

L'évolution des mécanismes de contrôle dans le partenariat public-privé : une perspective internationale

Dorra Skander, Ph.D

Professeure

Université du Québec à Trois-Rivières-UQTR

dorra.skander@uqtr.ca

Lise Préfontaine, Ph.D

Professeure

Université du Québec à Montréal- UQAM

prefontaine.lise@uqam.ca

Résumé :

Que l'on considère les alliances stratégiques, les ententes bi ou multi partenaires ou les partenariats public-privé (PPP), dans tous ces cas, le contrôle permet aux parties de travailler ensemble sur un projet tout en protégeant leurs identités propres et leurs objectifs particuliers. Mais si le contrôle a principalement été considéré dans sa forme formelle (contrats, mécanismes de gouvernance, échéanciers, budgets, etc.), cette recherche se penche sur l'évolution des mécanismes de contrôle de formels vers informels et sur l'importance du contrôle social dans le cadre d'un PPP international et ce, en adoptant la perspective de l'ordre négocié. Elle se base sur une étude de cas approfondie du projet de concession d'un aéroport européen impliquant un consortium euro-canadien d'une part et le gouvernement d'un pays européen de l'autre. Les résultats de l'étude de cas de ce PPP international ayant, de l'avis des parties, connu un franc succès, suggère qu'un contrôle social émerge des interactions répétitives entre les parties et prend de plus en plus d'importance dans la gestion du projet au fur et à mesure que ce dernier progresse. Ces résultats n'impliquent toutefois pas pour autant que le contrôle formel devienne secondaire ; au contraire, il demeure l'assise principale de toute collaboration interorganisationnelle.

Mots-clés : PPP international, contrôle formel, contrôle social, ordre négocié, étude de cas.

L'évolution des mécanismes de contrôle dans le partenariat public-privé : une perspective internationale

Introduction

La multiplication des contraintes liées à la gestion des organismes publics a amené plusieurs instances publiques et acteurs politiques à introduire de plus en plus les partenariats public-privé (PPP) en tant que nouvelles stratégies pour la prestation des services et le développement des infrastructures publiques. En effet, dans ce nouveau cadre marqué par la complexité du contexte socioéconomique, par le développement fulgurant de nouvelles technologies et par la raréfaction du capital humain, les organisations publiques s'allient de plus en plus avec des entités du secteur privé ou avec des organismes à but non lucratif (OBNL) pour mieux faire face à ces défis et maintenir, sinon améliorer, leur performance. De fait, depuis quelques décennies, dans le cadre du nouveau management public (NMP) et des nouvelles stratégies de gestion par les résultats, les stratégies de collaboration publique-privée que sont les PPP prennent de plus en plus d'importance tant au niveau national qu'à l'échelle internationale. Ces « mariages inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) ou hybrides ont connu une expansion considérable non seulement dans les pays développés mais aussi dans les pays émergents et ce, dans le cadre d'une stratégie plus globale d'aide au développement international (Ramonjavelo et al., 2006 ; Chen et Li, 2008). Elles soulèvent de ce fait, plusieurs enjeux non seulement sur le plan économique mais aussi sur les plans politique et social (Chen et Li, 2008).

Dans ce contexte de PPP ou de collaborations « inter-mondes sociaux » (Strauss, 1991), il semble évident que chaque partenaire cherche à défendre ses objectifs et ses intérêts propres en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle formel (Ouchi, 1979; Woolthuis et al., 2005). Toutefois, partant de l'incomplétude inévitable des contrats, de l'hostilité de l'environnement inter-organisationnel, particulièrement dans le cadre des PPP conclus à l'échelle internationale, les mécanismes de contrôle social peuvent surseoir au déficit sous-jacent aux clauses du contrat et aux mécanismes de contrôle formel de façon plus générale.

Il ressort ainsi, qu'en plus des dispositifs de coordination et de gouvernance fondés sur les mécanismes de contrôle formel, les parties peuvent se baser sur des mécanismes de contrôle social afin de favoriser le succès de leur stratégie collaborative.

Cependant, peu de recherches ont tenté d'explorer simultanément l'évolution des mécanismes de contrôle formel et les fondements du contrôle social dans le cadre particulier des PPP conclus à l'international. Cette étude vise à alimenter la recherche à ce niveau dans le champ relatif aux stratégies collaboratives internationales et aux PPP, plus spécifiquement. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'expliquer l'évolution des mécanismes de contrôle formel et ceux du contrôle social dans les PPP conclus entre partenaires de pays différents, ayant des missions, des objectifs, des valeurs et des logiques institutionnelles divergentes. Ces mécanismes de contrôle autant formel qu'informel sont sous-jacents à ce que Hafsi (2009) désigne comme « le management du management » qui s'intéresse à la gestion des relations entre les acteurs impliqués dans un PPP international plutôt qu'à celle du projet lui-même.

En mettant l'accent sur le développement des interactions entre les parties (au niveau des acteurs ou des organisations) au projet, cette recherche se fonde sur la perspective de l'ordre négocié (Strauss, 1991). Elle se base sur l'analyse des dynamiques collaboratives sous-jacentes au projet à partir d'une étude de cas approfondie d'un PPP conclu à l'international.

Outre l'introduction, la première section vise à définir les principaux concepts de cette recherche : la stratégie PPP, le contrôle formel ainsi que le contrôle social. La seconde section présente le modèle conceptuel, moteur principal de cette recherche, en partant de la perspective de l'ordre négocié. Suivra dans la troisième partie la présentation de la stratégie de recherche ainsi que la description du contexte du cas de PPP international étudié sur le terrain. En quatrième partie, l'analyse des données primaires et secondaires recueillies permet de comprendre et d'approfondir la dynamique contrôle formel-social dans les relations entre les parties au PPP international. Ces résultats sont discutés dans la cinquième partie qui est suivie de la conclusion qui formule quelques recommandations pour les gestionnaires publics et privés impliqués dans de tels projets.

1. Le contrôle formel et le contrôle informel dans le cadre des PPP

Cette section présente les principaux concepts sur lesquels se base cette recherche. Seront d'abord explorées les principales définitions du terrain de cette étude : les PPP. Suivra un survol des définitions des deux axes d'analyse, le contrôle formel et le contrôle social.

1.1. Les PPP

En tant qu'un des mécanismes privilégiés de la réingénierie des organisations publiques et une des stratégies favorisées par le nouveau management public (NMP), les PPP ont fait l'objet de diverses définitions et conceptions aussi bien de la part des institutions publiques que des chercheurs. Ainsi, selon la société d'État, PPP Canada (2012), il s'agit d'« une démarche à long terme, utilisée pour le financement d'infrastructures publiques et fondée sur le rendement où le secteur privé assume une partie importante du financement et des risques liés à la réalisation et au rendement de l'infrastructure, depuis la conception et la planification structurale jusqu'à l'entretien... Les partenariats public-privé s'attaquent aux défis que doivent relever les gouvernements lors de la gestion de grands projets d'infrastructures complexes.»

En remettant en question le degré d'implication financière du partenaire privé et en mettant davantage l'accent sur son implication dans la gestion du projet réalisé en mode PPP, Infrastructure Québec (2012) note qu'il s'agit d'une stratégie qui « implique qu'un organisme public associe une ou des entreprises du secteur privé, avec ou sans financement de la part de celle-ci, à la conception, à la réalisation et à l'exploitation d'une infrastructure publique comme une route, un hôpital ou une salle de spectacle.»

