

La négociation des projets de partenariat public-privé: Une exploration des antécédents

Negotiating public-private partnership: An exploration of antecedents

DELLAGI Ibtissem

Assistante contractuelle en Marketing
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul
Université de Carthage, Tunisie
Laboratoire Applied Research in Business Relationships & Economics
dellagi.ibtissem@gmail.com

TEBESSI Sana

Maître-assistante en Marketing
Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises
Université de la Manouba, Tunisie
Laboratoire Applied Research in Business Relationships & Economics
sanatebessi@yahoo.fr

ZARRAD Houda

Maître-assistante en Marketing
Laboratoire Applied Research in Business Relationships & Economics
Institut Supérieur de Gestion
Université de Tunis, Tunisie
houdazarrad@yahoo.fr

Date de soumission : 04/01/2021

Date d'acceptation : 22/02/2021

Pour citer cet article :

DELLAGI I. & AL. (2021) «La négociation des projets de partenariat public-privé: Une exploration des antécédents », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 2» pp : 45 – 71.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Au cours de l'élaboration du partenariat public-privé, les décisions sont prises à l'issue d'une négociation entre les différentes parties prenantes.

Les connaissances et les pratiques de la négociation commerciale sont souvent fondées sur des généralisations ne prenant pas toujours en compte les particularités de leur contexte. Dès lors, l'objectif de cette recherche est d'explorer les antécédents de la négociation dans le cadre du partenariat public-privé et ce, dans le contexte spécifique d'un pays émergent à savoir la Tunisie.

Afin de fournir une compréhension plus complète de la négociation commerciale de ces projets de partenariat, nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès de douze experts. L'analyse de données montre que les résultats de la négociation dans le cadre d'un partenariat public-privé sont influencés par un ensemble des facteurs qui les précèdent.

Cette recherche permet d'orienter les autorités publiques pour revoir les lois qui réglementent ce mode de collaboration devenu l'approche privilégiée pour plusieurs gouvernements à travers le monde, en particulier dans les pays et régions en développement.

Mots clés : Négociation commerciale ; Antécédents de la négociation ; Modèles de négociation ; Partenariat public-privé, B to B.

Abstract

During the elaboration of the public-private partnership, decisions will inevitably be taken at the end of negotiation between the various stakeholders.

The knowledge and practices of commercial negotiation are often based on generalizations that do not always take into account the particularities of their context. Therefore, the objective of this research is to explore the antecedents of negotiation within the framework of the public-private partnership and this, in the specific context of an emerging country which is Tunisia.

In order to provide a more complete understanding of the commercial negotiation of these partnership projects, we carried out an exploratory qualitative study with twelve experts. Data analysis shows that the results of negotiating in a public-private partnership are influenced by a number of factors that precede them.

This research helps guide public authorities to review the laws that regulate this mode of collaboration, which has become the preferred approach for several governments around the world, in particular in developing countries and regions.

Keywords: Business negotiation; Antecedents of negotiation; Models of negotiation; Public-Private partnership, B to B.

Introduction

La négociation est généralement considérée comme un processus qui permet d'accomplir des actes selon des procédures explicites (Strauss, 1991). Elle se rattache aussi à un processus implicite, diffus et continu entre les acteurs en présence (Remy, 2005). La négociation est un concept multidimensionnel qui s'analyse en fonction de son contexte et de ses conditions.

Elle couvre un champ d'activités très large qui peuvent être regroupées en trois catégories : la négociation commerciale, la négociation sociale et la négociation politique. C'est dans le cadre de la première catégorie que s'inscrit cette recherche.

Les entreprises la considèrent comme un événement ayant ses propres contraintes, ses propres enjeux, ses règles et ses objectifs spécifiques (Michel, 2006). Elle induit à une situation de marchandage partagé par rapport à une conjoncture donnée. L'asymétrie de pouvoir ne peut complètement avoir lieu puisque le jeu reste ouvert (Fusulier et Marquis, 2009). Dans ce sens, la négociation est une situation semi-structurée qui dépend du rapport de force et du contexte. Néanmoins, la maîtrise de certaines variables telles que le contexte, les intervenants et les conditions permet de stipuler un certain résultat (Agndal et al., 2017).

Ceci se démarque dans les réalisations des projets d'infrastructure qui étaient, jusqu'aux années 1980, œuvrés, acquittés, mis en place par les facultés qui relèvent de l'Etat (Cui et al., 2018). Avec la mondialisation, la déréglementation et la persistance des crises budgétaires, il y a eu l'avènement des partenariats public-privé (PPP) qui revoie à la fois les structures d'organisation, les stratégies d'offre de services publics et les processus opérationnels des instances publiques.

Le Partenariat Public-Privé peut être défini comme une forme d'accord formel entre au moins deux partenaires du secteur public et privé. Ces deux acteurs se distribuent les rôles financier, de gestion et se départagent les risques et bénéfices tout en mettant en commun leurs ressources et leurs compétences afin d'accomplir la mission qui consiste à piloter un projet et à assurer son bon déroulement (Waddock, 1991; Dawes et Préfontaine, 2003; Bing et al., 2005; Mazouz et Belhocine, 2008; Préfontaine et al., 2009 ; Cui et al., 2018).

Moflih et Belhaj (2021) stipulent que le terme de partenariat public-privé se cristallise autour de l'idée de l'immixtion du secteur privé dans la gestion des services publics et d'une logique de coopération selon une approche partenariale basée sur une logique gagnant-gagnant.

« Les PPP se sont progressivement imposés, d'abord et avant tout, comme configurations organisationnelles hybrides soumises à des considérations idéologiques, politiques, budgétaires, économiques et, plus récemment, managériales » (Mazouz, 2009). D'où la complexité des projets de PPP qui se répercute à des degrés différents sur des variables tels que : la négociation, la planification, la coordination, les mécanismes du contrôle des coûts et des risques. A cet effet, notre recherche consiste à explorer quelles sont les variables qui interviennent dans le processus de la négociation commerciale des projets de PPP ?

Pour cela, nous mettrons en lumière les facteurs prédominant dans ce processus via des entretiens semi-directifs menés auprès de douze experts des PPP. Un modèle des antécédents de la négociation commerciale en PPP sera ainsi proposé, par le biais du rapprochement entre les éléments discursifs et la littérature.

Ainsi, dans une première partie, le cadre théorique de la recherche sera présenté définissant le concept de la négociation commerciale, son processus et sa considération dans le cadre des PPP. La méthodologie établie sera exposée, dans une seconde partie, analysant le processus de la négociation dans le contexte des PPP. Dans la troisième partie, les résultats obtenus seront analysés et interprétés. La quatrième partie s'attachera à la discussion pour proposer à la fin un schéma conceptuel de la négociation commerciale des PPP.

