

Les déterminants du transfert de connaissances dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé en Algérie

Knowledge transfer determinants within a Public-Private Partnership in Algeria

Yahia KESSI ^{1,*}, Malika AHMED ZAID ², Brahim DJEMACI ³

¹Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou (Algérie)

²Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou (Algérie)

³Université M'hamed Bougara, Boumerdès (Algérie)

Date de réception : 11/07/2019 ; Date de révision : 27/07/2019 ; Date d'acceptation : 08/08/2019

Résumé : Le présent article traite des déterminants du transfert de connaissances dans le contexte d'un Partenariat Public Privé (PPP) mis en place dans le secteur des services publics de l'eau en Algérie. Nous avons opté pour l'étude du cas du contrat de management de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Il ressort des résultats obtenus, à l'aide d'une enquête par questionnaire, que la réussite du processus de transfert de connaissances dans le cadre de ce PPP repose sur huit facteurs déterminants à savoir la communication, la confiance, la formalisation des objectifs, la capacité d'absorption, la transparence, la culture organisationnelle, la formalisation des compétences et l'expertise de l'opérateur privé.

Mots-clés : Transfert de connaissances ; Déterminants ; Partenariat Public-Privé ; Algérie.

Codes de classification Jel : L32 ; L33 ; L39.

Abstract: This paper discusses the determinants of knowledge transfer in the context of the Public Private Partnership (PPP) in Algeria's water public sector. We opted for the study of the management contract of the Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). The results obtained, using a questionnaire survey, show that the success of the knowledge transfer process under this PPP is based on eight determining factors: communication, trust, the formalization of objectives, absorption capacity, transparency, organizational culture, formalization of skills and the expertise of the private operator.

Keywords: Knowledge transfer; Determinants; Public-Private Partnership; Algeria.

Jel Classification Codes : L32; L33; L39.

I- Introduction :

Depuis les années 1980, la théorie économique, notamment sa branche liée à la gestion publique, s'est enrichie d'un courant novateur dans ses démarches sur le rôle des opérateurs privés dans l'amélioration de l'efficacité de l'action de l'Etat. Des concepts tels que partenariat, externalisation, efficacité, efficience et qualité ont été intégrés pour former un référentiel de fonctionnement marquant l'avènement de l'ère du *New Public Management* (NPM). Les innovations introduites dans la commande publique incarnées notamment dans le partenariat public-privé s'inscrivent dans cette perspective et sont en majeure partie induites sous l'effet de la rhétorique du NPM.

L'administration publique algérienne, sous l'effet conjugué de facteurs internes et externes, a amorcé un processus de réformes administratives et institutionnelles en remettant en cause le modèle bureaucratique classique et la culture administrative traditionnelle. Ces réformes se sont traduites notamment par l'introduction de nouveaux instruments de gestion propres au secteur privé tels que le management par la qualité, les enquêtes de satisfaction, le marketing, le contrôle de gestion pour ne nommer que ceux-là. Elles se sont manifestées également par la mise en place

* Auteur correspondant, e-mail: yahiakessi@gmail.com

d'accords de partenariat en associant souvent les opérateurs privés dans la production et la gestion des équipements et services publics opérés auparavant sous l'égide de l'Etat central ou des établissements qui en dépendent. Ces nouveaux mécanismes, notamment les PPP prenant la forme de contrat de management, ont été mobilisés par les autorités algériennes pour un double objectif. D'une part, pour renouer avec l'efficacité et l'efficience de l'action publique en redonnant au service public ses lettres de noblesses, et afin de bénéficier de l'expertise et des savoir-faire technique et managérial de partenaires privés mondialement connus à l'instar de Suez Environnement, d'autre part. Le contrat de management des services de l'eau et de l'assainissement de la capitale Alger s'étant traduit par la création de la SEAAL en est un exemple édifiant. Mis en place en 2006 puis renouvelé en 2011 et en 2018, ce PPP avait pour principal objectif le partage et le transfert de connaissances et de savoir-faire des experts de Suez Environnement vers les équipes locales de SEAAL. Dans le présent article, nous nous interrogeons sur les conditions et exigences de la réussite d'un tel processus. Autrement dit, nous nous efforçons de répondre à la problématique suivante : ***quels sont les facteurs déterminant le succès du processus de transfert de connaissances et de savoir-faire dans le cadre du contrat du partenariat entre l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National d'Assainissement (ONA) et Suez Environnement ?***

Pour parvenir à répondre convenablement à cette problématique, nous posons l'hypothèse selon laquelle le succès du processus de transfert de connaissances dans le contexte du contrat de management de SEAAL repose sur une panoplie de facteurs liés aussi bien au partenaire privé qu'au partenaire public. Par ailleurs, afin de mener à bien notre recherche nous allons d'abord définir les concepts de PPP et de transfert de connaissances ; puis nous présenterons successivement la revue de la littérature sur les déterminants et facteurs critiques de succès du transfert de connaissances dans le cadre des PPP, et les détails de la méthodologie de recherche ainsi que du déroulement de l'expérimentation. Enfin nous présenterons les principaux résultats de l'étude empirique et les perspectives de recherches que peut dégager ce travail.