En soutenant l'idée que ces partenariats impliquent aussi bien des entités du secteur public, privé et/ ou associatif et qu'ils visent tous des objectifs sociaux, Waddock (1991) utilise l'expression de « partenariat social » au lieu de PPP. Elle le définit comme un effort de collaboration volontaire entre des acteurs appartenant à des organisations dans deux ou plusieurs secteurs économiques dont l'objectif est de résoudre des problèmes complexes ou indivisibles (Aldrich, 1977) ou enjeux d'intérêt mutuel ayant des liens avec l'agenda publique. Cette définition a la particularité de mettre l'emphase sur l'empreinte sociale des PPP et sur l'interdépendance des parties par opposition à la majorité des recherches du champ qui ne relèvent généralement que le partage des risques, ressources ou bénéfices (Dawes et Préfontaine, 2003; Ramonjavelo et al., 2006; Préfontaine et al., 2009). Ainsi, ces mariages

intersectoriels sont des stratégies qui se constituent dans le but de résoudre aussi bien des problèmes d'ordre économique que ceux du domaine social et ils épousent des formes multiples regroupées sous l'éventail des PPP.

Nijkamp et al. (2002) vont plus loin en soulignant les divergences des objectifs poursuivis par les parties. Ils suggèrent qu'un PPP est une forme institutionnelle de coopération entre des acteurs des secteurs public et privé qui, sur la base de leurs objectifs indigènes, travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun en utilisant conjointement leurs ressources, compétences et forces. De plus, le partage des risques représente un des piliers de base de toute entente de collaboration dans le cadre des PPP : les parties n'y adhèrent que si elles acceptent les risques des investissements potentiels à cette forme de partenariat et ce, sur la base d'une distribution prédéfinie des coûts et des bénéfices (Ramonjavelo et al., 2006). Ainsi, dans la pratique, une telle stratégie ne se base pas sur un modèle structurel fixe de collaboration entre les partenaires mais sur une organisation créée « sur mesure » et basée sur des arrangements structurels et culturels-cognitifs (Hafsi, 2009) pour la réalisation d'un projet particulier (Nijkamp et al., 2002).

Pour Bovaird (2004), un PPP est une entente collaborative basée sur un engagement mutuel des parties, allant au-delà de l'engagement formel sous-jacent au contrat, entre une organisation du secteur public et toute autre instance qui n'y appartient pas (entreprise privée ou OBNL). L'intérêt de cette définition est qu'elle suppose que le PPP dépend de l'intensité des engagements entre les parties qui vont au-delà des ententes formelles impliquées par le contrat pour inclure les relations informelles. Étant donné l'incomplétude des contrats et les risques inhérents à ces stratégies collaboratives hybrides (Williamson, 1993), la réussite de ces « mariages public-privé » ne peut reposer exclusivement sur les clauses du contrat. D'ailleurs, plusieurs chercheurs admettent que l'essence même du terme « collaboration » implique aussi bien une entente formelle qu'informelle entre les parties (Waddock, 1991; Bovaird, 2004; Préfontaine et al., 2009).

1.2. Le contrôle : définition et types

Tel que noté par Ouchi (1979), le contrôle organisationnel a été largement défini dans la littérature et a fait l'objet de diverses interprétations par les chercheurs. Au sens large, il s'agit d'une variable multidimensionnelle qui regroupe les divers outils et instruments permettant de

mitiger les risques relationnels (Woolthuis et al., 2005). Au sens étroit, le contrôle pourrait être défini comme l'ensemble des moyens de dissuasion ou de coercition (Shapiro et al., 1992) dont les pénalités financières en cas de manifestations de comportements opportunistes. Vu sous cet angle, le contrôle serait exclusivement basé sur les relations de pouvoir.

Selon Geringer et Hebert (1989), le contrôle regroupe l'ensemble des processus par lesquels une partie influence, à des degrés variables, les actions et les résultats d'une autre partie. Ces processus se fondent sur différents moyens dont l'exercice de l'autorité, les règles et mécanismes bureaucratiques, la coercition et même les mécanismes culturels et informels. Selon ces chercheurs, il existe principalement trois types de contrôle que les partenaires aux alliances pourraient adopter. En premier lieu, il s'agit des mécanismes contextuels fondés sur les moyens informels permettant le développement d'un contexte partenarial favorable à la satisfaction des objectifs des parties. Ces mécanismes pourraient se manifester par l'émergence d'une culture d'équipe ou partenariale entre les acteurs engagés dans un projet commun. En second lieu, Geringer et Hebert (1989) identifient les moyens de contrôle formels et explicités par les contrats, les mécanismes de gouvernance et un ensemble de règles bureaucratiques. Ces moyens s'appuient sur l'interprétation des informations explicites dont les lois, les données financières et les budgets (Inkpen et Cural, 2004). Finalement, ces auteurs présentent les moyens de contrôle des processus ou processuels. Ces mécanismes se fondent sur la capacité des parties à influencer le processus de prise de décision dans la collaboration dont la planification du « modus-operandi » des activités de l'alliance.

En s'appuyant sur les travaux de Leifer et Mills (1991), Das et Teng (1998) soulèvent l'importance du contrôle en tant que processus favorisant la prévisibilité des actions des acteurs (personnes ou entités) par le biais de l'établissement de standards. Ceux-ci peuvent avoir aussi bien une empreinte formelle qu'informelle. Pour ces auteurs, le contrôle formel intègre les mécanismes basés sur le pouvoir, la dissuasion et même la coercition relativement à tout comportement opportuniste (Woolthuis et al., 2005). Selon Geringer et Hebert (1989), ce type de contrôle correspond aux mécanismes formels ou bureaucratiques. Toutefois, il est largement reconnu que ces standards et les règles formelles sous-jacentes ne peuvent être appliqués efficacement dans un contexte organisationnel ou partenarial complexe, hostile et imprévisible à long terme et marqué par l'ambiguïté des processus et des objectifs et leur incommensurabilité relative.

Dans cette optique et en partant de la réalité organisationnelle, Horwitz (1990) ainsi que Das et Teng (1998) identifient un deuxième type de contrôle ayant une empreinte sociale. Celui-ci se base les valeurs et normes partagées entre les parties. Il n'est pas fondé sur un document écrit mais valorise le contrôle sous-jacent à la convergence des visions, des cultures ainsi que des exigences relatives aux normes de réciprocité. Ce contrôle social correspond à ce qu'Ouchi (1979) identifie comme le contrôle clanique fondé sur les mécanismes de socialisation organisationnelle.

Les règles et lois, sources du contrôle formel, ne sont autres que des références permettant aux parties de répondre aux violations normatives alors que les normes informelles basées sur le sens commun de la moralité déterminent les limites entre les bons et les mauvais choix et les possibilités de recours aux institutions formelles en cas de litige. Ainsi, le contrôle social plus ou moins « invisible et intangible » se base sur les processus de socialisation, d'apprentissage ainsi que sur les interactions spontanées entre les partenaires et les relations personnelles nouées entre les gestionnaires (Inkpen et Curral, 2004). La logique du contrôle social est basée sur les normes sociales qui gouvernent les relations interpersonnelles (Horwitz, 1990).

