

# **Freins et facteurs de réussite des partenariats public-privé: Cas de deux entreprises opérant dans le secteur des TIC**

**Cyrine Nour Bahri**

**IHEC Carthage**

cyrine.bahri@gmail.com

**Rafla Hefaiiedh**

**ESSEC Tunis**

rafla.hefaiedh@gmail.com

## **Résumé :**

---

Ce papier aborde la question de la formation des partenariats public-privé "PPP" d'innovation dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Compte tenu de l'ambiguïté de la notion de "PPP" dans le contexte Tunisien, l'intérêt de notre recherche porte sur la compréhension du fonctionnement des "PPP" et l'enrichissement de la littérature disponible sur le sujet, en identifiant d'une part, les obstacles inhérent à leur formation, et d'autre part, les facteurs clés de succès assurant leur réussite. Le sujet étant peu abordé, une étude exploratoire s'est imposée à nous, à travers une analyse qualitative basée sur dix entretiens semi-directifs avec des porteurs de projets issus des deux secteurs publics et privés et sur une documentation, obtenue, décrivant des projets innovants réalisés par deux multinationales dans le cadre de partenariats avec la partie publique. Pour cela des propositions théoriques relatives à ce sujet, ont été formulées. Les résultats de notre recherche montrent qu'ils existent plusieurs obstacles entravant le fonctionnement de ces "PPP" fondés sur l'asymétrie entre les partenaires en fonction de la taille, la différence de culture ou encore l'obstacle financier qui joue un rôle très important étant donné que l'innovation est un concept très coûteux. Concernant les facteurs assurant le succès de ce type de collaboration il y a le choix du partenaire qui représente un facteur prépondérant à la réussite de ces projets. Ces résultats, quant à ce mode de développement, sont plus probants compte tenu du terrain de recherche, un Etat en phase de renouvellement.

**Mots-clés :** partenariat public-privé, innovation, asymétrie, obstacle, choix du partenaire.

---

# **Freins et facteurs de réussite des partenariats public-privé: Cas de deux entreprises opérant dans le secteur des TIC**

## **INTRODUCTION**

L'accélération du progrès technique et la pression concurrentielle existante dans le monde obligent certains pays à renforcer leurs croissances et à développer leurs systèmes d'innovation. Le fait de s'allier et de réaliser des projets en partenariat, est devenu une obligation pour certains secteurs, essentiellement pour le secteur public dans le contexte Tunisien.

L'état actuel du pays, notamment après la révolution, nécessite la collaboration des deux sphères publique et privée pour pouvoir réaliser de nouveaux projets, particulièrement des projets à caractère innovant. Ce type particulier de collaboration a connu un essor important, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voies de développement (Marty et al, 2006). Le problème qui s'est posé en Tunisie a été l'absence de loi qui régit les partenariats public-privé "PPP". Il y a eu plusieurs projets de lois qui n'ont abouti qu'en décembre 2015. A cette date, une loi a été votée par le parlement et a été acceptée sous réserve de certaines conditions afin d'éviter les échecs produits dans d'autres pays. Pour toutes ces raisons, la notion de partenariat public-privé "PPP" était assez ambiguë pour les dirigeants et porteurs de projets tunisiens, principalement lorsqu'il s'agit d'entreprendre des projets innovants. Toutefois, et en référence à la loi de 1998 et parce que les répondants se sont tous mis d'accord pour considérer que les projets étudiés sont des PPP même en, l'absence d'une loi claire, nous utiliserons cette terminaison tout au long de ce papier.

La recherche de l'innovation, fait depuis longtemps, partie des préoccupations majeures des partenariats inter-secteurs et la mise en réseau (Larédo, 1998 ; Mustar et Larédo, 2002 ; Larédo et Mustar, 2003 ; Howells, 2005 ; Lambooy, 2005). En effet, s'assurer de cette capacité serait non seulement un garant de profitabilité mais aussi de survie pour les entreprises (Fréchet, 2007). Néanmoins, les organisations se heurtent à plusieurs obstacles économiques tant en interne qu'en externe, en développant des activités innovatrices (Immarino et al, 2007).

De ce fait, pour faire face à une telle complexité, ce choix stratégique, à savoir les partenariats public-privé "PPP" pour le développement des projets innovants dans le secteur des Techno-

logies de l'Information et de la Communication (TIC), devrait être étudié selon une approche spécifique permettant de trouver un consensus adéquat assurant la situation gagnant-gagnant à toutes les parties prenantes publiques et privées.

Afin de mieux cerner l'importance du concept des "PPP", nous avons concentré notre travail dans une optique visant à comprendre le fonctionnement de ceux-ci et à identifier leurs facteurs clés de succès et les obstacles inhérents à leur formation. La question de recherche à laquelle nous essayons de répondre dans ce papier est: Quels sont les obstacles et les facteurs clés de succès relatifs à la formation des partenariats public-privé en Tunisie?

Ce sujet largement abordé dans la littérature occidentale, reste un terrain en friche en Tunisie, d'où l'intérêt de l'appréhender et de tenter de mieux le cerner.

## **1. CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE DES "PPP"**

Dans cette première partie, nous abordons la notion de partenariat public-privé "PPP", les avantages de ce montage assez complexe, les obstacles inhibant leur formation et les solutions adéquates identifiées par les auteurs précédemment cités.

### **1.1. Les partenariats public-privé "PPP"**

Le concept de partenariat s'est propagé partout dans le monde comme « *un modèle idéal pour la conception des relations inter-organisationnelles dans la gestion du secteur public* » (Friend, 2006, p.261). Par conséquent, la notion de "PPP" désigne une approche représentative dans la gestion des services publics largement répandus dans plusieurs pays. Les entreprises ont de plus en plus recours à ce type de collaboration pour assouvir certains besoins, qui sont difficilement réalisables si on décide de faire cavalier seul tels que l'évolution croissante des technologies, la complexité des objets et des processus ou encore l'importance des coûts et des risques associés à l'innovation (Hagedoorn, 2002 ; Chang, 2003).