I.1. Les concepts de PPP et de transfert de connaissances :

I-1.1. Définition du concept de PPP :

Bien que le thème de PPP ait suscité l'intérêt des académiciens et des praticiens (juristes, politistes et économistes), il n'existe malheureusement pas de définition consensuelle et non ambiguë de ce qu'est un PPP et tous les auteurs s'entendent sur son aspect polysémique. Nonobstant, il est convenu de le considérer comme un mode de prise en charge des projets et des services publics qui se distingue de la manière traditionnelle qu'avait l'Etat de financer, de développer et de gérer ses grands projets d'infrastructures. Comme le précise De Serres (2008), c'est un mode hybride entre la frontière publique et privée qui se distingue du mode traditionnel (régie directe), du mode en gérance ainsi que du mode clé en main¹.

Parmi l'abondante littérature consacrée aux PPP, nous avons sélectionné la définition donnée par le Conseil Economique et Social des Nations Unies. Selon cet organe, le PPP est défini comme « un partenariat entre un organisme public et une société privée qui prend la forme d'une relation à moyen ou long terme dans laquelle les partenaires sont convenus de travailler en étroite collaboration afin d'améliorer les services dans l'intérêt du public. Des arrangements sont prévus pour convenir du partage des risques, des bénéfices et des avantages, ainsi que de l'utilisation des compétences, de l'expertise et du financement provenant de nombreux secteurs. De tels partenariats sont en général encouragés et appuyés par l'action gouvernementale »².

Les PPP peuvent prendre plusieurs formes allant des simples contrats de management ou de gestion aux contrats globaux de partenariats (devenus marchés de partenariat). Ils peuvent prendre la forme anglaise de *Private Finance Initiative* (PFI), de concessions, de contrats d'affermage et de toutes autres formules et options de participation des opérateurs privés au financement des équipements et biens publics.

Parmi les différentes typologies de PPP figure le contrat de management, objet d'étude du présent papier.

I.1.2. Le contrat de management : une forme de PPP :

Cette modalité est beaucoup développée dans les Pays dits en voie de développement (PED) et particulièrement en Algérie. Elle constitue la première étape de la participation et de

l'implication du privé dans la chose publique. Le contrat de management peut être défini comme un procédé dont l'objectif est l'amélioration du mode de gestion d'un établissement ou d'une entreprise publique par le truchement d'une assistance au plan managérial par un leader mondial dans un domaine donné. Il est défini dans la législation algérienne, en l'occurrence dans l'article 01 de la loi 89-01 comme un contrat par lequel un partenaire qui jouit d'une réputation bien établie, dénommé gestionnaire, s'engage à gérer au nom et pour le compte d'une entreprise publique économique ou d'une société d'économie mixte, moyennant rémunération, tout ou partie du patrimoine de cette dernière, en y apportant son label, selon les normes et standards et à la faire bénéficier de ses réseaux de promotion et de vente³. On fait donc appel au contrat de management pour améliorer un mode de gestion défaillant. Le contrat de management ou de gestion peut être également appelé contrat de performance ou contrat de services.

De nombreux auteurs s'accordent à dire que ce type de contrat peut s'avérer très efficace pour gérer les affaires publiques. En effet, selon Ringskog et al (2006)⁴, le contrat de management permet de mobiliser l'expertise et le savoir-faire du secteur privé, il vise à améliorer la performance. Cependant, pour certains (Anderson et Janssens, 2011)⁵, il est très difficile d'atteindre cet objectif d'amélioration de performance. Ces auteurs mettent en avant la nature du risque. En effet, ces contrats transfèrent le risque sur le secteur public ce qui ne leur permet pas d'inciter le secteur privé à la performance. Aussi, ils ne constituent pas un mécanisme véritablement efficace pour l'extension du réseau, puisque ce dernier ne mobilise pas de financements privés. Par ailleurs, ces mêmes auteurs ajoutent que ces contrats sont souvent conçus pour apporter des gains rapides sur une période de 3 à 5 ans, et ont tendance à privilégier les transformations les plus simples (les systèmes d'informations ou de facturation par exemple). De plus, l'autre point décisif, est la question de maintien des améliorations apportées par le contrat une fois que l'exploitation sera à nouveau sous gestion publique. De l'avis de certains, la gestion des entreprises publiques s'est détériorée une fois que le contrat de gestion a pris fin (à Johannesburg par exemple)⁶. La question du transfert de connaissances et de compétences est donc un enjeu de taille dans ce type de PPP et notamment pour la partie publique.