Selon Geringer et Hebert (1989), il s'agit de l'ensemble des mécanismes contextuels (dont la culture) qui favorisent l'implication des parties dans le partenariat. Comparativement au contrôle formel, le contrôle social est plus incertain et ambigu (Inkpen et Curral, 2004). Pour cela, plusieurs recherches mettent particulièrement l'accent sur les mécanismes de contrôle formel et analysent l'impact des instances institutionnelles formelles en ignorant le « pouvoir continu du contrôle social informel dans la vie moderne » (Horwitz, 1990, p. 5). Et bien que plusieurs chercheurs considèrent cette variante du contrôle comme une « anomalie » ou un phénomène sans importance dans le monde organisationnel (Horwitz, 1990), elle peut représenter le fondement du contrôle exercé dans les relations partenariales. En effet, un des enjeux majeurs relatifs à la gestion des relations hybrides dont le cas des PPP internationaux est la divergence des valeurs et des stratégies institutionnelles des partenaires (Vangen et Huxman, 2003) ou de leurs façons de « voir le monde ». C'est de là qu'est née l'importance de la création d'un cadre de référence conjoint entre les parties permettant de mettre en place un « dénominateur commun » pour garantir le succès de leurs interactions.

2. Cadre conceptuel et modèle d'évolution des contrôles formels et sociaux

Partant de la question de recherche et de l'idée que les PPP sont des « mariages mixtes » ou des collaborations « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) impliquant des partenaires ayant des perspectives différentes, il apparaît primordial d'analyser l'évolution des interactions entre les acteurs impliqués tout au long de leur relation partenariale. Leur examen permettrait ainsi de mieux observer l'évolution des dynamiques sous-jacentes à la collaboration entre les acteurs du secteur public et ceux du secteur privé, notamment les mécanismes de contrôle formel et de contrôle social.

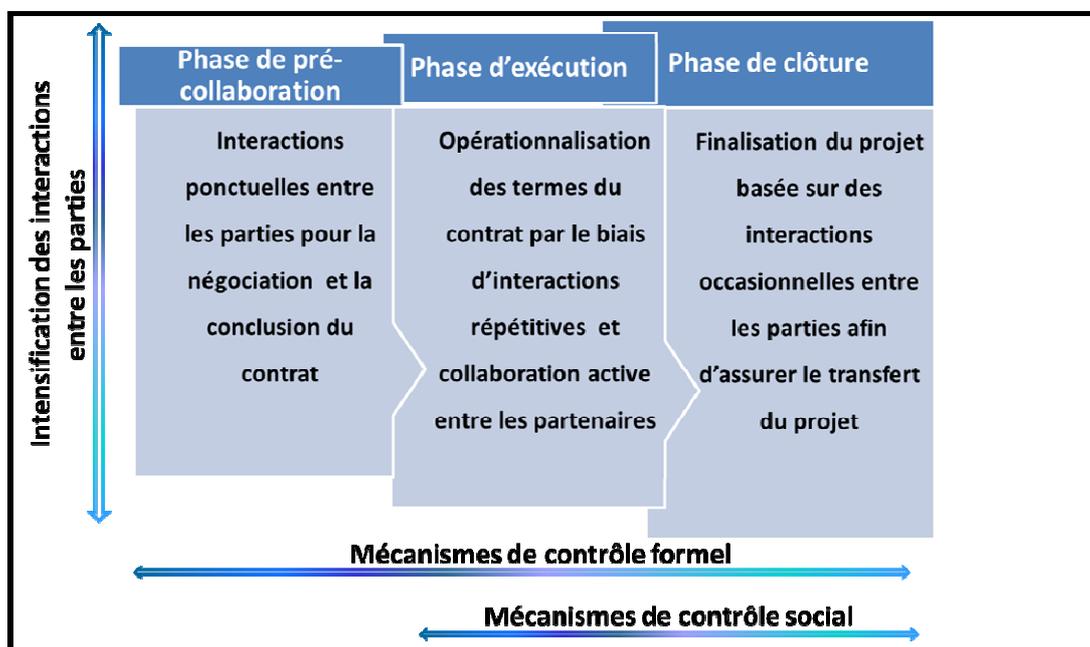
En plus des divergences nationales, force est de constater que les disparités entre les mondes sociaux (Strauss, 1991) public et privé pourraient causer des frictions quant à l'objectif même du projet de PPP international. En effet, le partage du contrôle ou du pouvoir de la direction stratégique ainsi que les objectifs opérationnels du produit de leur union représentent les principales caractéristiques des alliances stratégiques dont les PPP internationaux. Ainsi, vu les particularités de ces mariages mixtes, la disparité des caractéristiques, des environnements institutionnels, des cultures nationales et des cultures organisationnelles peut constituer une menace au succès du projet. Parallèlement, c'est la synergie pouvant naître de cette disparité sur les plans organisationnel, institutionnel et culturel qui constitue l'essence même de ces stratégies intersectorielles (Préfontaine et al., 2009).

Compte tenu du fait que la collaboration est une relation sociale qui émerge et évolue en fonction des interactions entre les acteurs engagés dans l'action, la perspective de l'ordre négocié se prête bien à l'étude des relations collaboratives intra ou inter-organisationnelles dans le cadre des PPP internationaux. Marquée par un intérêt particulier pour les dynamiques de négociation entre les acteurs, cette perspective reconnaît la complexité du monde organisationnel au niveau micro et examine aussi bien les aspects formels qu'informels des interactions sociales ainsi que leurs impacts respectifs sur la création et la transformation de l'ordre négocié dans le monde des affaires (Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991). En effet, partant de l'idée que les problèmes sociaux naissent principalement au niveau micro, la théorie de l'ordre négocié suggère que les comportements des acteurs engagés dans toute négociation ou relation sociale sont basés sur les interactions interpersonnelles qui varient aussi bien en fonction des mécanismes de contrôle formel que social ou clanique (Ouchi, 1979).

De ce fait, la perspective de l'ordre négocié représente les « lunettes » à travers lesquelles est explorée la problématique en jeu et « construit » le modèle conceptuel. Ce modèle, présenté dans la figure 1, schématise la dynamique d'interaction entre les parties au PPP international ainsi que l'évolution des types de contrôle pouvant se manifester dans de tels projets.

Tel que suggéré par Pinto et Slevin (1989), c'est principalement durant la phase d'exécution que les partenaires à un projet donné intensifient leurs interactions pour traduire leur entente collaborative en termes opérationnels. Au début de leur relation partenariale, les parties se basent principalement sur les lois et règles écrites, fondements du contrôle formel, afin de lancer la phase de pré-collaboration au projet. Durant cette phase, c'est en partant des règles et lois relatives à l'attribution des contrats publics que le partenaire public lance l'appel d'offre selon les étapes et critères prescrits par la loi et que les entreprises privées ou consortiums intéressés par un tel projet décident d'y soumissionner.

Figure 1 Évolution des types de contrôle entre les parties d'un PPP international



Dans le contexte particulier des projets engageant un partenaire public et un autre privé de pays différents, l'importance des lois, réglementations et des mécanismes de contrôle formel prennent encore plus d'importance. Aucune des parties ne pourrait s'engager dans un partenariat de telle envergure si le système légal et institutionnel sous-jacents à la

collaboration ne pouvait préserver ses intérêts et garantir ses droits. Ceci est particulièrement le cas du partenaire privé qui fait affaire avec une instance publique qui jouit également d'un pouvoir législatif et qui pourrait de ce fait, légiférer de façon discriminatoire relativement au projet de partenariat, surtout dans le contexte international.