Les "PPP" ayant pour but la réalisation de projets innovants, mettent en scène des acteurs ayant des objectifs contradictoires et des cultures différentes. Ces intérêts antagonistes, peuvent conduire à une perte partielle d'identité, à une asymétrie entre les partenaires et des conflits de tous genres pouvant se conclure par un échec (Doz, 1996 ; Segrestin, 2003). De ce fait,

le pilotage de ces "PPP" s'avère être assez complexe et contraignant pour certains partenaires dont les ressources et l'expérience sont limitées. Les parties prenantes dans un "PPP" sont représentées par le secteur privé dont l'objectif ultime est la rentabilité à court terme et le secteur public, de par son appartenance à l'Etat, œuvre pour l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (Aubert et Patry, 2004). Pour réussir ce type de collaboration, il est primordial, de prendre en considération les attentes de ces deux parties et faire en sorte que leurs intérêts se rejoignent.

La capacité d'innovation, n'est pas une fin en soi, elle s'acquiert au cours du temps. Cette aptitude permet non seulement d'atteindre la croissance économique (Nelson, 1996 ; Aghion et Howitt, 1998), mais représente aussi une base pour générer une concurrence plus accrue au niveau du commerce international (Foray et Freeman, 1992). Ainsi, les entreprises n'ayant pas cette capacité sont à la recherche continue de partenaires avec qui ils pourraient coopérer pour pouvoir innover. Posséder cette compétence représente un avantage compétitif inestimable.

Les recherches menées dans le cadre de cette perspective, ont mis en valeur les facteurs assurant la réussite de ces "PPP" et les barrières entravant leurs formations.

## **1.2. Les partenariats public-privé en Tunisie**

De nos jours, l'expérience tunisienne en matière de "PPP" reste très limitée. Certes jusque-là, tous les projets engagés sont opérationnels et aucun échec n'a été enregistré<sup>1</sup> mais la notion de "PPP" continue à être encore ambiguë. En effet, un projet de loi a été mis en œuvre en 2011 sans pour autant voir le jour concrètement. Par ailleurs, l'instabilité macroéconomique que vit la Tunisie ainsi que le manque de visibilité à long terme ne joue pas en sa faveur. Ces obstacles dont on ne connaît pas les orientations, influencent négativement l'attractivité des bailleurs de fonds privés et s'articulent mal avec les exigences d'un engagement à long terme sur des projets publics complexes (Ghali et Rezgui, 2014).

Après un travail acharné et de longues négociations, la loi a enfin été votée en Tunisie et approuvée par le parlement en décembre 2015. Néanmoins, avec cette loi l'Etat Tunisien a instauré des conditions de fonctionnement pour éviter certains échecs du mécanisme des "PPP"

---

<sup>1</sup> Relations Tunisie et Union Européenne : un partenariat privilégié. Plan d'action 2013-1017

vécus dans certains pays : D'abord, tous projets en "PPP" devra faire l'objet d'une étude de faisabilité technico-économique à rentabilité publique. Ensuite, le secteur privé s'interdit de gérer un service public à moins qu'une autorisation spéciale d'exploitation ne soit accordée à l'exploitant. De plus, l'obligation de créer une société pour la gestion du projet et assortir toute cession de parts du partenaire privé avec l'accord du partenaire public. Enfin, la loi implique la garantie de la souveraineté de l'Etat et de ses droits ainsi que l'offre d'avantages comparatifs au partenaire privé qui doivent être supérieurs à ceux du partenaire étranger<sup>2</sup>.

### 1.2.1. Les avantages apportés par les partenariats publics-privé en Tunisie

L'instauration des partenariats public-privé en Tunisie offre à l'Etat de multiples avantages visant à échapper aux circonstances actuelles et à la situation de crise récemment vécue. L'objectif principal était de faire bénéficier le secteur public de l'expertise et des solutions innovantes des acteurs du secteur privé. Dans ce cas, une fois inspirés par ces derniers, les services publics commencent à évaluer les fonctions de leurs agents (Lavenue, 2007).

Selon les propos d'un membre actif du comité directeur de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises « *la Tunisie gagnerait à recourir au partenariat public-privé "PPP", objet d'un nouveau projet de loi pour booster l'actuelle conjoncture* <sup>3</sup> ». Il a aussi mentionné que les "PPP" représentent la solution appropriée pour faire face à certaines menaces qui jouent un rôle important: alléger les contraintes budgétaires de l'Etat en pleine perturbation, créer de nouvelles ressources par le biais du partage des bénéfices entre l'opérateur privé et l'autorité publique, assurer des services publics de meilleure qualité et à moindre coût. De plus, ce type de partenariat confère aux jeunes diplômés tunisiens la possibilité de trouver du travail facilement et de réduire le taux de chômage, qui a doublé, voire, triplé depuis quelques années.

---

<sup>2</sup> [www.espacemanager.com](http://www.espacemanager.com): Le partenariat public privé adopté à l'ARP : Gros plan sur une loi controversée 16/11/2015, date de consultation 13/12/2015

<sup>3</sup> [www.tunisiait.com](http://www.tunisiait.com): « le "PPP" vecteur de croissance de l'investissement privé » 13/03/2014, date de consultation 17/04/2015

### 1.2.2. Les obstacles associés aux partenariats publics-privé en Tunisie

Il a été vérifié que généralement les “PPP” en Tunisie représentent un véritable gage d’efficacité et d’efficience. Toutefois, ceci n’est pas toujours évident, plusieurs preuves viennent à l’encontre des arguments en faveur de ces “PPP”. Divers facteurs paralysent et influencent négativement la relation partenariale. Une des contraintes prédominantes est l’asymétrie de taille entre les partenaires. Cette dernière, concerne la taille des acteurs et leur niveau d’expertise (Harrigan, 1986). De plus, Mouline (2005) a ajouté l’inégalité des ressources tangibles, intangibles et les compétences engagées dans la collaboration, à la liste des critères identifiés précédemment. La littérature a analysé également les conséquences de l’asymétrie informationnelle (Marty et al, 2006) qui se définit par la relation où l’une des parties possède une information primordiale que l’autre n’a pas. Dans ce cas, le détenteur de ce renseignement peut agir dans son propre intérêt et non pour le bien du projet.