I.1.3 : Définition du processus de transfert de connaissances :

Le transfert de connaissances est devenu ces dernières années un concept central dans le domaine de la recherche en management stratégique et plus précisément dans les recherches portant sur les relations inter-organisationnelles. Il peut être défini comme un processus par lequel une entité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre⁷. Autrement dit, c'est un processus impliquant l'intervention d'un émetteur, sources de connaissances et de compétences, et d'un récepteur. Dans le cadre des PPP, la partie publique reçoit et absorbe des connaissances nouvelles et/ou complémentaires émises par le partenaire privé. Cependant une telle opération est difficile à mener à bon port du fait de sa complexité. Un processus de transfert de connaissances est considéré comme efficace lorsque le récepteur réussit à utiliser et à appliquer les connaissances et savoirs transférés par l'émetteur. Selon Nonaka et al., (1998)⁸, le transfert de connaissances au sein des organisations constitue une clé pour une gestion efficace des connaissances et des savoirs, mais aussi un catalyseur d'innovation nécessaire au renforcement des capacités organisationnelles.

I. 2. Etat de la littérature sur les déterminants du transfert de connaissances dans le contexte des PPP:

Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que la coopération interentreprises a pour rôle de transférer des connaissances aussi bien explicites que tacites (Hamel, G. 1991⁹ ; Prévot, F., 2007¹⁰). Elle représente un moyen d'acquisition de connaissances et de compétences inaccessibles sur le marché et difficiles à développer par les entreprises en interne¹¹. Mais le succès d'un tel processus dépend de plusieurs facteurs. La littérature sur le sujet montre que les stratégies de coopération, et les partenariats interentreprises au sens large, nécessitent la jonction d'un certain

nombre de conditions bien précises pour atteindre l'objectif du transfert de connaissances et de compétences. Certes, la majeure partie des travaux de recherche menés dans ce sens se focalisaient sur les stratégies d'alliances et de coopération développées dans le secteur industriel ; mais les résultats obtenus ont été mobilisés voire extrapolés à l'étude des partenariats entre les entreprises publiques et privées dans le domaine des services publics en particulier les PPP noués dans la perspective de transfert de connaissances et du renforcement des capacités managériales des entreprises publiques (Kwawu et al 2010¹², Marian Moszoro 2015¹³, Sutherland Janet et al (2006)¹⁴, Albenavutsova et al 2013¹⁵ et Liu T.T et al. 2018¹⁶).

La réussite du transfert de savoir-faire dans le cadre de ces rapprochements requiert alors une atmosphère favorable et exige la combinaison d'un bon nombre de facteurs. Dans ce cadre, le contexte et les conditions organisationnelles sont déterminants pour la réussite du transfert (Hamel G. 1991¹⁷ et Sharon S. Dawes 2011¹⁸). Par conditions organisationnelles, Sharon S Dawes¹⁹ entend la culture organisationnelle, le leadership, les règles et procédures, les buts et intérêts des partenaires, la perception du risque, le type et le contenu de la connaissance à transférer (tacite ou explicite) ainsi que le contexte national (culture, support politique, lois et règlements). Gary Hamel (1991) met en avant trois facteurs déterminants clés à savoir l'intention stratégique d'apprendre une connaissance nouvelle ou complémentaire, la transparence et la réceptivité²⁰. Pour cet auteur, l'intention stratégique, cette ambition de long terme qui permet d'orienter l'engagement des individus et celui de l'organisation, constitue une condition primordiale dans le processus du transfert.