1. La négociation commerciale

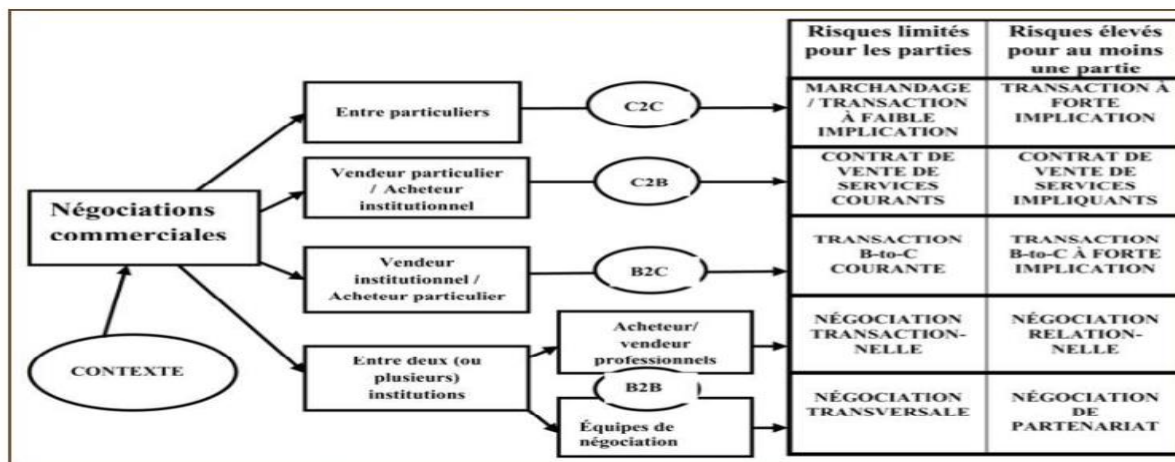
Barth et Bobot (2011) définissent la négociation commerciale comme étant « des échanges itératifs de flux informationnels entre des parties, en vue de l'échange d'un flux produit-service contre un flux financier ». Elle prend racine dans différents champs théoriques: la théorie des jeux, l'approche psychosociologique et l'approche interactive en marketing industriel (Jolibert et Velazquez, 1989).

La figure ci-après montre que le champ d'application de la négociation commerciale concerne une grande variété de situations ne se limitant pas seulement à l'entreprise. En effet, la négociation aura lieu lorsqu'il y a une discussion possible sur les conditions commerciales entre l'acheteur et le vendeur. Cela engendre les relations C to C, B to C, B to B (Barth et Bobot, 2010). Dans cette optique, Darmon (2011) a essayé de présenter une typologie de la négociation commerciale tout en se basant sur trois critères :

- ❖ La nature des parties impliquées dans la négociation (particuliers agissant pour leur propre compte, ou pour celui d'un mandant, institutions),

- ❖ Leur rôle (acheteur ou fournisseur),
- ❖ Le niveau d'importance et de risques encourus par les parties concernant le résultat de l'accord (ou l'absence d'accord).

Figure N° 1 : Typologie de la négociation



Source: Darmon (2011)

1.1. Modélisation de la négociation

L'objectif de la plupart des contributions sur la théorie de négociation est de comprendre les mécanismes de son processus. En effet, la notion de « processus » est omniprésente dans la majorité des travaux sur la négociation qui la définissent comme un « *processus par lequel deux entités ou plus, entrent en interaction pour discuter des intérêts communs et des intérêts opposés, dans le but d'atteindre un accord procurant un bénéfice mutuel* » (Moran et Stripp, 1991). Ainsi, des modèles théoriques ont été développés permettant de décrire et d'expliquer des différentes situations de négociation.

Le modèle de Sawyer et Guetzkow (1965) qui est le plus répandu et le plus cité dans la littérature, propose une analyse dynamique de la négociation à partir de variables influençant son déroulement et son résultat (Agndal et al., 2017). Ce modèle descriptif permet d'analyser le processus de la négociation et les variables d'influence en fonction d'une approche chronologique. Il est le point de départ de nombreuses recherches expérimentales sur la négociation (Audebert, 1984; Dupont, 1986, Jolibert et Velazquez, 1989; Macquin, 1998; Radtchenko-Draillard, 2011) qui s'organise autour de cinq éléments regroupés en trois catégories de facteurs:

- Les facteurs antécédents qui se situent en amont de la négociation face à face. Ils comprennent les buts et les facteurs fondamentaux (différences culturelles, attitudes entre les parties, relations internes aux parties et la personnalité du négociateur).
- Les facteurs de processus qui se situent au moment de la négociation et qui sont : les conditions de la négociation et le processus.
- Les facteurs de résultats, qui se situent après la négociation et qui servent à identifier le degré de clarté et la continuité d'une négociation. Ils sont réinjectés dans le système en tant qu'antécédents pour les négociations futures.

Le modèle de Peterson et Lucas (2001) est, quant à lui, développé dans le cadre de la négociation commerciale. En plus des caractéristiques du négociateur et des contraintes situationnelles, les auteurs ont intégré la pré-négociation comme antécédent à la négociation. En effet, la pré-négociation a été présentée sous forme d'un processus à quatre phases dont le but est la préparation et le planning de la négociation.

Ainsi la modélisation de la négociation se base généralement sur trois groupes de facteurs à savoir : les antécédents de la négociation, le processus de la négociation et les résultats de la négociation.

1.2. Les antécédents de la négociation

Les antécédents de la négociation concernent les facteurs généraux, les conditions particulières et la pré-négociation.

Les facteurs généraux englobent les facteurs organisationnels, les facteurs personnels et les facteurs situationnels qui sont indépendants à la négociation.

Les conditions de la négociation regroupent les conditions qui précèdent la négociation et les conditions qui prévalent lors du déroulement de la négociation. Il s'agit des conditions particulières au contexte dans lequel a lieu une négociation. Elles sont souvent difficilement modifiables par les parties (Jolibert et Valsquez, 1989).

La pré-négociation concerne la planification et la préparation de la négociation qui permettent de réduire l'incertitude du futur, et diminuer le risque de défaillance (Peterson et Lucas, 2001 ; Zartman, 2004 ; Peterson et Shepherd, 2010 ; Wakelin, 2012 ; Lindholm, 2013). Selon Peterson et Lucas (2001), la plupart des négociateurs admettent que la planification et la préparation de la négociation face à face sont indispensables pour sa réussite. Certains auteurs considèrent la pré-négociation comme une phase dans le processus de négociation

(Druckman, 1977; Ghauri, 2003), d'autres la présentent comme un processus qui structure et détermine le déroulement de la négociation (Zartman et Berman, 1982, Zartman, 1989 ; Cohen, 1997 ; Peterson et Shepherd 2010 ; Wakelin, 2012).

Nous récapitulons ces antécédents dans le tableau ci-après.

Tableau N°1: Principaux facteurs antécédents de la négociation

	Facteurs généraux			Conditions particulières	Pré-négociation
	Facteurs personnels	Facteurs organisationnels	Facteurs Situationnels		
Antécédents	-Personnalité -Relation personnelle -Culture individuelle -Expérience	-Caractéristiques liées à l'entreprise -Caractéristiques liées aux produits et à la transaction -Collaborations précédentes -Congruence des objectifs	Environnements : -politique -économique -socioculturel -législatif	-Objet et enjeu de la négociation -Rapport de force -Le temps -Parties prenantes -Nombre de participants -Cadre physique	-Collecte de données -Formulation -Développement de la stratégie -Préparation
Auteurs	-Rubin et Brown (1975) -Phelps et Shanteau (1978) -Graham (1983) -ghauri (2003) -Brooks et Randall (2004) - Guicherd et al. (2011)	- Ghauri (2003) -Brooks et Randall (2004) -Yu-Te Tu et Chi Chih(2011), -Agndal et al. (2017)	- Ghauri (2003) - Brooks et Randall (2004) -Yu-Te Tu et Chi Chih (2011) -Agndal et al. (2017)	-Jolibert et Velasquez (1989) -Sawyer et Guetzkow (1965) - Druckman (1977)	- Peterson et Lucas (2001) - Agndal et al. (2017) - Herbst et al. (2011)

Ainsi, la majorité des modèles globaux de la négociation ont mis l'accent sur les variables liées aux caractéristiques des négociateurs et aux conditions de la négociation comme antécédents à la négociation tout en délaissant la pré-négociation. Peterson et Lucas (2001), quant à eux, se sont plutôt intéressés à la pré-négociation, les caractéristiques du négociateur et les variables situationnels comme antécédents à la négociation sans prendre en considération les conditions de la négociation qui peuvent influencer le déroulement de la négociation réelle ainsi que ses résultats.