Dans le cas où l’écart est trop important, l’acteur le moins influent perd son indépendance et un déséquilibre des forces et des atouts se manifestent en défaveur de ce partenaire (Assens et Cherbib, 2010).

Même si dans d’autres pays le développement des “PPP” est devenu notoire, il existe peu de retours permettant de juger leur efficacité (Saussier et Tra Tran, 2012). En effet, les “PPP” qui sont conçus normalement pour étouffer les dettes publiques, se sont avérés être des dettes envers le partenaire privé et engendrent un fardeau pour le budget de l’État, sur plusieurs périodes. Ces dettes sont payées à travers des redevances chaque année (Observatoire Tunisien de l’économie, 2012).

Un des obstacles majeurs entravant la réussite des “PPP” est leur différence de culture. En effet, le public et le privé possèdent deux visions antagonistes et n’ont certainement pas les mêmes objectifs de collaboration. En ce sens, la notion de “PPP” exige une nouvelle culture propre à cette collaboration, capable de joindre entre l’économie des services publics et l’ouverture des solutions innovantes appartenant au patrimoine du secteur privé (Rénaud, 2007). Ce qui n’est pas toujours réalisable, en plus de la complexité du type d’arrangement contractuel du fait de la nouveauté juridique que représente les “PPP” (Saussier et Tra Tran, 2012).

Les “PPP” doivent, également, résulter d’une négociation équilibrée : c’est-à-dire d’une égalité

de partage des risques qui ne peuvent se concevoir que par une approche « gagnant-gagnant » (Bougrain et al, 2005). Ce n'est pas toujours évident, parce que dans la plupart des cas, il existe des partenaires qui sont supérieurs aux autres et ils appartiennent généralement aux secteurs privés. Effectivement, toute forme d'asymétrie est donc potentiellement une source de pouvoir et d'influence au niveau de la négociation, au profit de la partie en position dominante (Assens et Cherbib, 2010).

A ce terme, il est intéressant d'émettre notre première proposition théorique et de la vérifier sur le terrain :

**P1 : L'asymétrie de taille et la différence de culture existante entre les partenaires peuvent avoir un impact négatif sur la pérennité de la relation partenariale**

### **1.3. Comment faire face à l'échec des "PPP" ?**

Pour assurer le succès de ces "PPP", il est primordial d'instaurer une politique de changement au niveau des approches de l'administration. Les problèmes inhibant le fonctionnement des "PPP" sont relatifs à la convergence de logiques des deux secteurs partenaires. En effet, il faut trouver un terrain d'entente et concilier la logique de profit et la logique du service public afin de garantir la performance de ces projets. Pour faire face à ces difficultés qui menacent la pérennité du contrat, le mieux serait de joindre les objectifs des parties pour créer une vision commune et de relever les défis auxquels sont confrontés les décideurs.

Selon Jacobson et Ok Choi (2008), il est important d'assurer une bonne communication à travers le dialogue public-privé continu et un transfert d'informations fiables aux membres de l'entreprise, au moyen de réunions intensives très régulières et avec un processus apte à résoudre les défis et un acharnement à vouloir atteindre une vision partagée. Il est nécessaire également d'effectuer une évaluation préalable de l'utilité sociale du projet pour satisfaire le public et qui peut correspondre en même temps aux exigences de l'exploitant privé (Saussier et Tra Tran, 2012). Ce diagnostic préliminaire est un passage obligé pour ce type de partenariat pour minimiser les échecs, même si ce n'est pas toujours évident (Campagnac et Deffontaines, 2012).

De plus, les entreprises du secteur public insistent sur la transparence des décisions ce qui va servir de bouclier contre les comportements opportunistes des entreprises du secteur privé afin

d'éviter tout favoritisme et assurer une coopération active entre les parties (Aubert et Patry, 2004).

Le secteur public doit être capable d'exploiter les avantages qui s'offrent à lui à travers sa collaboration avec le secteur privé. Effectivement, les "PPP" peuvent être une solution à tous les problèmes relatifs aux équipements publics ou encore la réduction des dépenses de ce dernier à travers la répartition des risques entre les contractants (Rénaud, 2007). De plus, le secteur privé est doté d'un savoir-faire et d'une expertise lui permettant de mener l'économie du pays vers des créneaux générateurs de croissance à long terme.

Une autre solution envisageable est l'exploitation de la capacité d'innovation propre à l'un des partenaires au contrat. En effet, l'innovation est réputée pour être l'un des principaux moyens pour répondre aux besoins du marché et un garant de profitabilité et de survie pour les secteurs (Fréchet, 2007). Les autres solutions proposées par les auteurs précédemment cités (Kogut, 1988; Steensma et Lyles, 2000) s'inscrivent dans une optique de diminution de conflits potentiels entre les partenaires. Ainsi, le choix du partenaire est stratégique pour pouvoir aboutir à des résultats exemplaires. Il serait primordial de s'associer avec la bonne personne pour pouvoir réussir. Ce facteur représente une nécessité à prendre en compte lors de l'engagement dans un projet de collaboration. De plus, la compatibilité des dirigeants représente un facteur prépondérant pour la réussite des projets (Geringer, 1988 ; Loup, 2005) particulièrement dans le cadre d'un "PPP". En prenant en compte l'optimisation du choix du partenaire, les distorsions et les blocages dus aux conflits d'intérêts peuvent être réduits considérablement.