Par la suite, une fois le partenaire privé sélectionné, les parties entrent dans la phase de négociation qui s'achève par la signature du contrat, mécanisme de contrôle formel. C'est sur la base de ce contrat que les parties deviennent partenaires au PPP. Ce contrat représente le fondement du projet permettant aux parties de préserver leurs intérêts dès le début de leur collaboration (Woolthuis et al., 2005).

Au cours de la phase d'exécution, les parties sont amenées à intensifier leurs interactions. Elles peuvent ainsi « construire » un cadre de référence leur permettant de poursuivre leur objectif commun ainsi que leurs propres objectifs corporatifs (Ramonjavelo et al., 2006), particulièrement dans le contexte international. C'est ce cadre de référence qui représente l'essence même du contrôle social ou clanique (Ouchi, 1979) basé sur le partage des normes et valeurs des parties (Horwitz, 1990). Vu l'incomplétude des contrats ainsi que la complexité et l'hostilité de l'environnement interorganisationnel, particulièrement dans les PPP internationaux, les parties ne peuvent prévoir à l'avance tous les changements pouvant survenir dans leur projet (Skander et Préfontaine, 2010). Pour cela, le contrôle social peut tout autant que le contrôle formel leur permettre de réorienter leurs actions. C'est dans cet esprit que Doz et Hamel (1998) soulignent l'importance des dynamiques sociales sous-jacentes aux alliances stratégiques en notant: «*After the deal is signed and the corporate chieftains have given their uplifting speeches the success depends on people who do the work,*» (p. 139).

Notons d'ailleurs que l'un des enjeux des PPP est justement cet équilibre entre les aspects formels et structurels d'un côté, et l'évolution des interactions sociales sous-jacentes à de tels projets de l'autre. Un tel défi serait encore plus prononcé dans les PPP internationaux où la diversité des missions, des objectifs et des caractéristiques des parties est majorée par la diversité de leurs logiques institutionnelles et de leurs cultures nationales.

Suivant un cadre dynamique et dans un contexte partenarial « idéal », les partenaires potentiels à un PPP international se basent au départ sur les mécanismes de contrôle formel pour amorcer leurs interactions et négocier les termes de leur projet commun durant la phase de

pré-collaboration. Ils se basent sur les lois régissant les PPP et l'octroi des contrats publics. Ces lois et règles formelles représentent le cadre de référence de leur collaboration future. Par ailleurs, tout au long du projet, les partenaires peuvent développer, par leurs interactions répétitives ou continues, un ensemble de valeurs et de normes partagées. Au cours de la phase d'exécution marquée par l'intensification des relations partenariales (Pinto et Slevin, 1989), les acteurs engagés dans le projet développent un « modus-operandi » fondé sur les mécanismes du contrôle social ou informel. Ceux-ci peuvent devenir les substituts fonctionnels des mécanismes formels du contrôle et faciliter ainsi les interactions entre parties. Ainsi, c'est durant la phase d'exécution du projet que les partenaires apprennent à collaborer efficacement et développent peu à peu un cadre de référence commun et une culture de groupe ou un nouveau « monde PPP » (Strauss, 1991) marqué par des valeurs convergentes leur permettant d'exercer des mécanismes de contrôle social (Ouchi, 1979). Néanmoins, ce sont les mécanismes formels dont les lois, réglementations et contrats du PPP qui demeurent le cadre général de la collaboration des parties, particulièrement dans le contexte international.

3. Stratégie de recherche et présentation du cas

La stratégie adoptée sur le plan empirique est qualitative et fondée sur une étude de cas approfondie. Comme suggéré par Yin (2003), il s'agit du type de recherche privilégié quand l'objectif du chercheur est de répondre à des questionnements relatifs au « qui? », au « comment ? » et au « pourquoi? » des phénomènes sociaux. De plus, vu que cette recherche est de type exploratoire et que son objectif principal est de comprendre un phénomène social difficile à quantifier et mal exploré par les chercheurs, la problématique posée doit être étudiée en référence à son contexte naturel (Yin, 2003), soit une étude par le biais de l'exploration approfondie d'un cas de PPP conclu à l'échelle internationale.

Le cas sélectionné répondait aux critères de cette étude, à savoir un PPP international dans sa phase d'exécution. De plus, la sélection du cas a également été faite sur la base du degré de coopération des acteurs des parties publique et privée ainsi que leur disposition à fournir les informations relatives à leur partenariat. Afin de mener à bien cette analyse, divers outils de collecte des données ont été adoptés dont la recherche documentaire (procès-verbaux, correspondances internes, contrats, articles et communiqués de presse, rapports annuels et

d'affaires, conférences données par des acteurs-clés du projet) ainsi que 13 entrevues semi-structurées avec les acteurs-clés du terrain (durée moyenne de 70 minutes chacune, suivant un guide d'entrevue pré-testé). L'objectif d'une telle diversification des sources de données primaires et secondaires est de multiplier les points de vue et de procéder à des triangulations multiples. Concernant le processus de codification, deux chercheurs y ont procédé séparément et ont ensuite précisé le sens de certains codes. L'analyse a par la suite été faite avec le logiciel d'analyse qualitative Nvivo.

Le cas traité dans cet article est celui du projet APÉO (nom fictif). Ce PPP international implique d'un côté un organisme public d'un pays européen et d'un autre côté, le consortium privé euro-canadien MXM (nom fictif). Ce consortium implique trois organisations (voir tableau 1 pour une brève description des partenaires) qui ont accepté de s'associer dans le but de répondre à un appel d'offre d'un organisme public à la recherche d'un partenaire stratégique du secteur privé ayant accès aux moyens financiers, à l'expertise et aux ressources managériales nécessaires à l'amélioration de la performance de ses installations aéroportuaires (projet APÉO) tout en gardant un certain contrôle sur l'avenir du projet.

Tableau 1 Description sommaire des partenaires dans le projet d'aéroport APÉO

Organisations	Description
E-1	Constructeur et opérateur européen d'un aéroport E-1 détiendra 57,10 % des actions du consortium MXM
E-2	Compagnie d'ingénierie et de construction lourdes nord-américaine E-2 détiendra 38,75 % des actions du consortium MXM
E-3	Filiale d'un groupe de compagnies locales E-3 se spécialise dans la gestion des actifs mobiliers et immobiliers et détiendra 4,15 % des actions du consortium MXM
O-1	Organisation gouvernementale propriétaire de l'aéroport et poursuivant un objectif de délestage de certains biens et services gouvernementaux

Le pays hôte est aujourd'hui une démocratie libérale indépendante suite à des siècles d'hégémonie de diverses puissances. Par une telle alliance, le gouvernement de ce pays avait pour objectif d'améliorer ses principaux indicateurs macro-économiques (PIB, taux de croissance, déficit, etc.) en amplifiant à la fois le volume de passagers (particulièrement les touristes), ses échanges commerciaux et par extension, sa modernité sur le plan international.

Pour ce faire, il a décidé de vendre 40 % des actions de son aéroport à un concessionnaire privé. Au cours de la dernière décennie, divers événements ont marqué les débuts de cette alliance et par conséquent, les relations partenariales dans ce projet (voir tableau 2).

