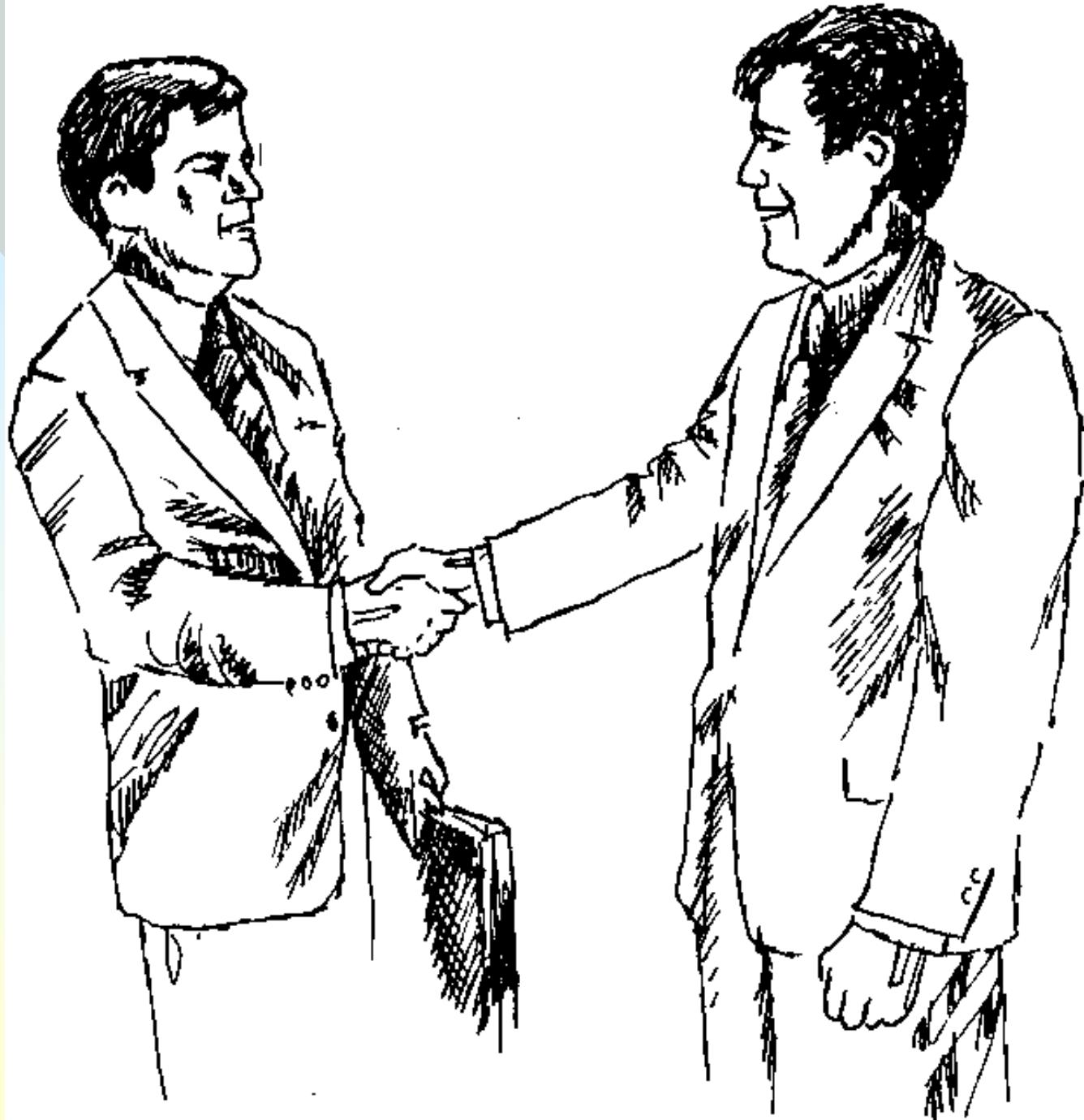


Administration de Construction, Planning et Control

Abdellatif MEGNOOUNIF

Chap. 3

Partenariat



Introduction

Les contrats en projet sont des business compétitifs à haut risque.

Conflits dans les objectifs entre propriétaires, BET, Entrepreneurs, Fournisseurs... conduisant à des relations très tendues.

Augmentation du nombre de cas litigieux conduisant à des frais supplémentaires au détriment de la qualité des projets.

Il est donc préférable de développer un esprit d'équipe basé sur la confiance et le respect des avis et des rôles de tout un chacun.