De plus, dans certains cas, il vaudrait mieux se mettre aux côtés de l'autre partie pour savoir ce que l'autre ressent et mieux le comprendre et anticiper ses réactions. Il est important également de créer une dynamique relationnelle d'ajustements mutuels et de recherche d'avantages communs (Brousseau, 2000). Selon les experts dans ce domaine il est avantageux de « *renforcer les compétences managériales et techniques des intermédiaires dont le rôle consiste à assurer l'évaluation et le suivi des entreprises* » (OCDE, 2004, p.3).

Cela nous a mené à émettre notre deuxième proposition :

**P2 : Le souci de l'innovation, la pertinence du choix du partenaire et la fixation d'objectifs clairs représentent des facteurs clés de succès de la réussite des partenariats public-privé d'innovation.**



Dans la partie suivante, nous allons aborder la méthodologie choisie pour répondre à notre problématique et présenter le dispositif d'enquête utilisé.

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DISPOSITIF D'ENQUETE**

Compte tenu de la particularité de notre recherche et des objectifs poursuivis, nous avons eu recours à une étude exploratoire au moyen de deux outils de collectes, afin d'explorer le terrain cible. Par conséquent, nous avons mené dix entretiens semi-directifs auprès de porteurs de projets issus des deux secteurs public et privé et d'autres experts en partenariats opérant en Tunisie. Nous nous sommes focalisés sur des projets à caractère innovant intervenant dans le secteur des TIC dans notre enquête. Le choix de ce secteur nous a été imposé au départ, parce qu'il y avait qu'une seule loi de 1998 qui régissait les "PPP" et qui concerne le Ministère des TIC. Il nous a semblé intéressant d'étudier des projets d'innovation de cerner la perception des initiateurs de projets concernant ce phénomène.

### **2.1. Présentation des projets étudiés**

Les projets étudiés, étaient essentiellement à caractère innovant et qui nécessitaient la collaboration des deux secteurs publics et privés. Ils se sont achevés par une réussite totale qui a entraîné la satisfaction de toutes les parties prenantes.

#### **Projet 1 : Le MOOC**

L'entreprise Orange a mis son savoir-faire technologique et innovant au profit du numérique pour tous pour la réalisation du projet MOOC. Ce projet est le fruit d'un partenariat entre Orange Tunisie, appuyée par la fondation mère d'Orange, une université publique et une université privée. En effet, ce projet s'est concrétisé en une plateforme destinée aux étudiants tunisiens désireux de se perfectionner et de suivre des sessions d'apprentissages de la langue française en Afrique francophone et ailleurs, afin d'obtenir une certification de langue. Ce projet était un tel succès qu'Orange a pris l'initiative de faire une deuxième session du MOOC.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> www.orange.tn. Communication MOOC FOFLE deuxième session « seconde session du MOOC FOFLE d'Orange : inscrivez-vous gratuitement pour améliorer votre français ! », date de consultation 21/04/2015

## **Projet 2 : Le MIC**

Le MIC<sup>5</sup> est un projet en partenariat entre le gouvernement Tunisien et Microsoft avec HP comme fournisseur officiel d'infrastructures informatiques. L'accord pour ce projet a été signé en 2006 dans le but de soutenir la stratégie de la République Tunisienne en matière de Technologies de l'Information. En effet, le MIC a été créé pour soutenir le développement de l'industrie locale par le développement des compétences locales, le partenariat industriel et l'innovation.

Pour pouvoir apporter des éléments de réponses à notre question de recherche, nous avons exploré le terrain munis d'un guide d'entretien qui a du être réajusté pour pallier aux réticences de certains répondants à nous fournir les informations recherchées. Le choix du paradigme interprétativiste nous a permis d'effectuer des allers-retours entre la littérature et le terrain de l'enquête dans le but d'assurer la validité du contenu. Les questions ont été reformulées au fur et à mesure. Les entretiens effectués avec les experts en partenariats nous ont permis également de remodeler les questions établies au départ pour garantir la richesse des données recueillies. Il est à préciser que les entretiens effectués ont été retranscrits et restitués aux interviewés pour validation de contenu. Nous avons, également, tenu compte des sources secondaires de recueil de données comme la documentation. Cette dernière, concerne des projets réalisés par une entreprise privée multinationale dans le cadre d'un partenariat avec la partie publique. L'objectif de cette multi-angulation se trouve dans la volonté de mieux cerner les "PPP" et de comprendre l'ambiguïté de ce concept, particulièrement dans le contexte Tunisien. Ces incompréhensions sont relatives à l'absence de loi qui régit ce type de collaboration en Tunisie. Après de longues années de négociations, la loi a été récemment approuvée en tenant compte de certaines conditions pour éviter l'échec des projets en "PPP" qui ont eu lieu dans d'autres pays. Le recours au logiciel NVIVO 10 afin d'analyser les données primaires et secondaires recueillies nous a semblé le plus approprié. Ce logiciel participe à l'organisation d'un corpus en thèmes et en sous-thèmes (mots phrases, paragraphes, etc.) (Stecq, 2014), le but étant de les repérer en fonction des thèmes définis au préalable pour les affecter aux catégories créées par la suite.

---

<sup>5</sup> Présentation officielle du projet Microsoft Innovation Center « Le MIC : une idée... des réalisations »

**Tableau 1. Profils des répondants**

Rép	Age	Genre	Secteur	Organisation	Expérience	Projet	Durée	Méthode
1	36 ans	Homme	Privé	Orange	5 ans	MOOC	54 min	Prise de note
2	57 ans	Homme	Public	Présidence du gouvernement	25 ans	MIC	50 min	Enregistrement
3	59 ans	Homme	Public	Centre National des Technologies en Education	30 ans	MOOC	45 min	Prise de note
4	60 ans	Homme	Privé	Microsoft	8 ans	MIC	65 min	Prise de note
5	53 ans	Homme	Privé	Orange	25 ans	MOOC	52 min	Prise de note
6	52 ans	Homme	Privé	Orange	29 ans	MOOC	57 min	Echange de mail
7	32 ans	Homme	Privé	HP	7 ans	MIC	68 min	Prise de note
8	59 ans	Homme	Public	Ministère de l'Education Nationale	22 ans	MIC	60 min	Prise de note
9	55 ans	Homme	Privé	Vermeg	4 ans	Expert en "PPP"	53 min	Enregistrement
10	50 ans	Femme	Public	Centre national d'informatique	20 ans	Expert en "PPP"	75 min	Prise de note