Parmi les facteurs déterminants les plus identifiés dans les travaux de recherche empiriques traitant du transfert de connaissances inter-organisationnel figurent la *culture organisationnelle* (Sheng Wang et Raymond A Noe 2010²¹) ; La *capacité d'acquisition* de connaissances (Lyles et Salk 1996²², Inkpen Dinur 1986b²³) ; la *Confiance* (Kale et Singh 2000²⁴, Koenig et Van Wijk 1992²⁵, Lise Préfontaine et al 2009²⁶ et Carrillo, P.M 2006²⁷), la *Motivation à apprendre* (Hall 2000²⁸, Smilor et Gibson 1992²⁹) ; La *mise en œuvre d'outils de communication et de partage d'informations* (Gupta et Govindarajan 2000³⁰, Bresman et al 1999³¹, Lise Préfontaine et al 2009³², Champika et al 2009³³), la *complémentarité des compétences* (Krishman et al 1997³⁴), *l'Expérience des partenaires* (Haleblian et Finkelstein 1999³⁵, Simonin 1999³⁶, Fowler et Schmidt 1989³⁷), la *formalisation des compétences* (Zander et Kogut 1995³⁸) et le *choix stratégiques* ou la *priorité donnée au transfert* (Guallino et al 2005³⁹, Hambrick et Cannella 1993⁴⁰, Champika Liyanage et al 2009⁴¹).

Pour Kwawu et al. (2010)⁴², qui ont étudié les facteurs critiques de succès du processus de transfert de connaissances dans le cadre des PFI/PPP dans le domaine de la construction, l'existence d'un leadership soutenable, la participation et l'engagement des parties prenantes au partenariat et une bonne communication entre les partenaires sont des conditions cruciales pour un processus de transfert de connaissances édifiant. Pour sa part, Zahran Al-Salti (2009)⁴³ résume ces conditions en quatre facteurs majeurs à savoir :

- Les facteurs liés au partenaire « client » : la capacité d'absorption, la culture organisationnelle et la motivation et récompenses du personnel ;
- Les facteurs liés au partenaire « vendeur des connaissances » : la capabilité et la crédibilité ;
- Les facteurs inhérents à l'objet de transfert (connaissances) : la nature des connaissances et les mécanismes de transfert utilisés ;
- Les facteurs relationnels : il regroupe la qualité de la communication, l'utilisation des technologies de collaboration et la distance culturelle.

Dans le même ordre d'idées, Marc Ingham et al. (1997)⁴⁴, quant à eux, en étudiant les facteurs clés de l'apprentissage organisationnel dans les coopérations en R&D, distinguent deux types de déterminants que sont les facteurs comportementaux qui concernent les attitudes et comportements adoptés par les entreprises durant la coopération, essentiellement la confiance et la motivation à

apprendre, et les déterminants structurels qui regroupent : capacité en R&D interne, distribution des tâches entre partenaires et nature du savoir.

Dans une recherche récente sur les Facteurs Critiques de Succès du processus de transfert de connaissances dans le cadre des projets en PPP à Singapour, Liu T.T et *al.* (2018⁴⁵) ont identifié quatre ensembles de facteurs déterminants à savoir :

- Les facteurs liés à la connaissance telle que l'articulation du savoir ;
- Les facteurs liés aux capacités comprenant l'expérience et la capacité d'innovation des équipes du PPP et la fiabilité des sources de connaissances ;
- Les facteurs inhérents au projet de PPP tels que l'appui politique et l'aide des experts ;
- Les facteurs relatifs à la culture que sont les incitations, les récompenses, la préoccupation et la confiance, la culture d'apprentissage, la collaboration et enfin la communication.

En somme, il y a lieu de souligner que beaucoup de facteurs que l'on vient de citer sont communs à un bon nombre d'études et ont été identifiés dans différentes recherches. Néanmoins, on constate qu'ils varient d'un secteur à un autre et diffèrent selon les contextes. Par conséquent, le but de ce papier est d'identifier les critères et conditions du transfert de connaissances dans le contexte du contrat de management de SEAAL.

II- Méthodes et Matériels :

Pour mener à bien notre recherche nous avons parcouru les étapes schématisées dans la figure 1 en annexe.

Après avoir passé en revue les travaux de recherche traitant des déterminants du transfert de connaissances dans le cadre des partenariats interentreprises d'une manière générale et des PPP en particulier, nous avons identifié sept facteurs potentiels comme conditions primordiales à la réussite du transfert de connaissances et de savoir-faire dans le cadre du contrat de mangement de SEAAL. Ces facteurs ont été intégrés dans notre questionnaire lequel a fait l'objet d'une pré-enquête auprès des parties prenantes du dit contrat. A vrai dire, nous avons validé notre instrument de recherche suite à un pré-test que l'on a effectué oralement auprès d'un nombre restreint de la population cible. Le questionnaire final a été destiné à trois types de répondants que sont les experts de Suez Environnement, un échantillon de cadres de SEAAL (Top managers de SEAAL) et les membres du conseil d'administration de cette dernière