1.3. Le processus de la négociation

Au cours de la négociation, chaque acteur tente d'influencer le comportement de l'autre, afin d'atteindre ses objectifs (Walton et MacKersie, 1965). Pour ce faire, les négociateurs vont avoir recours à des stratégies qui peuvent avoir soit une orientation intégrative, soit une

orientation distributive. L'approche intégrative (dite aussi coopérative) présente les négociations comme des interactions avec un potentiel gagnant-gagnant contrairement aux approches distributives (Lewicki et al., 2003). Elle cherche à faire apparaître les intérêts, générer des options et trouver des points communs entre les parties à travers des méthodes de création de valeur.

Quant à l'approche distributive (dite aussi conflictuelle), elle est basée sur l'affrontement. Chaque partie cherche à faire prévaloir son point de vue aux dépens de l'autre et à gagner ce que l'autre perd tout en essayant d'obtenir le maximum de concessions. Ainsi, l'orientation distributive renvoie au fait que les négociateurs vont chercher à résoudre des conflits d'intérêts.

Ces stratégies de négociations sont basées sur un ensemble de tactiques ou de comportements verbaux utilisés par les négociateurs pour influencer l'autre partie contractante. Ces tactiques concernent : la prise de contact, l'échange d'informations liées à l'objet de la négociation, la persuasion, les concessions et l'accord.

1.4. Les résultats de la négociation

Les recherches antérieures confirment l'existence de plusieurs indicateurs mesurant le résultat de la négociation. Elles mettent l'accent sur la distinction faite entre deux situations de résultats généraux: parvenir à un accord ou pas (Barry et Friedman, 1998 ; Agndal et al., 2017) auxquels deux variables de résultat ont été ajoutées : le profit (variable économique) et la satisfaction (variable affective).

Les processus quotidiens de la négociation, tels que la répartition des tâches entre les membres du personnel permettent non seulement l'accomplissement des tâches opérationnelles mais également la mise en place des règles et politiques organisationnelles ainsi que l'ensemble des accords et conventions qui y sont reliés. Parallèlement, les processus de négociation périodiques (dont résulte par exemple, le contrat de partenariat) représentent le cadre de référence dans lequel évoluent ces processus quotidiens. Qu'il s'agisse d'un changement mineur (tel la rotation des membres organisationnels) ou d'un changement majeur (dont l'adoption d'une nouvelle stratégie), toute variation dans l'ordre déjà établi nécessite une « renégociation » ou une révision de celui-ci et ce, même de façon implicite.

1.5. La négociation au cœur des PPP

La complexité environnementale et l'interdépendance croissante entre les divers acteurs institutionnels ont permis aux PPP de prendre de plus en plus d'ampleur aussi bien à l'échelle internationale que nationale. En effet, ces partenariats permettent aux instances publiques de faire face aux défis sous-jacents à la complexité croissante de leur environnement et la multiplication de leurs interdépendances, notamment avec les organisations du secteur privé. Cette forme de collaboration est devenue l'approche privilégiée pour plusieurs gouvernements à travers le monde, en particulier dans les pays et régions en développement (Xu et al., 2012). Il s'agit d'une orientation stratégique basée sur la collaboration avec des entités non publiques dans des secteurs comme l'environnement, l'éducation, les transports, les logements et bien d'autres, qui à l'origine, relevaient presque exclusivement du secteur public (Cui et al., 2018). Etant donné l'aspect novateur de ce type de partenariat, au niveau institutionnel, organisationnel, politique et administratif, sa gouvernance nécessite un effort permanent d'ajustement et de conciliation. Ceci implique la mise en place des règles de gestion du projet, le choix des collaborateurs, les procédures d'adjudication, les mécanismes de suivi et de contrôle (Mazouz, 2009). D'ailleurs, avec la complexification, la turbulence et l'hostilité du monde des affaires engendrées par la mondialisation de l'économie, les dirigeants doivent de plus en plus associer à leur intuition les outils de gestion viables (Lufuma et al., 2020).

D'autre part, l'allocation des risques figure aussi parmi les caractéristiques principales des partenariats public-privé (Agndal et al., 2017). En effet, la revue de littérature souligne l'existence de plusieurs types de risques dans ce cadre. Party (2000) en distingue deux : risque environnemental et risque relationnel. Le premier type est lié à la performance des facteurs internes (risques de projet, risque organisationnel) et externes (risques socioéconomiques, risques technologiques et risques politiques). Le second type est lié à une dimension contractuelle, dans laquelle le caractère opportuniste d'un partenaire ou de l'autre peut engendrer l'échec du projet.

Ces risques sont dus aux facteurs contextuels du partenariat et aux différences qui existent entre les deux partenaires liées aux secteurs d'activité, la culture, les objectifs et le pouvoir. Ces points de divergences peuvent être porteurs de tensions et de conflits (Hadjar, 2014).

Dans cette optique, Tourki (2007) affirme que les incertitudes qui entourent le montage contractuel des projets PPP, notamment dans les aspects financiers et dans la définition du cadre juridique requis, intensifient le niveau de risque de ce type de partenariat. Ainsi, le principe de base pour ces partenariats est de faire supporter par chaque partenaire les obligations et les risques qui conviennent le mieux à leurs rôles et leurs missions (Leclerc, 2008). L'introduction de telles règles devrait faciliter la négociation du contrat.

Dès les stades initiaux du processus des projets PPP, les acteurs vont commencer à exercer un impact significatif spécifiquement dans la négociation. L'intervention de toutes les parties prenantes influencera ainsi les résultats de la phase de pré-contrat, en termes d'efficacité par rapport au temps et au coût (Javed et al., 2014).

Cependant, malgré son attrait international, le concept de partenariat public privé, est souvent accompagné par des problèmes liés à l'appel d'offres et à la négociation des projets entre les clients du secteur public et leurs fournisseurs du secteur privé. En effet, les recherches antérieures stipulent que la négociation du contrat est une phase critique au cours de laquelle les retards sont les plus importants (Ahadzi et Bowles, 2001; Liu et al., 2016). Le but étant de trouver une solution face à une situation permettant au projet d'aboutir, qui, dans le cas échéant risquerait de créer une position conflictuelle entre les deux parties, remettant en cause la réalisation du projet.

Malgré le rôle joué par la négociation dans la mise en place des règles de gouvernance de ce type de partenariat, sa gestion n'a pas fait l'objet de plusieurs investigations. De plus, les auteurs ne s'alignent pas sur les facteurs antécédents au déroulement de la négociation commerciale en B to B. La présente recherche part de ce constat et tente par le biais d'une recherche qualitative exploratoire, faisant appel à des professionnels, de définir le processus de la négociation commerciale en B to B et d'explorer ses variables antécédentes dans le cadre des projets PPP en Tunisie.