Pour la sélection de notre échantillon, nous avons effectué un stage de trois mois dans le siège d'Orange Tunisie où nous avons pu faire trois entretiens avec des responsables de projets. De plus, nous avons adopté la méthode d'échantillonnage par convenance, plus précisément, en fonction des opportunités qui se sont présentées à nous. En effet, nous avons rencontré plusieurs difficultés à trouver des personnes qui seraient disposées à nous fournir les informations souhaitées pour l'avancement de notre recherche. La plupart d'entre eux étaient réticents, très prudents et n'étaient pas tous d'accord sur le principe de l'enregistrement. Pour toutes ces raisons, nous avons eu recours à la prise de notes avec la majorité, l'enregistrement avec certains et des échanges de mail à cause de l'indisponibilité d'un des répondants. Pour atteindre les renseignements recherchés et répondre à nos interrogations, nous avons essayé de nous informer de plusieurs manières, sous forme de relances ou encore des reformulations de questions. L'échantillon est assez hétérogène dans le sens où il renferme des hommes et des femmes, d'âges différents, de secteurs différents, et de niveaux d'expérience différents. La durée moyenne des entretiens a été approximativement de soixante minutes et l'exigence

d'anonymat des personnes interviewées a été respectée.

A travers les différents entretiens effectués, dans les deux secteurs publics et privés, nous sommes parvenus à répondre au critère de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). De sorte à ce que nous nous soyons arrêtés au moment où nous n'obtenions d'informations complémentaires et différentes.

### **3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Dans le but d'étudier les "PPP" dans le secteur des TIC et d'identifier les facteurs clés de succès relatifs à leur succès, spécialement dans le contexte Tunisien, il est impératif de faire une analyse des données collectées et plus exactement une analyse thématique des données. L'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qui a été dit par les interviewés de façon la plus objective et la plus fiable possible.

Pour la réalisation de cette analyse, nous avons suivis le mode opératoire de Bardin (1977). D'abord nous avons commencé par la retranscription intégrale de nos entretiens dans un délai ne dépassant pas 24h après chaque entretien. Cette étape nous a permis d'avoir une vue globale des données collectées. Ensuite, nous avons procédé au découpage des entretiens en des unités de sens pour faire face à la richesse des données qualitatives. Enfin, afin d'exploiter les données collectées nous avons utilisé le logiciel « NVIVO10 », qui permet de les analyser de manière simplifiée. Ce logiciel nous a aidés à organiser et à analyser les informations reçues selon des thèmes prédéfinis, permettant ainsi une analyse thématique de contenu et facilitant le calcul de la fréquence d'apparition des thèmes et des sous thèmes, afin de prendre des décisions éclairées et pour arriver à comprendre le phénomène étudié.

Dans ce qui suit, nous analysons et décryptons les résultats de l'étude, thème par thème.

#### **3.1. Les obstacles inhérents à la formation de partenariats public-privé dans le secteur des TIC?**

L'analyse des données collectées, nous a aidé à identifier les types d'obstacles et les conflits que peuvent rencontrer les collaborateurs issus de milieux différents. L'objectif était de savoir si ces divergences peuvent entraver l'achèvement des projets.

Il y a une minorité qui prétend qu'il ne peut pas y avoir de divergences dans la création de richesse. Ces propos n'ont pas pu faire le poids contre le raisonnement des autres répondants et les données issues de la documentation qui démontrent que les conflits entre les secteurs publics et privés sont inévitables (Mora-Valentin et al, 2003). Pour toutes ces raisons, les dirigeants doivent être capables de faire face à ces conflits pour pouvoir avancer.

Le problème majeur identifié auquel est confronté la plupart des "PPP", est la notion de culture qui diffère d'un milieu à un autre et engendre des désagréments vis-à-vis des entreprises les plus vulnérables. Cet obstacle a été évoqué par les dix personnes interrogées sans exception qui se sont accordés avec les propos du répondant 10 « *le plus dure c'est de convaincre le privé, qu'au-delà du gain il y a le service publique. Il n'y a pas que le gain, il faut aussi rendre service au public, parce que c'est une mission de l'administration* ». De plus, le répondant 9 a insisté sur l'existence de cet obstacle entre les deux secteurs « *on est d'un univers complètement différents, ce qui explique notre crainte au départ, après un effort acharné de la part des deux partis, il y a eu l'acceptation de cette collaboration. Ce qui nous unis c'est notre amour, notre passion commune pour la Tunisie et la promotion de l'image de notre pays, surtout après la révolution. C'est le point commun qui nous a permis d'aboutir à ce type de partenariat* ». En effet, ces propos convergent avec les travaux de (Arino et Ring, 2001) qui présentent l'idée que la diversité culturelle et le fit inter-organisationnel influencent la qualité de la relation partenariale et la création de valeur. Ben Amor (2003) a ajouté que la différence de culture va entraîner une perte partielle d'identité pour la partie la plus vulnérable, surtout lorsque le partenaire est doté d'une identité et d'une culture fortes.

Le second obstacle identifié est l'asymétrie entre les partenaires. L'asymétrie de taille telles que les ressources financières, les capacités, les qualifications ou encore la taille même de l'entreprise joue un rôle considérable dans le fonctionnement des "PPP". Le climat lors des négociations d'affaires dans ce type de collaboration dépend de l'importance du projet et la discussion est dominée par le partenaire le plus influent. Ces constats rejoignent les postulats d'Osborn et Borghn (1990) qui mettent en garde contre le risque de domination relationnelle entraînant la soumission des petites entreprises. La raison principale de cette asymétrie est le comportement opportuniste de leurs partenaires ayant une taille plus importante.