Les facteurs énumérés dans le tableau 1 seront évalués à travers l'opinion des trois acteurs auxquels est destiné notre questionnaire. Cette méthode est inspirée par la méthodologie Facteurs Critiques de Succès (FCS) qui consiste en la compréhension de la perception des experts en leur proposant une liste de facteurs prédéterminés qu'ils vont évaluer sur une échelle prédéterminée. En d'autres termes, nous avons opté de procéder de cette manière en proposant aux experts de Suez et aux cadres dirigeants de la SEAAL cette liste préétablie de déterminants qu'ils vont classer sur une échelle de Likert. Le choix de cette méthodologie (*Likert Scalle*) est motivé par le fait qu'elle suscite de nos jours un vif intérêt. De plus, elle a été utilisée dans bon nombre de travaux de recherche empiriques particulièrement ceux relatifs aux FCS des PPP⁴⁶.

La théorie de Likert soumet aux sujets dont elle souhaite mesurer l'attitude des propositions à juger selon une échelle prédéterminée, du type :

- 1 Pas important ;
- 2 Peu important ;
- 3 Important ;
- 4 Très important ;
- 5 Indispensable.

III-Résultats et Discussion :

Comme l'indique le tableau 2, nous avons réussi à avoir des réponses à 129 questionnaires envoyés aux trois parties prenantes du PPP, dont 116 obtenues de la partie publique et 13 émanant de la partie privée.

Les données sont traitées et exploitées à l'aide des logiciels Sphinx et SPSS en deux étapes. En premier lieu, nous avons effectué une analyse par catégorie de réponses et par facteurs en établissant un classement des déterminants selon la valeur de la moyenne obtenue pour chaque

facteur. En second lieu, nous avons procédé au classement des déterminants selon les réponses « très important » et « indispensable » en calculant « un degré de consensus » pour chaque facteur.

- **Classement des facteurs déterminants selon la moyenne obtenue :**

Le tableau 3 en annexe présente le premier classement (R) des déterminants du transfert de connaissances selon la moyenne (M) obtenue pour chaque facteur.

Eu égard aux réponses données à nos questionnaires, nous constatons que tous les facteurs préalablement identifiés comme des déterminants potentiels du transfert de connaissances sont jugés « importants » à la réussite du transfert de connaissances et de savoir-faire dans le cadre du contrat de management de SEAAL. Par ordre de la valeur de la moyenne (M) obtenue pour chaque facteur, nous avons abouti au classement suivant :

- a- **La confiance** : elle est classée en premier rang des conditions préalables à la réussite du processus du transfert de connaissances dans le contexte du partenariat entre Suez Environnement et les établissements publics algériens. La confiance interpersonnelle et inter-organisationnelle reste un élément central de la bonne gouvernance du transfert de connaissances. Elle facilite le transfert des savoirs du fait qu'elle renforce la volonté des partenaires de s'entraider et qu'elle favorise l'acquisition de nouvelles connaissances tacites.
- b- **La formalisation des objectifs** : il est le second facteur perçu comme le plus important à la réussite du transfert de savoir-faire. Ceci suit la logique selon laquelle le contrat de management est un contrat d'objectif ou de performance. Rappelons que le transfert de savoir-faire figure parmi les objectifs des deux contrats SEAAL 1 signé en 2006 et SEAAL 2 signé en 2011 puis reconduit à deux reprises en 2016 et en 2018. Compte tenu des caractéristiques spécifiques des PPP et surtout de la complexité du processus de transfert de connaissances, les parties prenantes doivent définir des objectifs clairs et réalisables pour aboutir à un transfert efficace.
- c- **L'expertise de l'opérateur privé** : il s'agit du troisième facteur jugé important pour la réussite du transfert de connaissances et de savoir-faire entre les autorités algériennes et l'opérateur français Suez Environnement. Il est indéniable que l'expertise que capitalise la compagnie française joue un rôle central dans la réussite du processus de transfert de connaissances des experts de Suez aux différentes équipes de SEAAL. Au plan pratique, Suez Environnement a déployé deux méthodologies de transfert de savoir-faire à savoir WIKTI (*Water International Knowledge Transfer Initiative*) en ce qui concerne les métiers de l'eau et OPT (*Optimizing Personal Talents*) relative aux savoir-faire managériaux requis pour piloter efficacement et durablement un service public de l'eau et de l'assainissement.
- d- **La capacité d'absorption** : la réceptivité ou la capacité d'absorption est la capacité de l'entreprise bénéficiaire du transfert de connaissances, dans notre cas le partenaire public, à évaluer, à assimiler et à appliquer avec succès les nouvelles connaissances acquises et à les transformer en routine organisationnelle. Elle est également perçue comme l'un des éléments les plus déterminants d'un transfert efficace de connaissances.
- e- **La communication** : La qualité de la communication (formelle ou informelle) entre les équipes de SEAAL et les experts de Suez Environnement constitue également l'une des conditions de succès du processus de transfert de savoir-faire. La communication doit être fréquente entre les deux partenaires afin d'éviter d'éventuelle résistance au changement et d'assurer par conséquent la réussite du transfert.
- f- **La transparence** : Sans la transparence il n'est pas possible d'escompter réaliser l'objectif du transfert de connaissances. La transparence reste un élément clé qui détermine la capacité d'apprentissage.
- g- **La formalisation des compétences** : Sans aucun doute l'identification et la formalisation des compétences facilitent l'apprentissage et jouent un rôle considérable dans la vitesse de transfert de savoir-faire. Les solutions WIKTI et OPT déployées par les experts de Suez Environnement devraient être en parfaite adéquation avec les besoins en connaissances dans le domaine des métiers de l'eau et en savoir-faire managérial, exprimés par les équipes locales de SEAAL.
- h- **La culture organisationnelle** : elle renvoie aux valeurs, pratiques et routines qui déterminent le comportement d'une organisation. Dans le cadre de notre enquête, elle est également jugée comme un élément important qui détermine la réussite du transfert et d'acquisition de connaissances nouvelles. Souvent considérée comme un facteur qui nuit à l'instabilité des partenariats et des alliances interentreprises, la culture organisationnelle doit être flexible et innovante afin de favoriser l'apprentissage et la collaboration et d'inciter par ricochet les