2. Méthodologie de recherche qualitative

La négociation commerciale en B to B, élucidée théoriquement, sera appréhendée empiriquement dans le cadre des partenariats public/ privé par le biais d'une démarche qualitative exploratoire à travers laquelle douze experts, ayant une connaissance et une expérience dans ce contexte particulier, ont été interviewés. Par cette démarche, nous aspirons à nous prononcer sur les déterminants de la négociation commerciale en B to B dans le cadre

des projets PPP dans le contexte Tunisien et à explorer les modérateurs et les médiateurs qui conditionnent sa réussite et/ou son échec. L'étude de ce cadre dans un pays émergent tel que la Tunisie se justifie par le fait que les PPP constituent un mode de financement intéressant pour relever le défi des infrastructures en Afrique.

Selon les travaux antérieurs, le processus de négociation commerciale, en ce qui concerne la négociation face à face et ses résultats possède des facteurs en commun, ce qui n'est pas le cas pour les variables antécédentes. Ainsi, l'exploration de ces dernières sera propice. Il nous a paru nécessaire d'entreprendre une recherche qualitative par la conduite d'entretien semi-directif d'une durée de quarante minutes. Ainsi, l'objectif imparti à notre étude exploratoire est triple. Il s'agit, dans un premier temps d'améliorer notre connaissance et d'explorer un secteur peu étudié à savoir, la négociation commerciale en B to B dans le cadre des projets PPP, puis de repérer les phases, les règles et les contraintes par lesquels sont confrontées les différentes parties lors de la négociation du projet. Enfin, de concilier les résultats empiriques avec le cadre théorique établi pour proposer un modèle conceptuel de recherche.

Cette étude qualitative puise ses données sur une série de douze entretiens semi-directifs menés auprès des professionnels experts en PPP opérant sur le marché tunisien (des directeurs et des spécialistes dans le domaine des PPP). Le nombre de nos entretiens a suivi la logique de la saturation des données où le *recueil de données s'arrête lorsque la lecture du matériel n'apporte plus de nouveaux éléments* (Aubin-Auger et al., 2008). Le choix de ses experts se justifie par le fait que chacun d'eux est chargé de suivi des PPP auprès de la présidence du gouvernement, directeur chargé des PPP au ministre des finances, des consultants financiers en PPP, des consultants juridiques en PPP permettant ainsi d'obtenir des informations symptomatiques, pertinentes.

Le guide d'entretien a été structuré sur la base des thèmes relatifs aux catégories majeures qui ont émergé de la revue de la littérature tel que préconisé par Moliner et al. (2002).

Afin d'exploiter les données collectées, une analyse de contenu a été effectuée en suivant le pôle chronologique de Bardin (2003) qui consiste à la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats.

Selon Bardin (2003) et Lejeune (2014), l'analyse de contenu consiste à mettre en œuvre un ensemble de techniques d'exploitation des données d'une enquête dont l'objectif est de mettre en exergue les principaux thèmes abordés. Ces thèmes ont tout d'abord été repéré suite à une

analyse lexicale soulignant l'importance du thème évoqué suite à la fréquence des mots, occurrence, regroupement par champs lexical et au nuage de mots.

Le corpus de ces entretiens a été ainsi analysé et inféré selon les thèmes et les sous-thèmes de notre étude. Nous avons ainsi codé le corpus afin de le classifier selon nos catégories. Pour effectuer ces deux analyses, nous avons été assistés via le logiciel d'analyse de données Sphinx IQ2.

Le contenu de ces entretiens a été codé en fonction des verbatims s'attribuant à des_codes sommaires qui servent à découvrir les liaisons dominantes entre les différents éléments cités par les experts interrogés.

3. Analyse des résultats

Au gré de Saubesty (2006), nous sommes partis des définitions de nos concepts, maillon de notre travail, pour identifier les catégories pertinentes de notre codage et prendre en compte également toutes les nouvelles catégories révélées par l'analyse du corpus en les traitants d'une manière exhaustive et en recourant par la suite à la démarche abductive afin de rallier la nouvelle catégorie à un référentiel théorique.

Nous avons donc élaboré une grille thématique relative aux différentes représentations des antécédents de la négociation, illustrée dans le tableau 2.

Tableau N°2 : Liste des antécédents de la négociation et extraits de verbatim

Thème	Sous thème		Extrait de verbatim	Occurrence
Facteurs généraux	Facteurs Environnementaux	Environnement légal	«plus le cadre juridique et réglementaire est précis plus les négociations seront moins compliquées»	18
		Environnement économique	« les contraintes budgétaires des dépenses publiques et les revendications sociales surtout après la révolution, influencent la négociation dans ce mode de collaboration »	
		Environnement sociales		
	Caractéristiques du projet	Contrat préétabli	«généralement contrat du projet est fourni par l'Etat Tunisien dans le cadre de la documentation d'appel d'offre donc peu de marge est laissée à la négociation»	19
		Allocation des risques	« ce sont des projets	

		Transparence du projet	<i>complexes nécessitant une minutie dans le partage des risques »</i>	
		Complexité	<i>« un contrat PPP est un contrat pour le long terme ce qui exige des négociations robustes et approfondies »</i>	
	Caractéristiques des partenaires	Expérience	<i>« le manque d'expertise des entreprises tunisiennes pour ce genre de projet peut compliquer et retarder la négociation du contrat »</i> <i>« ce mode de collaboration nécessite le recours à des experts juridiques et financiers compétents »</i>	7
		Compétence		
		Culture		
Pré-négociation	Collecte des données		<i>« la préparation des études de faisabilité en bonne est du forme est cruciale avant la négociation »</i>	18
	Formulation		<i>« les besoins de la personne publiques doivent être clairement définis pour avoir des négociations fluides »</i> <i>« les critères d'attribution des mandataires doivent être préalablement définis et hiérarchisés »</i>	14
	Développement		<i>« il faut développer une stratégie de négociation (win-win) et fixer les tactiques nécessaires par les deux parties »</i>	6
	Préparation		<i>« le candidat privé est appelé à bien soigner son offre »</i>	6
	Feedback		<i>« le candidat envoie son feedback et ses commentaires à la personne publique qui à son tour les transferts à tous les autres candidats »</i>	10
	Objet et enjeu de la négociation		<i>« l'aspect juridique, social et financier de ses méga projets complexifie la négociation »</i>	15

Conditions particulières	Rapport de force	« dans ce genre de projet, le partenaire privé se trouve souvent devant un partenaire plus puissant qui est l'Etat ce qui rend le rapport de force un peu déséquilibré donc savoir gérer les rapports de force est important pour aboutir à une négociation réussie »	7
	Le temps	« La pression du temps du au Dead line du dépôt des dossiers de candidature influence la préparation des Projets PPP »	7
	Parties prenantes	« la société civile Tunisienne, les usagers, les syndicats jouent un rôle déterminant dans la négociation et la fixation des règles de partenariat »	7

3.1. Les facteurs généraux

Les facteurs généraux sont considérés, dans notre étude, comme des antécédents à la négociation. Ils intègrent les facteurs environnementaux, les caractéristiques du projet et les caractéristiques des partenaires (Figure 2).