Tableau 2 Évolution des événements dans le cadre de l'alliance stratégique APÉO

Été 2001	Lancement de l'appel d'offre et réception des soumissions
Septembre 2001	Détournement d'avions qui percutent deux tours aux Etats-Unis
Novembre 2001	Sélection de 2 soumissionnaires et début des négociations
Décembre 2001	Le consortium MXM est appelé à soumettre sa dernière offre
Juillet 2002	Signature du contrat de concession (Vente de 40% des actions d'APÉO à MXM)
Décembre 2002	Vente par le gouvernement de 20 % des actions au grand public
Novembre 2005	Vente par le gouvernement de 10 % additionnel d'actions dont 90 % au grand public et 10 % à E-1 (indépendamment du consortium MXM)

Aujourd'hui, les partenaires à ce PPP international considèrent ce projet comme un franc succès puisque les taux annuels de passagers et de cargaisons progressent constamment. D'ailleurs, pour le gouvernement du pays hôte, ce projet constitue un des fleurons de sa politique de concession et de privatisation des infrastructures publiques puisqu'il avait déjà initié diverses stratégies de partenariats avec des entreprises privées dans les secteurs des télécommunications et des services de postaux.

4. Les relations partenariales dans le cadre de l'alliance APÉO

Partant de la problématique posée, cette recherche adopte une approche diachronique. Pour cette raison, l'analyse de l'évolution des mécanismes de contrôle dans ce PPP international sera présentée en trois phases : 1) le lancement de l'appel d'offre et la sélection du consortium MXM; 2) la négociation entre les parties et la signature du contrat du PPP d'APÉO et 3) la phase d'exécution (début des activités, mode de fonctionnement, processus de décision et de résolution de problèmes) au cours de laquelle évoluent les relations partenariales entre les entités de MXM et l'entité gouvernementale O-1.

4.1. Le lancement de l'appel d'offre et la sélection du consortium MXM

À la lumière des données collectées sur le terrain, il ressort que modernisation des infrastructures d'APÉO était un sujet de réflexion au niveau de la sphère publique du pays hôte (O1) du projet depuis l'an 2000, surtout qu'il s'agit de la seule porte d'entrée aérienne du pays. De plus, vu que les retombées du secteur touristique représentent une part importante du PIB du pays, la gestion des infrastructures aéroportuaires s'avère un axe de priorité majeur.

Toutefois, ce n'est que suite à divers rondes de négociation entre le ministère des Transports et le Bureau national de privatisation et de PPP que la stratégie de réhabilitation et de développement de cette infrastructure publique par le biais de la concession a émergé. En effet, bien que le gouvernement (O1) avait déjà initié diverses ententes publiques-privées dans divers secteurs tels que les télécommunications ou les services postaux, la décision de réhabiliter et de gérer APÉO en collaboration avec des partenaires du secteur privé soulevait diverses polémiques. L'importance des risques sous-jacents à un tel partenariat nécessitait un appui politique et même social important. Il s'agissait d'un choix bien délicat et hautement stratégique. À cet effet, l'avocat de la partie publique explique: *«I think the first thing was the political decision of the government [...] We have to appreciate that as a small country, it has one airport. And for the government, to loose control of its own point of entry and exit by air [...] was a very sensitive and had a very important political and social dimension.»*

Au même temps, c'est l'importance du secteur touristique pour l'économie nationale et le caractère stratégique d'APÉO en tant que seule porte d'entrée aérienne du pays qui a amené les décideurs publics à penser à une stratégie de PPP sous forme de concession. Leur but était non simplement de trouver du financement mais de s'assurer de trouver un « vrai partenaire d'affaires » capable de développer, réhabiliter et gérer les infrastructures aéroportuaires efficacement tout en gardant un contrôle sur cette infrastructure capitale sur le plan national et même international.

Ainsi, comme tout autre PPP, l'objectif de ce projet est de profiter des divergences des logiques institutionnelles entre le monde public, d'un côté et le monde privé, de l'autre (Préfontaine et al., 2009). O1 mise sur l'avantage collaboratif (Vangen et Huxman, 2003) pouvant naître de la complémentarité entre les parties engagées dans le partenariat. À l'évidence, l'entité publique s'est basée sur les mécanismes de contrôle fondés sur les lois, les règlements et les instances de gouvernance publique afin de mettre au point un cahier des

charges et de décider des divers processus que tout partenaire privé potentiel devait respecter pour soumissionner à l'appel d'offre. En plus des acteurs-clés du ministère des Transports et du Bureau national de privatisation et de PPP, les instances publiques ont fait appel à un cabinet d'avocats et des firmes privées de consultation afin de ficeler les divers processus relatifs au lancement de l'appel d'offre et à la sélection des meilleurs soumissionnaires. Les divers procédés et mécanismes de contrôle formel adoptés devaient garantir les intérêts de la partie publique dans un projet aussi primordial.

Bien que l'appel d'offre ait été lancé au cours de l'été 2001, ce n'est que le 20 novembre 2001, suite à l'étude des dossiers des divers soumissionnaires à ce projet que la commission gouvernementale en charge de la sélection du partenaire privé prend sa décision. Elle retient deux choix : un consortium européen (classé en première position) et le consortium MXM (classé en seconde position). Des négociations sont donc amorcées avec chaque consortium séparément. Malgré l'intérêt de l'offre du premier consortium relativement à celle de MXM, les négociations avec le premier consortium ont échoué suite en particulier aux événements du 11 septembre 2001. Vu l'ampleur de cet incident, l'évolution du trafic aérien et les fonds nécessaires pour la sécurisation des infrastructures aéroportuaires étaient imprévisibles. Le premier consortium a donc revu son offre à la baisse et cela a remis en question sa crédibilité aux yeux du partenaire public. Ainsi, le 15 décembre 2001, les décideurs de MXM sont invités à déposer leur offre définitive.

À l'évidence, toutes les parties au consortium devaient être confiantes vis-à-vis du système légal et réglementaire, fondement du contrôle formel encadrant cette entente ; autrement, aucun des partenaires n'aurait accepté de s'impliquer dans un tel projet. Pour MXM, c'est le système légal du pays hôte (O1) qui va garantir leurs droits en cas de crise ou de problème avec la partie publique. Cette question se pose particulièrement dans les alliances internationales impliquant des partenaires de pays différents familiarisés avec des cadres juridiques différents (Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2010). Ainsi, les partenaires de MXM ont considéré ces risques et ont étudié le système légal et juridique du pays hôte avant même de s'engager dans le processus de soumission.

Au-delà des alliances internationales traditionnelles entre entreprises privées, faire affaire avec le gouvernement d'un pays étranger suppose que les décideurs de la partie privée doivent avoir une entière confiance dans le cadre institutionnel et juridique du pays hôte car ce sont les

fondements des mécanismes de contrôle formel encadrant le projet. C'est là la condition essentielle à toute signature d'un contrat d'alliance stratégique particulièrement dans le cas d'un PPP international. D'ailleurs, un des gestionnaires de MXM note : *«L'analyse juridique fait partie de l'analyse de n'importe quel investisseur qui va dans une terre différente et qui fait un contrat avec un gouvernement [...] il faut qu'il soit confortable avec the rule of law. Que vraiment, the rule of law existe dans ce pays. Que tu peux poursuivre le gouvernement et avoir un traitement équitable. Dans les pays où les gens jugent que le rule of law n'existe pas, il y a très peu d'investissements étrangers; c'est simple comme ça.»*

