?

BIBLIOGRAPHIE

- Ackoff, R.L. (1953). *The Design of Social Research*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.
- Afzalur, M. R. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3^e édition). Westport, CT : Quorum Books.
- Amason, A.C. et Schweiger, D.M. (1997). The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance. In C. De Dreu et E. Van De Vliert (éditeurs), *Using conflict in Organizations* (pp. 101-115). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Auvine, B., Densmore, B., Extrom, M., Poole, S. et Shanklin, M. (Printemps 2002). What Do We Mean By Facilitation. *Group Facilitation*, (4), 53-55.
- Bazerman, M.H., Curhan, J.R., Moore, D.A. et Valley, K.L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Benabou, C. (Novembre 1984). Les conflits entre les groupes de l'organisation : diagnostic et intervention. *Gestion*, 9(4), 26-36.
- Büchel, B. et Moss, I. (Juillet 2007). Using Facilitation to Drive Change – The Change Leader's Guide. *Perspectives for Managers*. (151), 1-4.
- Canadian Urban Institute. (2008). Visualisé le 27 avril 2008 sur <http://www.canurb.com>
- Cerdá, I. (2005). *La Théorie générale de l'urbanisation* (nouvelle édition). Les Éditions de l'imprimeur.
- Clay, G.S., MacNaughton, A.L. et Farnan, J.F. Jr. (Février-avril 2004). Creating Long-Term Success Through Expanded « Partnering ». *Dispute Resolution Journal*, 59(1), 42-48.
- Demers, C. (Septembre 2004). Le Quartier international de Montréal : un grand projet urbain. *URBinfo*, 6.
- Dolan, S. et Lamoureux, G. (1990). *Psychologie du travail et des organisations* (2^e édition). Boucherville, Québec, Canada : Gaëtan Morin éditeur.
- Donohue, W.A. et Kolt, R. (1992). *Managing Interpersonal Conflict*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ellis, L. (Janvier 2006). Urban Inspiration. *PM Network*, 20, 28-34.

- Fishman, R. (1977). *L'utopie urbaine au XXe siècle. Ebenezer Howard, Frank Lloyd Wright, Le Corbusier*. Bruxelles, Belgique : Pierre Mardaga, éditeur.
- Le Corbusier (1994). *Urbanisme*. Paris : Flammarion.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. et Minton, J.W. (2004). *Essentials of Negotiation* (3^e édition). New York : McGraw Hill/Irwin.
- Maxima Partnering Inc. (2002). *Rapport de l'atelier de « partnering ». Quartier international de Montréal. Aménagement des lots 6, 7, 8 et 9. Les 20 et 21 mars 2002*. Montréal, QC : Auteur.
- Maxima Partnering Inc. (2003). *Rapport de l'atelier de suivi du « partnering ». Quartier international de Montréal. Aménagement des lots 6, 7, 8 et 9. Le 26 mars 2003*.
- McCorkle, S. (Hiver 2005). The Murky World of Mediation Ethics : Neutrality, Impartiality and Conflict of Interest in States Codes of Conduct. *Conflict Resolution Quarterly*, 23(2), 165-183.
- Merlin, P. et Choay, F. (Éditeurs). (2000). *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement* (3^e édition). Paris : Presses Universitaires de France.
- Moore, J.P. (Novembre 2004-janvier 2005). The Challenge of Partnering in the Middle East [version électronique]. *Dispute Resolution Journal*.
- Mose, D. et Kleiner, B.H. (1999). The Emergence of Alternative Dispute Resolution in Business Today. *Equal Opportunities International*, 18(5/6), 54-61.
- Myers, G.E. (1984). *Les bases de la communication interpersonnelle : une approche théorique et pratique*. Montréal, Québec, Canada : McGraw-Hill.
- Namus, B. (Mai-juin 2006). Leading the Vision Team. *The Futurist*, 30(3), 21-23.
- Noël, A. (20 décembre 1991). « Des condos de 300 000\$ bâtis autour d'un égoût à Anjou-sur-le-Lac ». *La Presse*, A1 et A3.
- Pinnell, S. (Février 1999). Partnering and the Management of Construction Disputes. *Dispute Resolution Journal*, 54(1), 16-22.
- Project Management Institute, Inc. (2004). *Guide du Corpus des*

connaissances en management de projet (3^e édition). Newton Square, PA : Auteur.

Quartier international de Montréal. (2004). *Quartier international*. Visualisé le 23 septembre 2004 sur http://www.qimtl.qc.ca/presentation/presentation_intro.htm

Schmidt, W.H. et Tannenbaum, R. (2000). Management of Differences. In *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution* (pp. 1-26). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Susskind, Lawrence. (Septembre 2006). Bring Talks Back on Track with Facilitation. When tempers flare and anarchy threatens, an outside expert can increase the productivity of group negotiation. *Harvard Negotiation Newsletter*, 9(9), 4-6.

Ville de Montréal. (2004). *Plan d'urbanisme de Montréal*.

Ville de Montréal. (2007). *Programme particulier d'urbanisme : Quartier des spectacles. Secteur Place des Arts*.

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods* (L. Bickman, éditeur). Beverly Hills, CA : Sage Publications.

Autres sources d'informations

Beaulac, C. (24 septembre 2007). Entrevue réalisée à Montréal dans le cadre du travail dirigé avec le directeur général de l'Ordre des urbanistes du Québec.

Demers, C. (2 avril 2008). Entrevue réalisée à Montréal dans le cadre du travail dirigé avec le directeur général du Quartier international de Montréal.

Demers, C. (26 septembre 2007). Entrevue réalisée à Montréal dans le cadre du travail dirigé avec le directeur général du Quartier international de Montréal.

Demers, C. (8 novembre 2002). *Modes de résolution de conflits en aménagement et en développement. Regards neufs sur l'urbanisme. Promouvoir un urbanisme processuel (sic) et passer du réglementaire à l'argumentaire.* [fichier PowerPoint] Conférence prononcée devant l'Ordre des urbanistes du Québec.

Demers, C. (15 novembre 2007). Le partnering. *Les outils de gestion dans les projets d'aménagement urbain.* Conférence prononcée devant le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal.

Lehoux, C. (15 novembre 2007). Entrevue réalisée à Montréal dans le cadre du travail dirigé avec la présidente de Maxima Partnering Inc.

Maillet, M. (28 novembre 2007). Entrevue réalisée à Montréal dans le cadre du travail dirigé avec le chef de projet du Quartier des spectacles et ancien gestionnaire principal du Quartier international de Montréal.