Éliminer l'ancien concept si une personne gagne l'autre perd et la remplacer par le nouvel esprit dans les relations où on prévoit une attitude de **GAGNER/GAGNER. (Win/Win concept)**

Partenariat = GAGNER / GAGNER

Très ancien concept: Faire business était basé sur une simple parole et les responsabilités étaient acceptées.

Définitions

1. De l'anglais « **partner** » = *personne associée dans*,
2. Vient aussi du français du 18ème « **parcuner** », « **part** », « **parcener** » termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivis, de co-partageant.
3. Sa racine latine. « **partitio, partitionis** » signifie partager, diviser, séparer car s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un il est possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un.
4. **Larousse 1987**: (1ère apparition du mot)

Système associant des partenaires sociaux ou économiques (approche systémique).

5. **INRP (1993)** : « Minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun ». (Action commune négociée n'a rien à voir avec la délégation et/ou la sous-traitance).

De ces définitions, on peut dire:

Partenariat = système; donc il faut bien comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'action pour comprendre le système. Notion très liée à l'économie libérale et à l'économie de marché.

Partner = personne associée dans; De ceci apparaît qu'il n'est pas possible:

- ✓ De parler de partenariat d'une manière universelle et générale
- ✓ De penser que le partenariat est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué.
- ✓ De ne pas en préciser l'objet

Partner = Parcuner, part, parcener; Ne veut pas dire partagée à part égale. On parle d'équité et non d'égalité, mais aussi de parité. La parole de l'un valant la parole de l'autre, indépendamment de la quantité de bien apportée par l'un ou l'autre.

Partenariat n'est pas un contrat réglementaire mais une simple relation de travail entre les différentes parties basée sur une stratégie de communication et d'engagement développée mutuellement .

Ça doit créer un climat de confiance et de travail en équipe afin d'éviter les disputes, d'encourager l'engagement coopératif pour le bien de tous et faciliter l'achèvement d'un projet réussi .

Éléments Clés

D'abord organiser des ateliers (partnering workshop) dans les premières phases du contrat avec l'ordre du jour l'établissement et l'implémentation du processus de partenariat.

Opportunité du forum: Initiation aux éléments clés du partenariat:

Engagement: L'engagement au partenariat doit venir du top (top management). La charte développée conjointement est un symbole d'engagement.

Équité: Esprit de **GAGNER/GAGNER**. Les intérêts de toutes les parties sont considérés pour définir des objectifs mutuels. Il y a engagement pour satisfaire les exigences de tous pour la réussite du projet.

Confiance: A travers une communication ouverte sur les risques et les objectifs de tout un chacun il y aurait meilleur compréhension avec laquelle vient la confiance et avec la confiance vient la possibilité de relation synergique.

Développement d'objectifs/buts mutuels: Les parties identifient leurs buts pour le projet dans lesquels les intérêts coïncident. (d'ordre financier pour chaque partie, limiter la croissance du coût, essayer de terminer plus tôt, pas de perte de temps à cause des accidents, pas de litiges...)

Mise en œuvre: Développer ensemble des stratégies pour la mise en œuvre des buts/objectifs mutuels et s'entendre sur un mécanisme pour résoudre les problèmes.

Évaluation continue: Se mettre d'accord sur un plan pour une évaluation périodique conjointe afin d'assurer la mise en œuvre. S'assurer que chacun porte sa part de charge.

Sensibilité opportune: La communication et la prise de décision qui tombe à point nommé non seulement fait gagner de l'argent mais aussi empêche un problème de tourner en dispute. Ateliers permettent de développer des mécanismes pour une résolution rapide des problèmes sinon faire remonter rapidement les problèmes non résolus vers le niveau supérieur de management.

Avantages du Partenariat



Avantages du Partenariat

Pour le Propriétaire:

Exposition au litige réduite par une communication ouverte et stratégies de résolution de problèmes.

Minimisation du risque de dépassement de coût et de durée par un control rigoureux du temps et du coût pendant le projet.

Meilleur qualité obtenue. Les énergies sont orientées vers le but final et ne sont pas dissipées dans les disputes.

Communication ouverte permet de résoudre efficacement les problèmes.

Coûts administratifs minimisés, il y a élimination de la partie défensive du projet.

Augmenter l'opportunité de l'innovation à travers la communication ouverte et la confiance.

Augmenter l'opportunité pour un projet réussi financièrement à cause de l'attitude GAGNER/GAGNER.

Pour le BET et Consultants:

Exposition au litige réduite par une communication et stratégies de résolution de problèmes.

Minimisation des responsabilités concernant des erreurs dans les documents établis à travers l'identification tôt des problèmes et l'évaluation continue.