4.2. La négociation entre les parties et la signature du contrat de projet d'APÉO

Comme dans toute alliance, chaque partie est animée par ses propres objectifs reliés à sa mission principale. Dans le cas de ce projet, la partie publique visait des objectifs sociopolitiques et économiques à long terme, la partie E1 avait des objectifs économiques et politiques à moyen et long termes alors que les parties E2 et E3 visaient principalement des objectifs commerciaux et économiques à court et moyen termes. Ainsi, c'est la synergie naissante de la complémentarité des objectifs politiques, sociaux et économiques ainsi que l'interdépendance des ressources des parties qui représentent l'essence d'un tel partenariat et le fondement de l'avantage collaboratif (Vangen et Huxman, 2003; Skander et Préfontaine, 2010) sous-jacent à cette concession. Selon un gestionnaire de MXM : *«Le plus important c'est qu'on puisse atteindre nos objectifs ensemble. On est très complémentaire.»*

Après plus de neuf mois de négociation, les parties au projet signent le contrat de leur union en juillet 2002. Durant ces cycles de négociations, elles discutent et mettent au point les balises formelles de leur collaboration permettant de garantir les droits et obligations des divers partenaires appartenant à divers mondes sociaux (Strauss, 1991). Dans ce cas, il s'agit non seulement de parties ayant des logiques institutionnelles différentes mais aussi des cultures nationales et organisationnelles divergentes. Pour cela, les cycles de négociation prennent toute leur importance car c'est le contrat en tant que mécanisme de contrôle formel régissant leurs relations (Christ et al., 2008) qui spécifie les modalités de leur collaboration future et les stratégies de prise de décision et de gouvernance. À l'évidence, les termes de ce contrat sont basés sur les compromis (des missions, objectifs, valeurs, priorités, moyens, etc.) entre les acteurs défendant les priorités de leur monde social, qu'il soit public ou privé.

À titre d'exemple, pour garantir la performance globale du consortium, la partie publique a opté pour la rémunération partielle du concessionnaire selon l'EBIDATA¹ où une part de la rémunération du consortium MXM dépend de sa performance. Ce mécanisme de contrôle formel permet ainsi à la partie publique de superviser la qualité et la rentabilité des services aéroportuaires tout en établissant des règles de tarification de ces services afin de mieux protéger ses citoyens contre toute inflation abusive des prix. Dans le même sens, le gouvernement a mis en place une «*golden share*» qu'il est le seul à contrôler pour bloquer les processus relatifs à la gestion d'APÉO au cas où la direction de MXM prendrait une décision qui contreviendrait à l'intérêt national (par exemple, fermer l'aéroport).

Parallèlement, les partenaires du consortium MXM ont réussi à négocier avec la partie publique la mise en place, dans le contrat de concession, d'une clause relative à leur protection. Si jamais le partenaire public décide de légiférer de façon discriminatoire (par exemple, en imposant des taxes supplémentaires ou une augmentation des tarifs) en affectant la gestion et la gouvernance d'APÉO, cette clause permet de garantir les droits des parties de MXM. L'inclusion d'une telle clause dans les termes du contrat, mécanisme de contrôle formel, permet ainsi à la partie privée de se prémunir contre les risques d'abus du partenaire public.

Dans le cas particulier des PPP, notons que le donneur d'ordre est toujours un organisme public. C'est pourquoi il ne s'agit pas d'une relation équilibrée au niveau des rapports de force tel le cas d'une alliance traditionnelle entre partenaires privés vu que dans ces mariages hybrides, le partenaire public peut exercer une influence notable sur le système législatif. À ce titre, le consultant juridique du consortium MXM affirme : *«Il faut toujours faire attention lorsqu'on fait affaire avec un gouvernement parce que ce n'est pas une relation d'égal à égal, ça ne l'est jamais. Un gouvernement a toujours les pouvoirs et les moyens qui ne sont pas à la disponibilité d'un partenaire privé.»*

Ainsi, en tant que mécanisme de contrôle formel, le contrat de concession d'APÉO représente la pièce maîtresse de la collaboration et n'est autre que l'opérationnalisation des négociations conduites entre les parties publique et privée. Les clauses du contrat ainsi définies sont donc le fruit de la convergence des exigences des mondes sociaux (Strauss, 1991) de MXM et de O-1.

¹ Earnings before interest, tax and other income and exceptional items.

Il renferme les termes relatifs aussi bien aux exigences et obligations qu'aux droits des parties. Ces termes représentent les paramètres de leurs interactions. Tel que suggéré par un répondant de la partie publique : « *I think that the contract or the legal documentation is just the legal basis of that is what next [...] that is what sets the foundation stone.* »

4.3. La phase d'exécution

Une fois les termes de la collaboration négociés et le contrat du partenariat signé, le projet passe de la dynamique concurrentielle sous-jacente à la négociation du contrat à une nouvelle dynamique plus collaborative entre les acteurs engagés dans la concession d'APÉO. En effet, comme souligné précédemment, selon l'approche de l'ordre négocié, le développement du projet dépend de l'évolution des relations collaboratives en grande partie des acteurs-clés impliqués dans l'action. Ainsi, dès le début de la phase d'opérationnalisation, ce sont les acteurs qui y sont engagés qui dessinent les contours de leur « mode de fonctionnement ». Tel que noté par une gestionnaire de MXM: «*So after the contract has been signed, it became smoother, more normal because you go from basically a competition to management [...] so the process is changed.* »

Les données accumulées sur le terrain démontrent que les gestionnaires des diverses entités du consortium MXM et ceux de la partie publique O-1 ont commencé à instaurer leur mode de fonctionnement dès les premières semaines de la phase d'exécution du projet APÉO. Comme cette phase d'opérationnalisation du projet est principalement marquée par l'intensification des interactions entre les gestionnaires (Pinto et Slevin, 1986), c'est en collaborant autour de cette concession aéroportuaire que les acteurs commencent à comprendre les motivations de leurs partenaires et leurs « façons de faire ». L'un des répondants de MXM souligne d'ailleurs l'importance de ces dynamiques inter-acteurs pour contrer les risques sous-jacents à un projet fondé exclusivement sur les mécanismes de contrôle formel, en l'occurrence, le contrat : «*Il faut avoir rencontré la personne, l'avoir regardée dans les yeux et avoir discuté des vrais enjeux, puis voir comment elle réagit. Le contrat, c'est une chose mais la manière que le contrat va être [...] parce que le contrat ne peut jamais tout prévoir, puis le contrat n'est jamais parfait.* »

Évidemment, les membres des diverses parties prenantes engagées dans APÉO devaient faire preuve d'ouverture d'esprit pour essayer de comprendre leurs divergences culturelles

respectives. L'avocat de la partie publique souligne cet enjeu «*The issues are understanding different cultures and being able to adapt to those cultures.* » Cela a pour conséquence de favoriser le succès de la relation partenariale. Ils passent, dès lors de « parties à un projet » à de « vrais partenaires » en collaborant à construire les balises de leur « mariage » afin d'atteindre leurs objectifs communs. C'est cette nouvelle dynamique fondée sur la convergence de leurs normes, valeurs et visions du projet qui dessine les premières balises des mécanismes de contrôle social ou informel. Les mécanismes de contrôle formel sont dès lors mis sous réserve pour favoriser la naissance et le développement d'un cadre général plus collaboratif entre les intervenants au projet. Un gestionnaire de la partie publique affirmait d'ailleurs à ce titre: «*I think that once the documentation has been signed and the deal closed, everybody forgets about documentation and gets all in this business. Then it is a personalised relationship. It develops and goes well beyond the documentation [...] The documentation is just a formality but you have to manage your business. And in a way, you consider most appropriate solutions but you never go back to read the documentation- not really.* »

À plus long terme, de cette nouvelle dynamique consolidée par les interactions régulières entre acteurs émerge le contrôle social, basé sur le partage des valeurs et des normes (Horwitz, 1990). Le partage des objectifs du projet ainsi que des valeurs et visions est basé sur le contrôle clanique (Ouchi, 1979) ou social (Das et Teng, 1998). Tel que signalé par un des avocats de APÉO : «*S'il y a des conflits de personnalité, il faut les adresser rapidement. Il faut peut-être changer notre personnel en place s'il y a un conflit [...] Par contre une fois que les gens savent et aiment travailler ensemble, on ne parle plus de parties; on parle de partenaires.*» Les acteurs engagés dans le projet ont su mettre sous réserve leurs divergences institutionnelles (Boersma et al., 2003) et leurs différends afin de profiter au contraire de la synergie naissante de leurs diverses perspectives (Ramonjavelo et al., 2006).