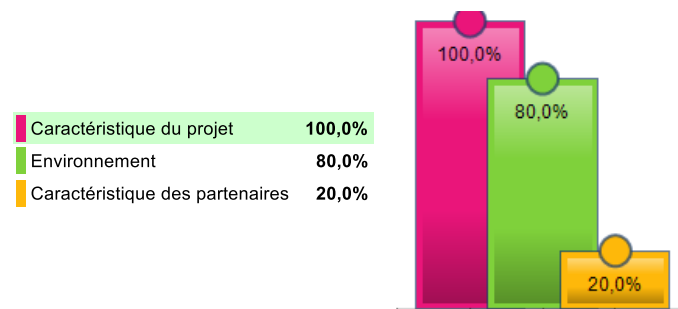
Une lecture de l'ensemble du discours suivie de notre analyse, énonce que ces facteurs généraux (facteurs environnementaux, caractéristiques du projet et caractéristiques des partenaires) influencent non uniquement la négociation mais aussi la pré-négociation.

3.1.1. Les facteurs environnementaux

Pour les facteurs environnementaux, les répondants soulignent que « lors de la planification et de l'élaboration de projets de PPP, il est primordial de prendre en compte l'environnement légal et réglementaire ». Ils affirment aussi que « plus le cadre juridique et réglementaire est précis plus les négociations seront moins compliquées ».

En outre, notre analyse montre que le contexte économique (« le déficit de l'état Tunisien en termes de développement économique ») ainsi que le contexte social (« les revendications sociales ») jouent un rôle déterminant dans la préparation des projets PPP et la négociation de ces projets en Tunisie.

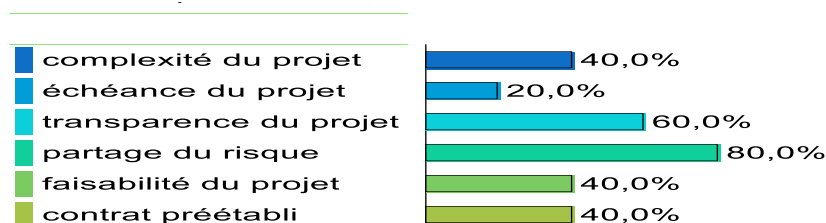
Figure N°2 : Les facteurs généraux



3.1.2. Les caractéristiques du projet

En ce qui concerne les caractéristiques du projet (Figure 3), la plupart des répondants ont évoqué l'allocation des risques comme la caractéristique la plus importante d'un projet PPP. En effet, avant d'entamer toute négociation, il faut « *s'assurer de l'existence d'un équilibre contractuel à travers le partage des risques* ». Ceci peut compliquer son processus et influencer les stratégies et les tactiques de la négociation déployées par les deux futures partenaires.

Figure N°3 : Les caractéristiques du projet



Par ailleurs, à la lumière des données collectées sur le terrain, il ressort que la transparence du projet détermine le processus de négociation et ses résultats. C'est une « *condition nécessaire qui doit être prise en considération dans la préparation des projets et le déroulement de la négociation pour « garantir l'égalité des chances et rompre avec les pratiques de l'ancien régime* ». Ceci permet d'éviter tous soupçons de corruption dans un pays post révolutionnaire. Notre analyse a fait également émerger une autre caractéristique qui concerne la nature « *préétabli* » du contrat. En effet, nos répondants ont souligné que dans ce type de partenariat « *généralement le contrat du projet est fourni par l'Etat Tunisien dans le cadre de la documentation d'appel d'offre donc peu de marge est laissée à la négociation* ». Il s'agit ainsi d'une caractéristique spécifique au projet PPP et qui n'a pas été citée dans la littérature.

Donc, pour mieux réussir les négociations de ces projets, les répondants suggèrent qu'il faut faire participer le partenaire privé dans la préparation du contrat de partenariat.

En outre, la complexité du projet est considérée selon nos interviewés comme un facteur antécédent à la pré-négociation et la négociation face à face : « *les PPP en Tunisie sont des projets lourds et compliqués qui nécessite beaucoup du temps et de préparation. Cette complexité est liée au nombre élevé des parties impliquées dans ce mode de partenariat et à ses spécificités financière, technique et sociopolitique* ».

3.1.3. Les caractéristiques des partenaires

Quant aux caractéristiques des partenaires, notre analyse des données relève que l'expérience et les compétences des deux partenaires ont une influence sur la pré-négociation et la négociation face à face.

3.2. La pré-négociation

Notre analyse de contenu souligne également que la pré-négociation représente un antécédent à la négociation dans le domaine des PPP. Elle est considérée comme un processus composé de quatre phases (Figure 4). Les résultats de notre étude relèvent que c'est « *la personne publique* » qui entame le processus de la pré-négociation en commençant par la collecte des données, la formulation de ses besoins et ses objectifs, le développement de la stratégie de la négociation et enfin la préparation de l'appel à la concurrence. Par la suite, c'est au partenaire privé « *le candidat* » qui devra suivre les mêmes phases du processus pour ensuite proposer son offre. Nous nous joignons ainsi à Peterson et Lucas (2001) qui considère la pré-négociation comme un processus qui précède celui de la négociation et qui détermine son déroulement et son succès.

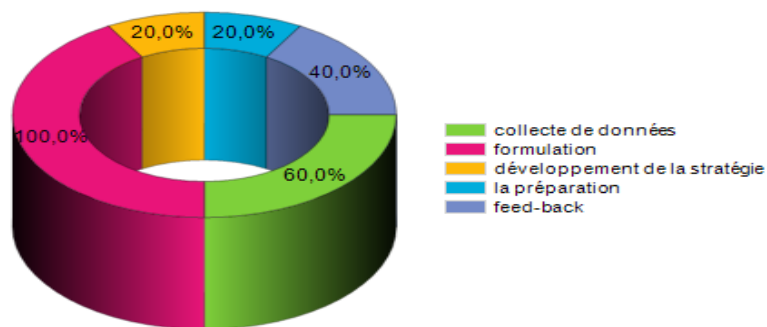
D'autre part, notre étude relève que la variable « pré-négociation » est déterminée par les mêmes facteurs qui influencent la négociation à savoir : les facteurs généraux et les conditions particulières de la négociation.

Notre analyse a également fait émerger une nouvelle variable dans le cadre de la négociation : le « *feedback* » ou encore la rétroaction.

En effet, certains interviewés ont noté que, selon la nouvelle loi, « *la personne publique contractante permet à chaque candidat d'envoyer ses commentaires et ses suggestions concernant l'offre. Elle peut les prendre en considération tout en faisant les modifications* ».

nécessaires puis elle envoie la nouvelle offre à tous les autres candidats pour garantir ainsi l'égalité des chances ».

Figure N°4 : Les phases de pré-négociation



3.1. Les conditions particulières de la négociation

En ce qui concerne les conditions particulières de la négociation, les résultats de cette étude soulignent que les répondants trouvent que l'objet de la négociation, le temps, le rapport de force et les parties prenantes influencent la préparation de la négociation ainsi que son déroulement (Figure 5).

En effet, l'objet de la négociation, dans ce type particulier du partenariat, concerne généralement « *l'aspect juridique, financier et social du projet ce qui complexifie la négociation* ». En outre, les ppp se caractérisent souvent par un rapport de force déséquilibré en faveur de l'Etat ce qui est susceptible d'influencer les stratégies et les tactiques utilisées au cours de la négociation.

Figure N°5 : Les conditions particulières



4. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude exploratoire nous ont permis d'avancer que la négociation commerciale des projets de PPP est déterminée à partir de trois facteurs antécédents : les facteurs généraux, la pré-négociation et les conditions particulières de la négociation.