Augmenter le rôle dans la prise de décision et devient un membre actif de l'équipe en apportant les interprétations nécessaires avec les solutions.

Coûts administratifs minimisés, il y a élimination de la partie défensive du projet.

Augmenter l'opportunité pour un projet réussi financièrement à cause de l'attitude GAGNER/GAGNER.

Pour l'Entrepreneur:

Exposition au litige réduite par une communication et stratégies de résolution de problèmes.

L'équité dans l'engagement dans un projet augmente l'opportunité de l'innovation.

Améliorer les prises de décision ça évite les revendications et fait gagner du temps et de l'argent.

Augmenter le rôle dans la prise de décision et devient un membre actif de l'équipe.

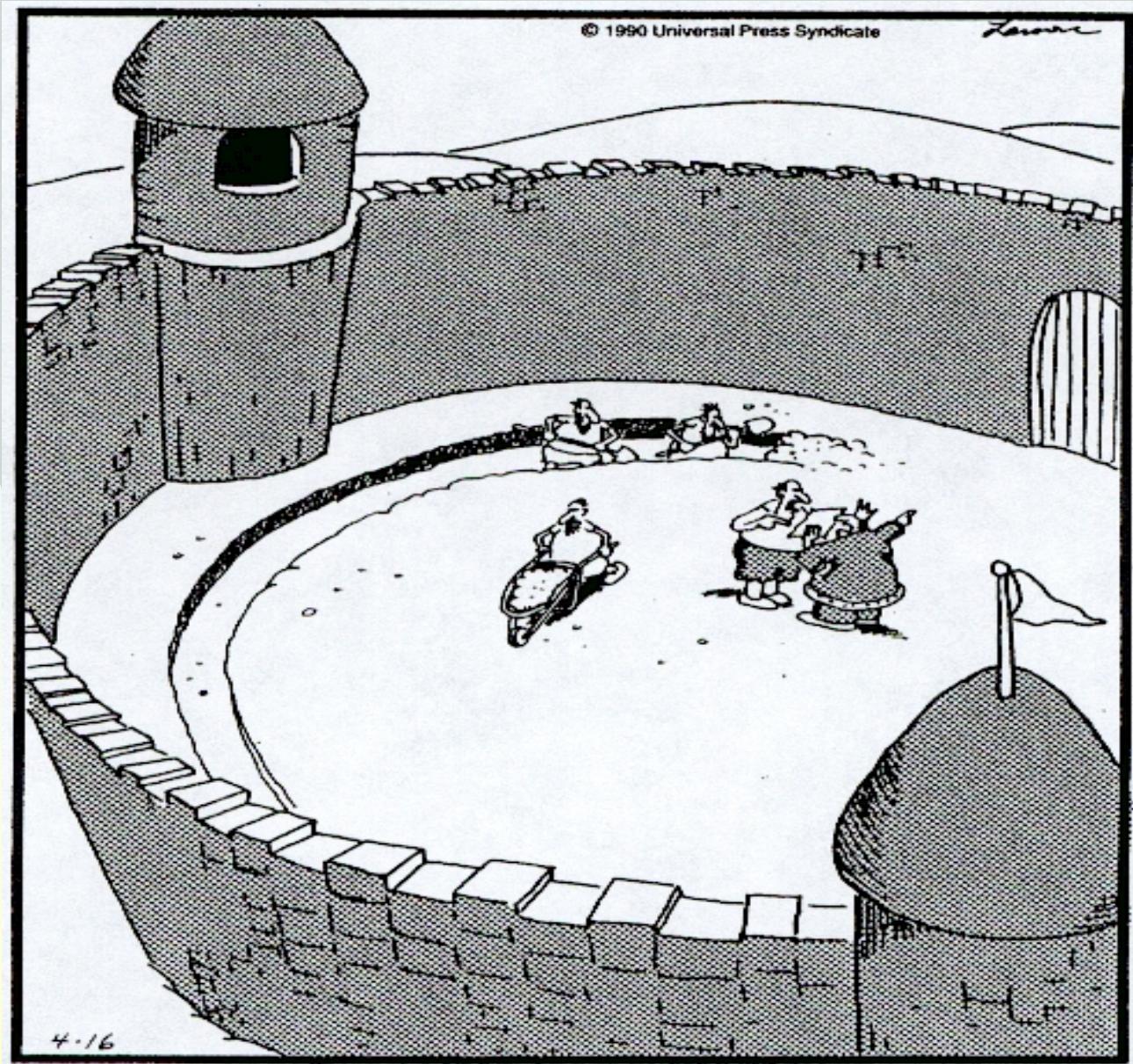
Le nombre réduit de disputes permet la facilité de payement des situations.