Cet esprit collaboratif est fonction du partage des valeurs et des visions entre les acteurs engagés dans le monde social (Strauss, 1991) de l'alliance. Un répondant de MXM note à ce titre : «*Oui, on a réussi à se comprendre, à développer je dirais suffisamment de compréhension et de valeurs communes pour que ce soit fonctionnel et efficace.* » Il ressort que le développement d'un esprit d'équipe et la naissance de la capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009) est, de façon générale, le moteur des relations dans APÉO.

Néanmoins, l'alliance relative au projet APÉO a connu au cours de la phase d'exécution certaines difficultés. Par exemple, en 2005, le gouvernement O-1 a décidé de revendre un 20% supplémentaire de ses actions. Contrairement à E-2 et E-3, le partenaire au consortium MXM E-1 a manifesté son intérêt pour cette transaction. Suite à divers cycles de négociations, en novembre 2005, il s'est dès lors porté acquéreur de 10% de parts supplémentaires de cette infrastructure aéroportuaire indépendamment de ses partenaires au consortium MXM. Cette nouvelle acquisition a ainsi valu à E-1 un siège supplémentaire au CA, ce qui a favorisé son pouvoir décisionnel au niveau de la gouvernance d'APÉO.

Et bien que cette nouvelle donnée aurait pu avoir des incidences négatives sur la collaboration entre les parties, l'analyse des données empiriques montre que ce changement au niveau de la gouvernance du projet et des rapports de force n'a pas entravé les relations partenariales ni au sein du consortium MXM ni dans le projet APÉO.

D'ailleurs, tous les répondants à cette recherche s'unissent pour signaler que les mécanismes de contrôle formel ne doivent pas rester le moteur des relations partenariales mais que ce sont plutôt les interactions, la communication et l'esprit d'équipe qui en sont les principales balises. À ce titre, tous les acteurs interviewés admettent que si à chaque fois qu'un enjeu ou une crise surgit dans leur projet, ils s'en remettent aux mécanismes de contrôle formel, le climat général de la collaboration serait ébranlé et le succès du partenariat mis en péril. Cela concorde avec les idées de Ramonjavelo et al., (2006), de Christ et al. (2008) et même de Préfontaine et al. (2009). Un avocat de O-1 exprimait ainsi: «*It is always a lawyer's nightmare when client goes back to read a contract. For us, once you close the deal, you should put that contract in a drawer and never look at it again.*» Il ressort clairement qu'à ce stade, ce PPP se maintient grâce au contrôle social alors que les partenaires mettent sous réserve les mécanismes du contrôle formel. Ces mécanismes formels demeurent cependant les fondements du cadre collaboratif des parties. Au début du projet, ces mécanismes formels aident à circonscrire les règles de base et à construire le cadre général du projet. Toutefois, en cours du projet, les relations partenariales évoluent par le biais des mécanismes de contrôle social (partage des visions, valeurs et normes).

5. Convergence des mondes sociaux et émergence du contrôle social

Il ressort que le projet APÉO a été marqué par un franc succès. Aujourd'hui encore, les acteurs publics et privés soulignent leur satisfaction non seulement par rapport à la réalisation des objectifs opérationnels du projet mais aussi relativement au développement de leurs relations partenariales avec leurs homologues au projet.

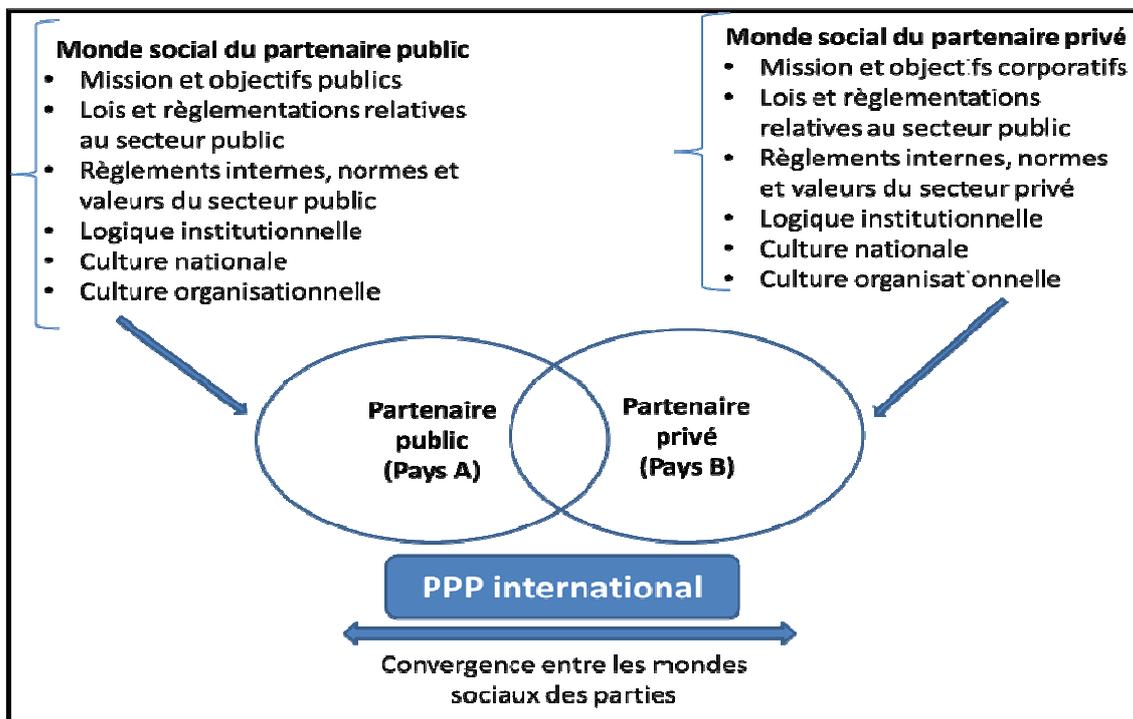
Durant la phase de pré-collaboration, les parties se sont basés sur les mécanismes formels dont la réglementation, les lois ainsi que les règles relatives aux contrats publics afin d'envisager cette stratégie de PPP. Ces mécanismes formels prennent toute leur importance dans le contexte particulier d'un PPP international impliquant des parties de mondes sociaux divergents et familiarisés avec des systèmes juridiques différents.

Néanmoins, en cours d'exécution, les acteurs ont intensifiés leurs interactions afin de réaliser leur projet. Leur collaboration autour de cette concession a notamment permis aux acteurs de partager de plus en plus leurs normes et valeurs. Les parties deviennent ainsi de « vrais partenaires » et un nouveau monde social, le monde « PPP international » prend naissance.