personnels à capturer et à utiliser les connaissances et les compétences des experts du partenaire privé.

- **Le degré de consensus** : Il constitue le nombre d'experts et cadres ayant accepté le facteur par rapport au nombre total des répondants à notre questionnaire. C'est-à-dire, la propension des experts et cadres ayant répondu, « indispensable » et « très important ». Le dépouillement des réponses obtenues selon ces réponses (très important et indispensable), nous a donné les résultats présentés dans le tableau 4 en annexe :

En examinant les résultats obtenus, à la lumière du nouveau dépouillement suivant les modalités « Très important » et « indispensable », nous sommes parvenus au classement suivant :

1. La communication
2. La confiance
3. La formalisation des objectifs
4. La capacité d'absorption
5. La transparence
6. La culture organisationnelle
7. La formalisation des compétences
8. L'expertise de l'opérateur privé

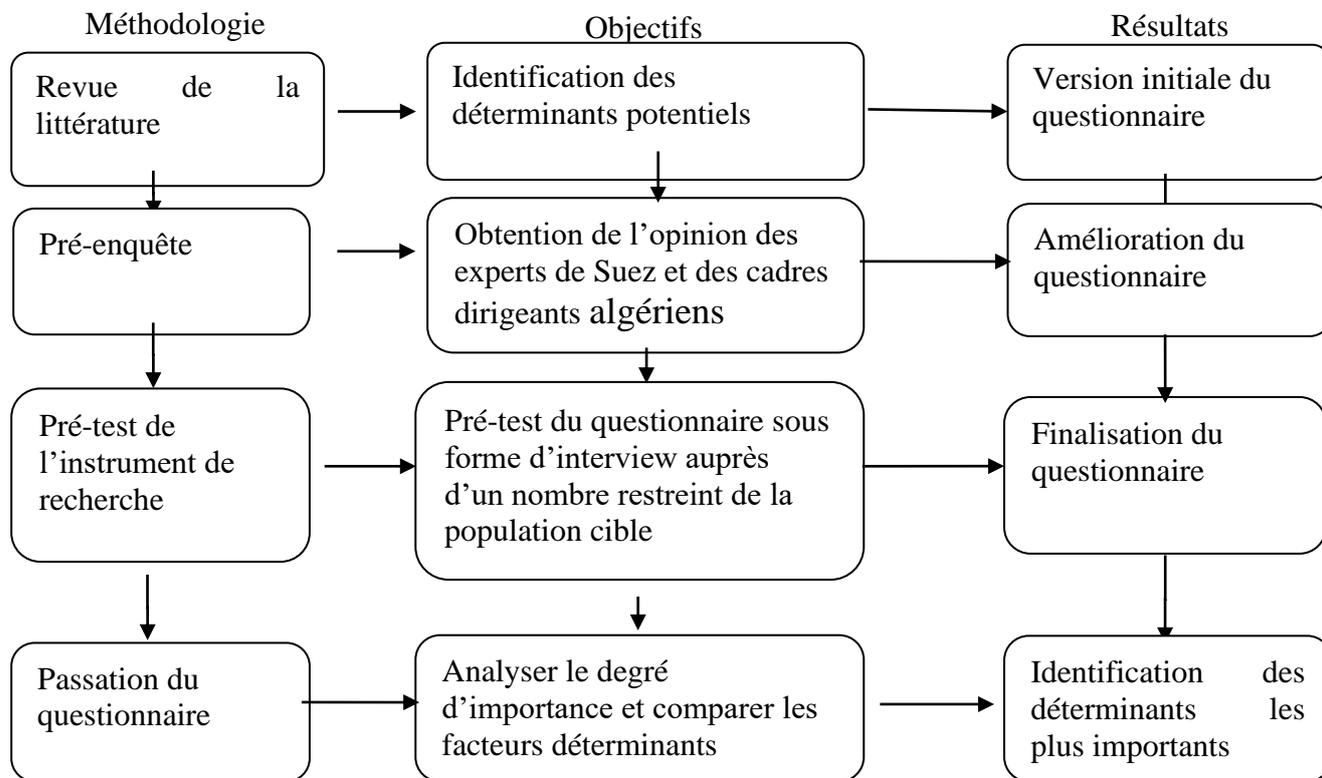
Dans cette nouvelle hiérarchisation il y a lieu de relever que la communication, la confiance, la formalisation des objectifs et la capacité d'absorption figurent toujours parmi les cinq facteurs les plus déterminants.