- ❖ Les facteurs généraux sont composés de la variable facteurs environnementaux, la variable caractéristique du projet (la transparence du projet, la nature préétabli du contrat, l'allocation des risques...) et la variable caractéristiques des partenaires.
- ❖ La variable pré-négociation est considérée comme un construit formatif à quatre dimensions (collecte de données, développement de la stratégie, formulation, préparation). Celle-ci peut être déterminée par les mêmes facteurs qui sont susceptibles d'influencer la négociation et qui sont les facteurs généraux et les conditions particuliers de la négociation. Elle est présentée dans notre modèle selon une approche chronologique.
- ❖ La variable conditions particuliers de la négociation est composée de l'objet et l'enjeu de la négociation, le rapport de force, le temps, les parties prenantes, le nombre des participants et le cadre physique.

Notre analyse révèle les facteurs généraux et les conditions particulières de la négociation influencent non seulement la négociation mais également la pré-négociation.

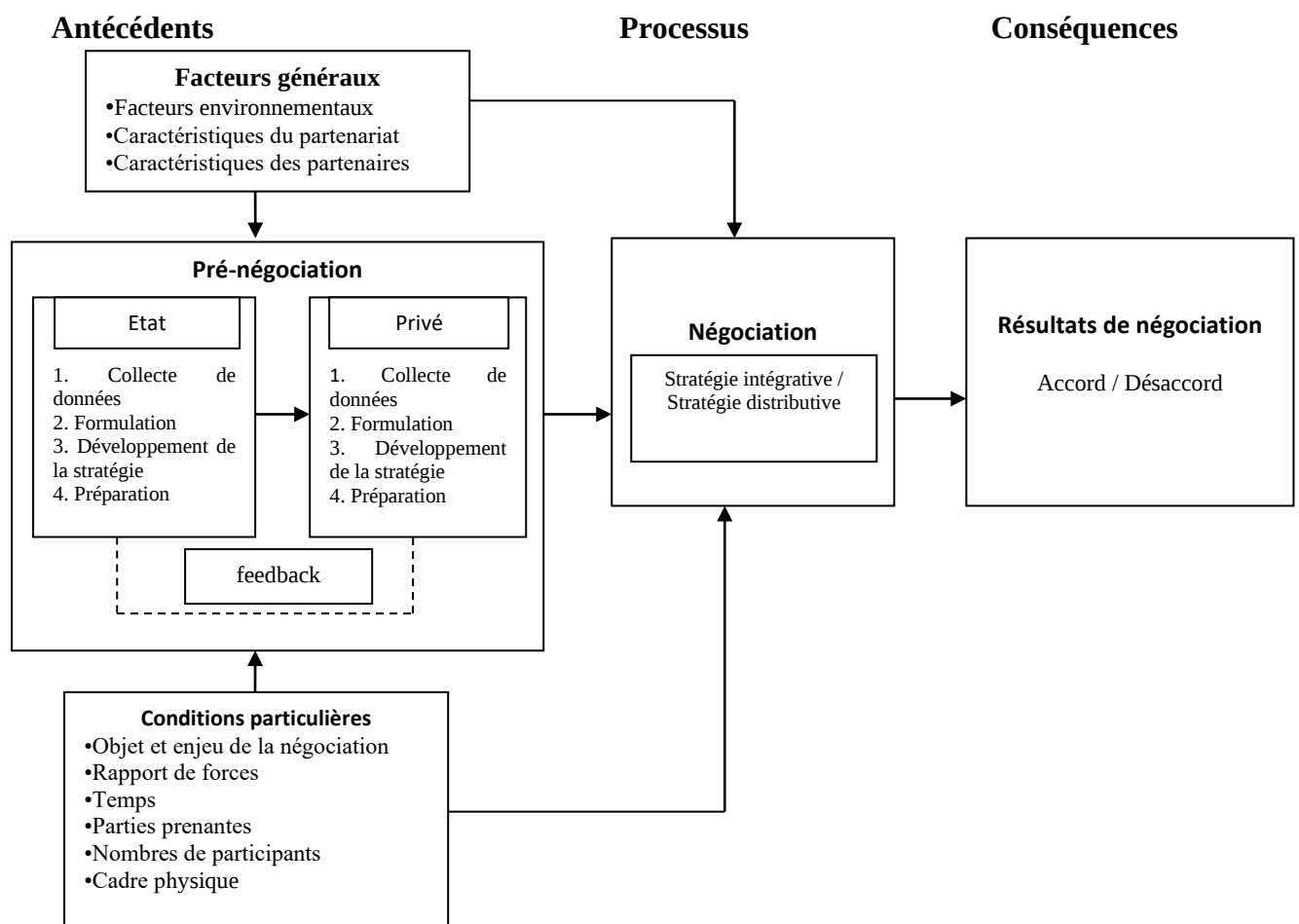
Dans le même cadre d'analyse, plusieurs variables ont été relevées à partir de notre étude exploratoire. Ces variables sont en effet spécifiques au contexte des PPP. Il s'agit de la rétroaction (feedback) et des deux nouvelles caractéristiques du PPP: la transparence du projet et du caractère préétabli du contrat.

Ainsi, les investigations menées dans cette recherche nous ont permis de proposer un modèle des antécédents de la négociation en B to B dans le cadre des PPP (Figure 6).

Ce modèle intègre les facteurs qui permettent de conclure l'accord d'un contrat PPP. La négociation présentant la stratégie intégrative/ distributive (Zartman, 1989 ; Peterson et Shepherd 2010) s'avère pertinente pour notre recherche puisqu'elle est considérée comme une variables de processus ayant une incidence sur le résultat de la négociation (conséquence). Il présente la négociation commerciale en B to B dans un processus global liée à des variables antécédentes: les facteurs généraux, la pré-négociation et les conditions particulières de la

négociation. La mise en évidence de ces antécédents est un préalable indispensable à toute démarche de négociation dans le cadre des PPP se traduisant par des résultats d'accord ou de désaccord entre les deux parties contractantes (l'Etat et le Privé).

Figure N°6 : Modèle conceptuel des antécédents de la négociation dans le cadre des PPP



Conclusion

La négociation commerciale s'étend du simple marchandage d'un bien de faible valeur entre un particulier et un marchand jusqu'aux négociations entre les nations, par exemple à l'occasion d'une transaction portant sur une centrale nucléaire (Darmon, 2011). Les points de divergence entre tous cas de figure sont plus importants que leurs similitudes. Malgré cette diversité, les connaissances et les pratiques de la négociation commerciale sont souvent fondées sur des généralisations ne prenant pas toujours en compte les particularités de leur contexte. Ainsi, l'objectif de cette recherche consiste à comprendre la spécificité de la

négociation commerciale en B to B particulièrement la négociation des partenariats public-privé. Il s'agit de déterminer les facteurs susceptibles d'influencer le processus et les résultats de ces négociations. Pour ce faire, une étude exploratoire à partir des entretiens semi directifs a été menée auprès des experts et spécialistes impliqués dans les projets PPP. Les résultats nous ont permis d'éclairer notre vision relative aux antécédents et aux mécanismes sous jacents à ce processus de négociation commerciale. Au terme de nos analyses, un modèle conceptuel des antécédents de la négociation a été proposé.