Le PPP, qu'il soit national ou international, naît ainsi de l'intersection entre les mondes sociaux du partenaire public d'un côté et du partenaire privé de l'autre. En ce sens, l'ordre négocié prend forme quand les parties déterminent conjointement les termes de leur collaboration; autrement dit de leur mode de fonctionnement. Celui-ci dépend notamment des caractéristiques relatives aux mondes sociaux de chacune des parties, de leur culture nationale et organisationnelle ainsi que de leur logique institutionnelle.

Par conséquent, dans un PPP, les membres des mondes public et privé interagissent pour négocier aussi bien les aspects formels de la collaboration future, notamment par le biais du contrat et des mécanismes de gouvernance, que ses aspects informels tels que les normes ou valeurs directrices à considérer. Toutefois, il faut remarquer que bien qu'ils interagissent dans un processus conscient et «calculé» pour négocier les aspects formels de leur collaboration, ils en négocient en même temps implicitement, dans un processus plus ou moins conscient, les aspects informels (voir figure 2).

Figure 2 Convergence des mondes sociaux des parties à un PPP international



Ainsi, cette étude démontre que le succès d'un PPP international dépend autant des mécanismes de contrôle formels que sociaux mais que tout au long du projet, un équilibre entre ces deux types est nécessaire pour la réussite du PPP. Cela va évidemment au-delà de la notion de succès du projet au sens de l'atteinte des objectifs pour impliquer en plus le développement d'une « vraie capacité partenariale » entre les acteurs, qui jusqu'à tout récemment, étaient considérés comme appartenant à des mondes opposés.

Conclusion

Cette recherche illustre clairement l'émergence et l'évolution des mécanismes de contrôle formels et informels dans le cadre d'un PPP international. Si au départ, les parties établissent les règles de base de leur collaboration via un contrat formel, peu à peu naît de l'interaction entre gestionnaires, un monde social PPP issu de la convergence des missions et objectifs, des cultures organisationnelles et des normes et valeurs communes. Ce contrôle social facilite les relations entre partenaires et leur permet de travailler ensemble au projet dans un esprit de franche collaboration.

L'actualité fournit cependant de multiples contre-exemples de projets non réussis et de relations conflictuelles entre partenaires. La comparaison de PPP ayant connu de tels déboires

avec d'autres ayant atteint un succès permettrait possiblement de discerner les écueils qui ont mis en péril la réussite du partenariat ou celle du projet ou encore des deux,

D'autres études portant sur le développement des mécanismes de contrôle formel et social dans le cadre particulier des PPP conclus entre des parties de cultures nationales fondamentalement divergentes pourraient également être envisagées. Il s'agirait par exemple, des PPP conclus entre un organisme public d'un pays émergent et une firme privée d'un pays développé. En considérant les rapports de force entre les parties, il serait particulièrement opportun d'analyser l'évolution de la dynamique partenariale dans un tel contexte; d'autant plus que ces partenariats s'inscrivent généralement dans les stratégies internationales énoncées par les organismes d'aide au développement tels que la Banque mondiale ou la Banque africaine de développement.

Sur un plan plus pragmatique, cette étude illustre toute l'importance des mécanismes de contrôle autant formel qu'informel. Les gestionnaires des organismes publics et des entreprises privées appelés à collaborer dans le cadre des PPP internationaux doivent faire l'effort de comprendre les dynamiques collaboratives de tous les partenaires au PPP : le partage de normes et de valeurs communes avec leurs partenaires au PPP international favorise la mise en place de mécanismes de contrôle social et se bâtit principalement via la communication, la transparence et l'ouverture d'esprit.

Références

Aldrich, H. (1977), Visonaires and Villans: The politics of Designing Interorganizational relations, *Organization and Administration Sciences*, vol. 8, p. 23-40.

Astley, W.G. et C. Fombrun (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 576-587.

Bovaird, T.(2004), Public-Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 70 (2), p.199-215

Chen, D. et D. Li (2008), Resource Commitment, Organizational Control, and Alliance Performance in Emerging and Developed Economies, *Journal of Global Business Issues*, vol. 2 (2), p. 125-133.

Das, H. et B. S. Teng (1998), Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, vol. 23 (3), p. 491-512.

- Dawes, S. et L. Préfontaine (2003), Understanding New Models of Collaboration for Delivering Government Services, *Communications of The ACM*, vol. 46(1), p. 40-42.
- Geringer, J.M. et L. Hebert (1989), Control and Performance of International Joint-venture, *Journal of International Business studies*, vol. 20 (2), p. 235-254.
- Hafsi, T. (2009), Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'État, *Revue Française d'Administration Publique*, num 130, p. 337-348.
- Horwitz, A.V. (1990), *The Logic of Social Control*, New York: Plenum Press.
- Infrastructure Québec (2012). Site web : <http://www.infra.gouv.qc.ca/index.php> (consulté le 12 novembre 2012)
- Inkpen, A.C. et S.C. Currall (2004), The Co-evolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures, *Organization Science*, vol. 15(5), p. 586-599.
- Leifer, R. et P. K. Mills (1996), An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control Joss in Emerging Organizations, *Journal of Management*, vol. 22, p. 113-137.
- Nathan, M. L. et I. I., Mitroff (1991), The Use of Negotiated Order Theory as a ToU for the Analysis and Development of an Interorganizational Field, *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 27(2), p. 163-180.
- Nijkamp, P., M., Van der Burch, et G. Vidigni (2002), A Comparative Institutional Evaluation of Public Private Partnerships in Dutch urban Land-Use and Revitalization Projects, *Urban Studies*, vol. 39(10), p. 1865-1880.
- Ouchi, W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol. 25(9), p. 833-848.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin (1986), The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers, *Project Management Journal*, vol. 17 (4), p.57-70.
- PPP Canada (2012). Site web : <http://www.p3canada.ca/renseignements-et-ressources.php> (consulté le 12 novembre 2012)
- Préfontaine, L., D. Skander et V. Ramonjavelo (2009), La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé, *Revue Française d'Administration Publique*, num. 130, p. 323-336.

- Ramonjavelo V., L. Préfontaine, D. Skander et L. Ricard (2006), Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle, *Revue Administration publique du Canada*, vol.49 (3), p.350-374.
- Shapiro, D.L., B. H. Sheppard et L. Cheraskin (1992), Business on a Handshake, *Negotiation Journal*, vol. 8 (4), p. 365- 377.
- Skander, D., et L. Préfontaine (2010), Le mariage public-privé, pour le meilleur ou pour le pire : une étude de cas sur l'évolution de la confiance et contrôle dans les PPP, *Les actes de la XIX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Strauss, A. (1991), *Creating Sociological Awareness: Collective Images and Symbolic Representations*», New Brunswick: Transactions Publishers.
- Vagen, S. et C. Huxham (2003), Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39(1), p. 5-31.
- Waddock, S. (1991), A Typology of Social Partnership Organizations, *Administration and Society*, vol. 22 (4), p.480-515.
- Williamson, O. E. (1993), Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, p. 453- 486.
- Woolthuis, R. K., B. Hillebrand, et B. Nooteboom (2005), Trust, Contract and Relationship Development, *Organization Studies*, vol. 26(6), p. 813-840.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, . Sage Publications (3^{ème} édition).