Le troisième obstacle identifié, est la divergence d'intérêts. Les secteurs publics et privés ne poursuivent pas les mêmes objectifs. La partie publique appartenant à l'Etat œuvre pour

l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. A contrario, le secteur privé poursuit un objectif de rentabilité à court terme (Aubert et Patry, 2004).

Par ailleurs, un des apports qui ont émergé du terrain était l'importance du secteur public. En effet, certains porteurs de projets appartenant au secteur privé ont évoqué leurs craintes face au secteur public qui, de par à son appartenance à l'Etat, dispose d'un pouvoir inestimable et d'une certaine souplesse au niveau des réglementations. En effet, certains répondants appartenant au secteur privé convergent vers cette idée. D'ailleurs, le répondant 9 affirme qu' « *il y avait un doute au début et une crainte énorme par rapport au public, beaucoup de gens disaient l'Etat est un organe de contrôle et de censure mais la collaboration du public était indispensable puisqu'un "PPP" ne peut aboutir qu'à travers l'exploitation d'un bien ou d'un service qui est du domaine de l'Etat* ». C'est pour cette raison, essentiellement, que le secteur privé se doit d'inclure la partie publique dans ses projets même si dans certains cas le privé effectue la majeure partie du travail.

**Tableau 2. Tableau récapitulatif des obstacles identifiés**

	<b>Divergences d'intérêts</b>	<b>Opportunisme</b>	<b>Asymétrie</b>	<b>Culture</b>
Les obstacles au développement des "PPP" d'innovation	R1-R3-R2	R2-R3-R7-R8	R1-R2-R3-R4- R5-R6-R8-R9	R1-R3-R5-R6- R7-R8-R10

A travers cette enquête, nous avons conclu que notre première proposition converge avec la littérature en plus de l'apparition de deux autres facteurs à savoir l'opportunisme et les divergences d'intérêts qui influencent négativement la relation partenariale :

**P1 : L'asymétrie de taille et la différence de culture existante entre les partenaires peuvent avoir un impact négatif sur la pérennité de la relation partenariale**

Notre travail de recherche portant sur les freins et les facteurs favorisant le déploiement des "PPP", c'est ce deuxième point que nous abordons dans la section suivante.

### **3.2. Les facteurs clés de succès assurant la formation de partenariat public-privé dans le secteur des TIC?**

La finalité poursuivie à travers cette étude, est de comprendre comment les partenaires issus d'organisations différentes, voire de secteurs complètement opposés, parviennent à réunir les idées de leurs collaborateurs et assurer la pérennité de leurs relations. Nous avons laissé l'interviewé s'exprimer librement en identifiant les facteurs qui doivent être réunis pour garantir la réussite des "PPP".

En se référant aux propos de nos répondants, et à la documentation obtenue, nous remarquons qu'ils insistent en premier lieu sur l'innovation comme motivation potentielle pour la formation de "PPP". En effet, le traitement des données recueillies, montre que les avis concernant le concept d'innovation divergent. La plupart de nos sujets de recherche, s'accordent sur le principe que l'innovation est importante pour le développement de nouveaux projets. Comme l'avancent la plupart des répondants, en particulier l'interviewé 7 qui considère que « *l'innovation est indispensable au développement de nouveaux projets, au maintien de la capacité concurrentielle et à l'accroissement de la productivité. En d'autres termes, l'innovation se pose comme un moyen d'atteindre la croissance économique* ». En effet, un partenaire doté de cette capacité dispose d'un avantage compétitif inestimable par rapport aux autres. De tels observations, convergent avec les apports de nombreux chercheurs (Foray et Freeman, 1992) qui ont tenté d'investiguer le rôle de l'innovation et qui ont déduit que cette capacité représente une base pour générer une concurrence plus accrue au niveau du commerce international, ou encore Fréchet (2007) qui reconnaît que cette aptitude serait non seulement un garant de profitabilité mais aussi de survie pour les entreprises.

Outre l'influence considérable que pourrait avoir ce concept sur le développement de nouveaux projets, notre but était de savoir si l'innovation est la cause principale de la formation de partenariat. A travers cette enquête, nous avons pu identifier que l'innovation est une des raisons de l'accroissement des collaborations inter-entreprises mais non la plus importante. D'ailleurs, un des fondateurs d'une grande entreprise spécialisée dans l'édition des logiciels bancaires et financiers reconnue à l'échelle mondiale pense que « *le "PPP", c'est aussi un besoin. Il peut être un besoin et pas obligatoirement une innovation. Il peut être un besoin dû à un certain contexte politique ou encore la qualité des partenaires. Il peut être dû aussi à*

*l'essence du projet mais l'innovation n'est pas spécifiquement la condition principale de la formation d'un "PPP" ».* Effectivement, l'innovation peut émaner suite à un besoin du à un contexte politique ou à une carence en ressources et en financement. Dans certains cas, les partenaires se trouvent incapables d'innover car cette dernière nécessite un lourd investissement et une certaine qualification. Ces constats coïncident avec les travaux d'Osborn et Hagedorn (1997) qui ont défendu l'idée que la collaboration dans le but d'innover n'est pas toujours évidente et rencontre d'importantes difficultés relationnelles dues à l'incertitude qui entoure les projets innovants. L'analyse des propos des répondants, nous a permis de comprendre que le changement au niveau de l'économie, l'environnement et les pressions induites au niveau de plusieurs disciplines comme les technologies poussent les preneurs de décisions à investir dans des projets innovants.