Augmenter l'opportunité pour un projet réussi financièrement à cause de l'attitude GAGNER/GAGNER.

Problèmes Importants

Le côté le plus
lointain

Par Gary Larson



Soudainement ça
s'échauffe entre le Roi
et le réalisateur du
fossé.

Problèmes Importants

Partenariat exige un engagement de toutes les parties au concept (Gagner/Gagner). Il y aurait grand problème s'il n'y a pas engagement.

Certains sont inconfortables avec le risque du à la confiance.

Se dit prêt pour le travail ou bien être passionné pour le concept ce n'est pas un engagement.

Pour certains, changer l'idée qu'il est nécessaire de gagner chaque bataille, chaque jour au frais des autres serait très difficile. La notion de gagner/gagner est un élément essentiel à la réussite du partenariat.

Processus de Partenariat

Le processus du partenariat implique une certaine autonomie à tous les participants au projet avec liberté et une autorité d'accepter la responsabilité pour faire leurs travail en encourageant la prise de décision et la résolution des problèmes au plus bas niveau d'autorité possible.
« Associated General Contractors of America »

Nécessite donc un engagement important du top management pour déléguer cette autorité au niveau de management le plus bas sur chantier.

Modèle 1

Éduquer votre organisation: Propriétaire ou bien entrepreneur doit d'abord former les membres de son organisation et les faire accepter l'idée de partenariat. Compréhension et engagement sont essentiels.

Clarifier les intentions du partenariat: Pour le propriétaire ça peut se faire pendant la publicité du projet. (annexe A). Insister sur la partie volontariat de la chose et que les frais seront partagés sans changement dans le prix du contrat.

Présentation du partenariat = Conférence avant soumission.

Projet privé = l'entrepreneur peut proposer le partenariat.

Engagement du plus haut niveau dès le début: Propriétaire ou Entrepreneur demande un meeting au plus haut niveau pour discuter l'approche du partenariat pour le management du projet. (annexe B).

Chacun désigne un leader de partenariat pour s'occuper de la préparation de l'atelier.

Atelier de partenariat: Toutes les personnes clés doivent participer à un atelier le plus tôt possible. (Généralement dans un endroit neutre)

Personnes clés = ayant une autorité de prise de décision.

Grandes lignes de l'atelier:

✓ **Création de la charte de partenariat.** Des buts respectifs de chaque partie on peut dégager les objectifs mutuels qui peuvent

Développer une attitude **d'équipe** et non une attitude de **nous/ils**.

La charte est le symbole d'engagement des parties et aussi une échelle d'évaluation de la mise en œuvre du processus.

Généralement il y a une cérémonie de signature de la charte. (exemple de charte annexe C)

✓ **développement d'un processus de résolution de problèmes.** Personnes clés désignent leurs systèmes de résolution des problèmes. Généralement les personnes ayant des connaissances approfondies des termes du contrat.

Se mettent d'accord sur les problèmes qui doivent être transmis au niveau supérieur.

✓ Développement d'un système d'évaluation conjointement. L'évaluation se fait par tous les participants et non pas seulement du propriétaire et l'entrepreneur.

Peut être écrite périodiquement ou bien en meeting périodique.

Comprend les choses positives et négatives.

✓ Discussion des rôles/Intérêts individuels. Définir les besoins individuels et comment on en a besoin. Toutes les expériences (bonne ou mauvaise) doivent être mises à table. Les risques et les points difficiles du contrat doivent être discutés ouvertement.

Dans le processus on essaye de comprendre les personnalités avec qui on va travailler. Ce qui est très bénéfique pour le projet.

✓ **Atelier animé.** Présence d'un animateur neutre peut faciliter l'organisation d'un agenda et apporter un plus dans le management de conflits, les aptitudes de communiquer et d'écouter...

Son rôle n'est pas de diriger mais plutôt de coordonner.

Sa présence n'est pas nécessaire.

Évaluation périodique: Assure le respect des attitudes et relations décidées dans l'atelier. Ça aide à garder la mise en œuvre du projet sur ses traces.

Montée du problème: Encourager les personnes à faire remonter les problèmes à un niveau supérieur si c'est nécessaire. Ça fait gagner du temps et de l'argent. Prévient contre les positions rigides.

Évaluation finale et célébration: Évaluation finale c'est une leçon. La clôture et la célébration sont importantes pour l'être humain.

**Essayer le
partenariat
dans vos
projets.**



*Administration de Construction,
Planning et Control*

Abdellatif MEGNOUNIF

Semaine Prochaine

Responsabilité - Autorité

Merci. Fin du chapitre 3