Le principal apport théorique de ce travail a été de traiter le sujet de la négociation commercial qui est peu étudié en recherche marketing. Angdal et al. (2017) soulignent que les travaux qui ont porté sur la négociation commerciale, au cours de quatre dernières décennies, représentent 0,51% des articles publiés dans les journaux et revues en marketing. La présente recherche a permis une clarification des antécédents de la négociation commerciale en B to B. Elle contribue ainsi à l'approfondissement de la théorisation de la négociation commerciale.

Dans le même ordre d'idée, notre travail de recherche contribue également à étudier une forme particulière de la négociation commerciale en B to B à savoir ; la négociation de partenariat. Selon Darmon (2011), ce type de négociation concerne les négociations de coopération à long terme entre les entreprises et se distingue par un niveau des risques organisationnels, encourus par les parties impliquées, très élevé.

Le contexte des partenariats public-privé, en tant qu'un thème récent et peu traité en recherche marketing, est également une contribution à notre étude. Il s'agit d'une forme particulière de projet de coopération entre le secteur public et le secteur privé, basée sur des principes, des arrangements culturels-cognitifs, juridiques, stratégiques et structurels (Cui et al., 2018). Ceci souligne l'importance de donner un éclaircissement sur l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la négociation des ces projets.

Ce travail de recherche peut également servir comme un support de formation pour les experts des PPP, particulièrement dans leurs missions de consulting et d'accompagnement. Ceci permettra aux acteurs impliqués dans le processus de négociation de PPP d'identifier et de travailler sur les zones potentiellement délicates et controversées tel que la clarification des règles de gouvernance du projet et d'allocation des risques.

En outre, nous avons cherché à comprendre et décrire un phénomène complexe à partir des différentes sources. Les informations collectées étaient difficiles à obtenir vu leur nature

confidentielle et elles étaient basées principalement sur les interprétations et les aspects cognitifs du vécu des acteurs. Ceci entraîne des limites étant donné que la démarche adoptée peut laisser certaines personnes à l'écart de notre analyse. Des recherches futures utilisant d'autres outils de collecte de données telle que l'observation, permettraient sans doute de dépasser une telle limite.

BIBLIOGRAPHIE

AHADZI M. ET BOWLES G. (2004), Public-private partnerships and contract negotiation: An empirical study, *Construction Management and Economics*, 22, 9, pp. 967-978.

AGNDAL H., ÅGE L. ET FRICK J. (2017), Two decades of business negotiation research: an overview and suggestions for future studies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32, 4, pp.487-504.

ASTLEY W.G. ET FOMBRUN C. (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8, 4, pp.576-587.

AUBERT B. ET PATRY M. (2004), Les partenariats public-privé : une option à considérer, *Gestion*, 29, 2, pp. 74-85.

AUBIN-AUGER I., MERCIER A., BAUMANN L., LEHR-DRYLEWICZ A. M., IMBERT P. ET LETRILLIART L. (2008), Introduction à la recherche qualitative, *Exercer*, 84, 19, pp. 142-5.

AUDEBERT-LASROCHAS P. (2004), La négociation, *Revue Française de Gestion*, 6, 153, pp. 141-155.

BARDIN L. (2003), L'Analyse de contenu, Paris, PUF.

BARRY B. ET FRIEDMAN R.A. (1998), Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, pp. 345-59.

BARTH I. ET BOBOT B. (2010), Penser la négociation commerciale, *Négociations*, 1, 13, pp. 5-22.

BARTH I. ET BOBOT B. (2011), Penser la négociation commerciale aujourd'hui, *Négociations*, 1, 15, pp. 5-9.

BING L., AKINTOYE A., EDWARDS P. J. ET HARDCASTLE C. (2005), The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK, *International journal of Project Management*, 23, pp. 25-35.

BROOKS B. ET RANDALL R. (2004), A contextual model of negotiation orientation, *Industrial Marketing Management*, 33, 2, pp. 125-133.

COHEN R. (1997), Negotiating across Cultures, Communication Obstacles in International Diplomacy, Washington D.C: United States Institute of Peace Press, p. 67-82.

CUI C., LIU Y. HOPE A. ET WANG J. (2018), Review of studies on the public-private partnerships (PPP) for infrastructure projects, *International Journal of Project Management*.

DARMON R. (2011), Les négociations commerciales : proposition d'une typologie, *Négociations*, 33-46.

DAWES S. ET PREFONTAINE L. (2003), Understanding New Models of Collaboration for Delivering government Services, Communications of the ACM, January.

DRUCKMAN D. (1977), Negotiations. Social-psychological perspectives, Beverly Hills, Sage.

EBERLEIN C. (2005), *Comment concilier rentabilité et développement ? Une ONG s'interroge*, Annuaire suisse de politique de développement, 24, 2, pp. 141-159.

EISENHARDT K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, pp.532-550.

FOSTER M. J. (1993), Scenario Planning for Small Businesses, *Long Range Planning*, 26, 1, pp. 123-129.

FUSULIER B. ET MARQUIS N. (2009), Transaction sociale et négociation : deux notions à articuler, *Négociations*, 2, 12, pp. 23-33.

GHAURI P.N. (2003), *A Framework for International Business Negotiations*, in P.N. Ghauri and J.-C. Usunier (eds) International Business Negotiations, Oxford: Elsevier, pp. 3-22.

GOGUELIN P.L.G. (2005), Le concept de négociation , *Négociations*, 1, 3, pp. 149-170.

GRAHAM J. L. (1985), The Influence of Culture on Business Negotiations: An Exploratory Study, *Journal of International Business Studies*, 16, 1, pp. 81-96.

GRUBER W. ET ROTHENBERGER D. (2005), *Les partenariats public-privé ou comment améliorer l'approvisionnement en infrastructures*, Annuaire suisse de politique de développement, 24-2.

GUICHERD C., DAMPERAT M. ET JOLIBERT A. (2011), Asymétrie du pouvoir dans la négociation commerciale: étude du différentiel de pouvoir perçu et de la différenciation cognitive, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 1, pp. 23-38.

- GUPTA M. ET NARASIMHAM S. (1998), Discussion: CSFs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects, *Journal of Construction of Engineering Management*, 124, 5, pp. 1040-1060.
- HADJAR G. (2014), *Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage : Cas d'entreprises publiques algériennes*, Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis.
- HECKSCHER C. (2013), Purposive negotiation, *Négociations*, 20, 2, pp. 113-129.
- HERBST U., VOETH M. ET MEISTER C. (2011), "What do we know about buyer-seller negotiations in marketing research? A status quo analysis", *Industrial Marketing Management*, 40.
- JAVED A.A., LAM P.T.I. ET CHAN A.P.C., (2014), Change negotiation in publicprivate partnership projects through output specifications: an experimental approach based on game theory? *Constr. Manag. Econ.*, 32, 4, pp. 323–348.
- JEFFERIES M. (2006), Critical success factors of public private sector partnerships case study of the Sydney SuperDome, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13, 5, pp.451-462
- JIMÉNEZ A. ET PASQUERO J. (2005), Explaining the Endurance of Permanently Challenged Public- Private Partnership, *Journal of The Iberoamerican Academy of Management*, 13, 1, 49-61.
- JOLIBERT A. ET VELASQUEZ M. (1989), La négociation commerciale, *Recherche et Applications Marketing*, 4, 4, pp. 51-70.
- KOENIG G. (2006), Apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, 160, 293-306.
- KOENIG G., VANDANGEON-DERUMEZ I., MARTY M.C., AUROY Y. ET DUMOND J.P. (2016), Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant, *M@n@gement*, 19, pp. 1-45.
- KOLB D.M. ET PUTMAN G. (2004), La négociation: une question de genre?, *Négociations*, 1, 3, pp. 25-36.
- KWAK Y., YINGYI C. ET IBBS C. (2009), Toward a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development, *California Management Review*, 2, 51, pp. 51-78.