IV- Conclusion:

La défaillance dans le management des services publics (Ahmed Zaid - Chertouk M. et Kessi Y., 2016)⁴⁷ de l'eau a conduit les autorités algériennes à contracter des PPP avec des entreprises privées mondialement connues en vue de renouer avec l'efficacité du service public, mais aussi dans le but de bénéficier de l'expertise et du savoir-faire de ces compagnies. La SEAAL, filiale issue du partenariat entre Suez environnement, l'ADE et l'ONA en est une belle illustration. A travers l'étude de cas de ce contrat de management, notre papier présente les résultats de l'analyse de la perception des cadres dirigeants de SEAAL et des experts de Suez sur les facteurs susceptibles de conditionner le succès de transfert de connaissances lequel constitue un objectif majeur du contrat. Dans cette optique, huit facteurs ont été identifiés et validés comme des déterminants essentiels à la réussite du transfert de connaissances et de savoir-faire au profit des équipes locales de SEAAL. Bien qu'elle soit centrée sur un seul cas d'étude, notre recherche revêt un intérêt du fait que le sujet de PPP est très peu approché sous l'angle de transfert de connaissances. De plus, elle peut servir de point de départ pour de futures études sur les PPP et le transfert de connaissances en Algérie. En effet, plusieurs pistes de recherche peuvent être explorées dans cette perspective. A titre d'exemple, l'approfondissement des déterminants, l'étude d'autres formes de PPP que les contrats de management, l'identification et la caractérisation d'autres facteurs conditionnant le succès de ce PPP. De même serait-il opportun d'effectuer des recherches statistiques pour tester l'importance relative des différents facteurs que l'on a obtenus dans notre étude sur un large échantillon de PPP.

Annexes:

Figure 1. Stratégie de recherche



Source : effectué par nos soins

Tableau (1) : Les déterminants potentiels du transfert de connaissances

La capacité d'absorption (motivation, capacité d'acquisition de nouvelles connaissances)
La confiance (inter-organisationnelle et interpersonnelle)
L'existence de canaux de communication (formels et informels)
La culture organisationnelle de SEAAL
La formalisation des objectifs du transfert de savoir-faire (objectifs clairs et bien définis)
La formalisation des compétences et connaissances
L'expertise des dirigeants de Suez Environnement
La transparence

Source : effectué par nos soins

Tableau (2) Distribution des répondants

Répondants	Fréquence	%	Secteur	%
Conseil d'administration Top SEAAAL Expatriés de Suez	13 103 13	6.038 2.76 11.21	Public 116 Privé 13	88.79 11.21
Total	129	100%	129	100%