**Tableau 3. Synthèse des résultats « L'innovation comme motivation des "PPP" »**

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
L'importance de l'innovation pour le développement de projets	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
L'importance de l'innovation pour la formation de partenariats	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

En second lieu, les données obtenues identifient le choix du partenaire potentiel en fonction de son expérience, ses ressources, sa position concurrentielle et l'état d'avancement de ses projets en cours. En effet, Les répondants 2 et 3 ont affirmé simultanément que « *le choix du partenaire est très important et tient compte de son expérience, de sa maîtrise du sujet, des bonnes pratiques qui ont été réalisé dans le passé et tient compte aussi d'un certain nombre d'impératifs* », « *il faut commencer par connaitre son partenaire, à analyser sa position, son but à travers le projet et ce qu'il vise...* ». De plus, le répondant 6 a confirmé que « *les partenariats c'est comme les couples. D'abord, il faut que tu te connaittes, que tu saches ce que tu*



*veux et que tu ais des priorités, ce qui est important et ce qui est secondaire. Ensuite, tu dois investir du temps pour connaître ton partenaire et ce qu'il veut, sinon ça ne marchera pas. On doit avoir une idée avec qui on va s'engager. On doit connaître son entourage et l'état d'avancement de ses projets* ». En effet, le choix du partenaire représente une nécessité à prendre en compte lors de l'engagement dans un projet en collaboration. Les résultats obtenus convergent avec les propos des auteurs Geringer (1988) et Loup (2005) qui suggèrent que la compatibilité des dirigeants représente un facteur prépondérant pour la réussite des projets, particulièrement, les "PPP".

Enfin, le point de concordance entre les sujets de recherche était d'insister sur l'omniprésence d'une confiance entre les partenaires et l'importance des échanges continus entre eux. Cet élément trouve consensus auprès des répondants. D'ailleurs, selon le répondant 1 *« on fait partie d'un univers complètement différent, il y a eu l'acceptation du partenariat à travers la discussion et l'échange, c'est qui a permis petit à petit de construire un rapport de confiance entre nous. Si la confiance n'existe pas, le partenariat ne peut pas exister, c'est l'élément central qui a fait que les gens ont avancé »*. Ces propos rejoignent les travaux de Skander (2010), qui revendiquent l'instauration de relations basées sur un bon équilibre de confiance et de contrôle pour assurer la réussite et le succès des collaborations. Enfin, la complémentarité des partenaires en ressources et en compétences et la communauté d'objectifs définis dès le départ sont des obligations que les entreprises, désireuses de se développer en partenariat, doivent prendre en considération avant de s'engager. De plus, le jeu gagnant-gagnant entre les deux secteurs public et privé est un facteur qui a émergé du terrain et qui s'est avéré être un des piliers assurant la pérennité des relations partenariales. Pour cette raison, afin d'assurer le succès des relations partenariales, les parties sont tenues de négocier aussi bien la facette formelle de l'organisation, qui est schématisée par un contrat, que la facette informelle qui est marquée par une culture organisationnelle (Skander et Préfontaine, 2013).

**Tableau 4. Tableau récapitulatif des facteurs de réussite identifiés**

	<b>Choix du partenaire</b>	<b>Clarification des objectifs</b>	<b>Confiance</b>	<b>Complémentarité</b>
Les facteurs clés de succès des "PPP" d'innovation	R1-R2-R3-R5-R6-R9-R10	R1-R2-R3-R4-R5-R6-R7-R8-R9-R10	R1-R4-R6-R8-R10	R1-R2-R3-R7-R9

Pour toutes ces raisons nous avons conclu que notre deuxième proposition converge avec la littérature en plus de l'apparition d'autres facteurs de réussite qui ont été identifiés d'après les entretiens à savoir la confiance et la complémentarité des ressources et des compétences :

**P2 : Le souci de l'innovation, la pertinence du choix du partenaire et la fixation d'objectifs clairs représentent des facteurs clés de succès de la réussite des partenariats public-privé d'innovation**

Pour résumer nos principaux résultats, nous avons constaté que l'innovation est un excellent moyen d'assurer la réussite immédiate des projets en collaboration en plus de la confiance qui renforce la prospérité de ces relations partenariales. Nous avons démontré également, l'existence d'obstacles inhérents à la formation de partenariats qui sont relatifs à la différence de culture, de modes de gestion ou encore l'asymétrie de taille entre les partenaires. L'interprétation des données issues des entretiens semi-directifs et de la documentation corroborent vers les mêmes résultats et nous ont permis de vérifier nos propositions de recherche.

## CONCLUSION

Dans ce papier il a été question de comprendre le fonctionnement des partenariats public-privé dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication en Tunisie. Notre objectif était d'identifier les obstacles relatifs à leur formation et les facteurs clés de succès assurant leur développement. Notre analyse, nous a permis de traiter cette problématique et de comprendre en profondeur le phénomène des "PPP" tout en interprétant les pensées de nos sujets de recherche. Nous avons également analysé une autre source de données secondaires décrivant des projets réalisés dans ce même cadre.

Les résultats de notre recherche, ont ainsi vérifié nos deux propositions théoriques qui couvrent aussi bien les obstacles inhérents au développement des "PPP" mais aussi les facteurs relatifs à leurs développement. En mettant en valeur le rôle de ce mode de développement, le but était de permettre aux entreprises d'éviter ou d'exploiter ces facteurs en apportant un enrichissement conceptuel à cette dernière. Le choix du contexte Tunisien était en priorité destiné à mieux cerner l'ambiguïté du phénomène des "PPP" auprès des porteurs de projet et oeuvrant à la réalisation de ce type de collaboration. Toutefois, notre recherche présente certaines limites notamment sur le plan méthodologique. D'abord, les cas ont été étudiés par convenance, plus précisément, en fonction des seules opportunités qui se sont présentées à nous. Ensuite, nous avons eu des difficultés d'accéder au terrain à cause de l'indisponibilité des répondants et les réticences de certains à nous fournir les informations recherchées et d'exprimer leurs opinions de manière complètement objective. Cette méfiance a engendré la diminution de la fiabilité des données retranscrites et augmenté le degré de subjectivité lors de la reformulation des propos se rapportant à cette thématique. Enfin, nous aurions du choisir nos sujets de recherche en fonction de leurs profils, leur appétence ou encore leur aversion au risque. Afin de pallier à certaines limites, il serait judicieux de poursuivre l'enquête dans le but de l'enrichir. Plusieurs voies de recherches semblent intéressantes à explorer. D'abord, il serait intéressant de s'élargir vers des secteurs autres que les TIC et ne pas se limiter aux projets innovants. Ensuite, utiliser d'autres méthodes qualitatives comme le focus group afin de confronter des personnes appartenant aux deux secteurs public et privé et d'analyser les interactions entre eux. Enfin, il serait bénéfique d'effectuer une étude quantitative en plus de l'étude qualitative pour pouvoir exploiter leur complémentarité et généraliser les résultats en visant un échantillon beaucoup plus important.