- LAX D. ET SEBENUIS J. K. (1986), *The Manager as Negotiator*, New York, Free Press.
- LECLERC M. (2008), *Les aspects juridiques des partenariats public-privé : Quelques pistes de réflexion*, in Boisclair, M., & Dallaire, L., *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : Un regard systémique, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, pp. 120-170.
- LEJEUNE C. (2014), *Manuel d'analyse qualitative: Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- LEWICKI R., BARRY B., SAUNDERS D. ET MINTON J. (2003), *Negotiation*, New York, McGraw Hill.
- LIU T., WANG Y. ET WILKINSON S. (2016), Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in public-private partnerships (PPPs): a comparative analysis of australia and china, *Int. J. Proj. Manag*, 34, 4, pp. 701–71.
- LUFUMA M.J., KAMAVUAKO D.I et LELO N.K.M (2020), Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises : Cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi, *Revue Internationale du chercheur*, 1, 4, 585 – 614.
- MACQUIN A. (1998), La négociation, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1/98, pp. 67-88.
- MARTY F. ET VOISIN A. (2005), Les contrats de partenariats public-privé dans le domaine pénitentiaire : l'expérience britannique, *Politiques et management public*, 23, 2, pp. 21-42.
- MAZOUZ B. (2009), Les aspects pratiques des partenariats public-privé De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP, *Revue Française d'Administration Publique*, 2, 130, pp. 215-232.
- MAZOUZ B. ET BELHOCINE N. (2008), *Gérer l'interface politique, organisationnelle et économique des PPP*, in M. Boisclair, et L. Dallaire (Eds), Québec.
- MÉNARD C., OUDOT J-M. (2009), L'évaluation préalable dans les contrats de partenariat, *Revue française d'administration publique*, ENA, pp.349-364.
- MERMET L. (1998), *Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes – l'exemple d'un conflit d'environnement*, dans Faure G. O., Mermet L., Touzarad H., Dupont C. (éd.), *La négociation – situations et problématiques*, Paris, Nathan.

- MICHEL D-A (2006), L'art de négocier, une compétence institutionnelle, *L'Expansion Management Review*, 1, 120, pp.19-25.
- MOFLIH Y. ET BELHAJ N. (2021), Le partenariat public-privé institutionnel : les sociétés de développement local au Maroc, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 1, 1- 13.
- MOLINER P., RATEAU P. ET COHEN-SCALI V. (2002), Les représentations sociales : Pratique des études de terrain, France, Presses universitaires de Rennes.
- MORAN R.T. ET STRIPP W.G. (1991), *Successful International Business Negotiations*, Houston: Gulf Publishing Company.
- NATHAN M. L. ET MITROFF I. I. (1991), The use of negotiated order theory as a tool for the analysis and development of an interorganizational field, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 2, pp. 163-180.
- OZDOGANM I.D., BIRGONUL M.T. (2000), A decision support framework for project sponsors in the planning stage of build-operate-transfer (BOT) projects, *Const. Mgmt and Economics*, 18, pp.343-353.
- PARTY M. (2000), L'évaluation du risqué dans les partenariats public-privé, in conférence sur le partenariat public-privé de l'Institut International de recherche, Montréal, 17-18 avril, document de présentation.
- PETERSON R. M. ET LUCAS G. H. (2001), Expanding The Antecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model: Re-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions, *Journal of Marketing Theory & Practice*, n°4 (Fall), pp.37-49.
- PETERSON R. M., SHEPHERD C. D. (2010), "Preparing to Negotiate: An Exploratory Analysis of the Activities Comprising the Pre-Negotiation Process in a Buyer-Seller Interaction", *Marketing Management Journal*, 20, 1, pp. 66-75.
- PHELPS R. H. ET SHANTEAU J. (1978), Livestock judges: How much information can an expert use?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, pp. 209- 219.
- PREFONTAINE L., SKANDER D. ET RAMONJAVELO V. (2009), La capacité partenariale comme pilier à la réussite d'un PPP : résultats d'une étude pancanadienne, *Revue Française d'Administration Publique*, 14. 4, 372-385.

- RADTCHENKO-DRAILLARD S. (2011), L'approche cognitive de la négociation, Les cahiers psychologie politique, 19, URL : <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1850>
- REMY J. (2005), Négociations et transaction sociale, *Négociations*, 1, 3, pp. 81-95.
- REIJNIERS J. A. M. (1994), Organization of Public-Private Partnersrup Projects: the Timely Prevention of Pitfalls, *International Journal of Project Management*, 12, 3, pp. 25-35.
- REYNAUD J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octares.
- REYNAUD J.-D. (1999), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin.
- ROJOT J. (2006), *La négociation*, Paris, Vuibert.
- RUBIN J. Z., BROWN B. R. (1975), *The social psychology of bargaining and negotiation*, New York, Academic Press.
- SAWYER J. ET GUETZKOW H. (1965), *Bargaining and negotiation in international relations*, In Kelman H.C. (Ed.). *International behaviour*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- SAUBESTY V. C. (2006), *Quels apports du codage des données qualitatives?*, Actes de la XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy.
- STRAUSS A. (1991), *La trame de la négociation*, Paris, L'harmattan, Coll. Logiques sociales.
- TOURKI M. (2007), *Les contrats internationaux de concessions de service publics et de Partenariat Public-Privé dans les pays en développement*, Thèse de Doctorat en Droit, Université de Nice Sophia Antipolis.
- TU YU-TE ET CHIH HENG-CHI (2011), An Analysis on Negotiation Styles by Religious Beliefs, *International Business Research*, 4, 3, pp. 243-253.
- ULRICH P. ET WETTSTEIN F. (2005), *Le concept de partenariat public-privé est-il bien posé ? La coresponsabilité de l'économie privée en politique du développement*, Annuaire suisse de politique de développement, 24, 2, pp. 43-54.
- WADDOCK S. (1991), A Typology of Social Partnership Organizations, *Administration and Society*, 22, pp.480-515.
- WAKELIN E. (2012), *Pre-Negotiations: A Necessary Pre-Requisite for Success in Diplomatic Negotiations*, E-International relations students.

WALTON E. ET MCKERSIE B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill.

WARNER M. ET SULLIVAN R. (2004), *Putting partnership to work: Strategic alliances for development between government, the private sector and civil society*, Sheffield, Greenleaf Publishing.

XU Y., SUN C., SKIBNIEWSKI M. J., CHAN A. P. C, YEUNG J. F. Y. ET CHENG H. (2012), System Dynamics (SD)-based concession pricing model for PPP highway projects, *International Journal of Project Management*, 30, 2, pp. 240-251.

ZARTMAN I.W. (1989), *Pre-negotiations: Phases and Functions*, in Stein, J.G. (ed), *Getting to the Table: The Process of International Pre-negotiation*, London: The John Hopkins University Press, 1-17.

ZARTMAN, I. W. ET BERMAN M. (1982), *The Practical Negotiator*, London, Yale University Press, pp.27-86.