## REFERENCES

- Aghion, P. and Howitt, P. (1998), *Endogenous Growth Theory*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Binder, M. (2010), *Elements of an Evolutionary Theory of Welfare*, Routledge, London.
- Ariño A. et Ring, P. S. (2010), The Role of Fairness in Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 1054–1087.
- Assens C. et Cherbib J. (2010), L'alliance asymétrique : une stratégie durable ?, *La revue des sciences de gestion*, Vol 3, 111-119.
- Aubert A.B. et Patry M. (2004), Les partenariats public-privé: une option à découvrir, *Rapport Bourgogne*, CIRANO.
- Bougrain F., Carassus J. et Colombard-Prout M. (2005), Partenariat public privé et bâtiment en Europe- Quels enseignements pour la France ?, *Presses des Ponts et Chaussées*, Paris.
- Brousseau E. (2000), *La gouvernance des processus de coopération, analyse théorique des organisations et des marchés, dans la Coopération industrielle*, Economica, Paris.
- Campagnac, E. et Deffontaines, G., (2012). Une analyse socio-économique critique des PPP. *Revue d'Economie Industrielle*.
- Chang H.J. (2003), *Kicking away the ladder*, London, Anthem.
- Doz Y. (1996), The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? , *Strategic Management Journal*, Vol 17, 55-83.
- Foray D. et Freeman C. (1992), *Technology and the wealth of Nations*, Pinter Publisher, London.
- Fréchet M. (2007), Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : une approche par le contrat psychologique, *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol10, n°1,125-148.
- Friend, J. (2006), Partnership meets politics: managing within maze, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 19, n°3, 261-277.
- Geringer J.M. (1988), *Joint venture partner selection*, Quorum Books, West Port.
- Ghali S. et Rezgui S. (2012), Partenariats Public- Privé et relance de l'investissement en Tunisie : Opportunités et contraintes, [www.rapports.iace.tn](http://www.rapports.iace.tn), 16/05/2015.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Press.

- Hagedoorn. J. (2002), Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960, *Research Policy*, vol31, 477–492.
- Harrigan K.R., (1986), *Managing for joint venture success*, Lexington, MA, Books.
- Howells, J. (2005), Innovation and regional economic development: a matter of perspective?, *Research Policy*, vol34, 1220-1234.
- Iammarino S., Sanna-Randaccio, F. et Savona, M. (2007), The perception of obstacles to innovation: Multinational and domestic firms in Italy, Working Papers of BETA, Strasbourg.
- Jacobson C. et Ok Choi S. (2008), Success factors: public works and public-private partnership, *International Journal of Public Sector Management*, Vol21, n°6, 637-657.
- Kogut B. (1988), Joint venture: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol9, n°4, 319-332.
- Lambooy, J. (2005), Innovation and knowledge: theory and regional policy, *European Planning Studies*, vol13, n° 8, 1137-1152.
- Laredo, P. (1998), The networks promoted by the framework programme and the questions they raise about its formulation and implementation, *Research Policy*, vol27, n° 6, 589-598.
- Laredo, P. et Mustar, P. (2003), Politiques publiques de recherche et d'innovation, in Encyclopédie de l'innovation, MUSTAR, P. et PENAN, H. (sous la direction de), ENSMP, Economica, Paris, 613-626.
- Lavenue J.J. (2007), Partenariat Public-Privé, TIC et réforme de l'Etat, Colloque international
- Loup S. (2005), Le rôle du territoire dans la définition de la zone d'action de la petite entreprise de métiers d'art, *Revue d'Economie Méridionale*, vol207, 175-191.
- Marty F., Voisin. A, et Trosa S. (2006), *Les partenariats public-privé*, Edition La Découverte, Paris.
- Mora-Valentin EM., Montoro-Sanchez A. et Guerras-Martin LA. (2003), Determining factors in the success of R and D cooperative agreements between firms and research organizations, *Research Policy*, Vol33, n°1,17-40.
- Mouline A, (2005), Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications, *Management international*, Vol. 10, 75-87
- Mustar, P. et Laredo, P. (2002), Innovation and research policy in France (1980-2000) or the disappearance of the Colbertist state, *Research Policy*, vol31, 55-72.

Nelson, R. R. (1996), *The Sources of Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge/Mass.

Observatoire national de l'économie (2012), Une bombe à retardement ?, Rapport sur les Partenariats Publics Privés, 1-31.

OCDE. (2004), Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagées, Rapport de la 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME).

Osborn R.N et Baughn C. (1990), Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliance, *The Academy of Management Journal*, Vol33, n°3, 503-519.

Osborn R N. et Hagedoorn J. (1997), The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks, *The Academy of Management Journal*, Vol.40, n°2, 261-278.

Renaud C. (2007), Les partenariats public-privé : un héritage positif pour les générations futures, Mémoire pour le master Management du secteur public : collectivités et partenaires, Université Lumière Lyon 2.

Saussier S. et Tra Tran P. (2012), L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative, *Revue d'économie industrielle*, 81-110.

Segrestin B. (2006), Innovation et coopération interentreprises : comment gérer les partenariats d'exploration ? , CNSRS Economie.

Skander D. (2010), L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport international de Malte, thèse, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration.

Stecq H. (2014), Atelier de formation au logiciel Nvivo : l'analyse thématique du discours avec le logiciel Nvivo, Université du Québec, Chicoutoumi.

Steensma H.K. and Lyles, M.A. (2000), Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, *Strategic Management Journal*, 831-851.