Source : Traitement des données recueillies par notre questionnaire

Tableau (3) Classement des facteurs déterminants selon la moyenne

Déterminants du transfert de connaissances	Secteur public		Secteur privé		Total	
	M		M	R	M	R
Capacité d'absorption	3,89		3,84	4	3,86	4
Confiance	3,94		4,23	2	4,08	1
Communication	3,98		3,69	6	3,83	5
Culture organisationnelle	3,68		3,38	8	3,53	8
Formalisation des objectifs	3,93		4,15	3	4,04	2
Formalisation des compétences	3,59		3,61	7	3,6	7
Expertise de l'opérateur privé	3,55		4,30	1	3,92	3
Transparence	3,68		3,76	5	3,72	6

Source : établi à partir des réponses données à notre questionnaire

Tableau (4) Classement des facteurs déterminants selon le degré de consensus

Facteurs déterminants	Très important	Indispensable	Total réponses	Degré de consensus
Capacité d'absorption	48	38	86	0.666
Confiance	56	41	97	0.751
Communication	62	36	98	0.759
Culture organisationnelle	60	19	79	0.612
Formalisation des objectifs	48	43	91	0.705
Formalisation des compétences	56	19	75	0.581
Expertise de l'opérateur privé	48	26	74	0.573
Transparence	61	21	82	0.635

Source : réalisé par nos soins à partir des données recueillies par notre questionnaire

-Références:

¹ De Serres (2008), la structuration des partenariats public-privé dans le contexte québécois, Cahier de recherche GIREF, P5.

² Conseil Economique et Social de l'ONU, (2005) Principes généraux des partenariats entre le secteur public et le secteur privé dans les domaines de l'administration des biens fonciers, HBP/WP.7/8. p.3.

³ Journal Officiel de la République Algérienne (1989), 8 février n°6. p113

⁴ Ringskog, K., Hammond, M. et Locussol A, (2006), Using management and lease-affermage contracts for water supply », Gridlines, Note N°12, December, Washington, World Bank. Public Private Infrastructure Advisory Facility.

⁵ Anderson A et Janssens Jan G., (2011), Tendances émergentes dans les PPP du secteur de l'eau et de l'assainissement, *Building Partnerships for Development in Water and Sanitation*.

⁶ Anderson. A et Janssens J.G, 2011, Op.cit. P.4

⁷ Argote, L., Ingram, P., Levine, J. & Moreland R., (2000), Knowledge transfer in organizations: learning from experience of others , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82:1pp. 1-8.

⁸ Nonaka I., Konno N.,(1998). The Concept of « BA »: Building a Foundation for Knowledge, Creation. *California Management Review*, 40(3), pp.40-54.

⁹ Hamel, Gary., (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103

¹⁰ Prévot Frédéric, (2007), le transfert de connaissances : revue de littérature , XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-7 juin.

¹¹ Kogut, B. & U. Zander, (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24:4, pp. 625-641.

¹² Kwawu W, Elhag T, Ballal T (2010) Knowledge transfer processes in PFI: Identification of barriers and enablers. The Construction, Building and Real Estate Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors, Dauphine University, Paris.

¹³ Marian Moszoro, (2015) Political Contestability, Capture, and Knowledge Transfer in Municipal Public-Private Partnerships, SSRN

¹⁴ Sutherland. J, Tywoniak. S and Galvin. P. (2006), Determinants of knowledge transfer and learning in hybrid public private alliances. Working Paper.

¹⁵ Albena V., Olga I. (2013) The role of public-private partnership for effective technology transfer, *Technology Transfer and Innovations*, 2nd Annual Conference & Networking, October 29-30.

¹⁶ Liu T.T, Wang Y.C, (2018) examining critical factors affecting knowledge transfer in Public-Private Partnership (PPP) projects. In: Chau K., Chan I. Lu W., Webster C. (eds) proceedings of the 21st international symposium on advancement of construction management and real estate. Springer, Singapore.

¹⁷ Hamel Gary, (1991), op.cit.

¹⁸ Sharon S. D, Gharawi M, Burke B, (2011), Knowledge and information sharing in transnational knowledge networks : a contextual perspective, 44th Hawaii International Conference on Systems Science, Proceedings, 4-7 January, Koloa, Kauai, HI, US

¹⁹ Sharon S. Dawes (2011), Op.cit

²⁰ Hamel Gary, (1991), op.cit.

²¹ Sheng Wang and Raymond A Noe, (2010), knowledge sharing : a review and directions for future research, *Human Resource Management Review*. PP. 115-131.

²² Lyles, M & J. Salk, (1996) Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination of the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, pp.877-903.

- ²³ Inkpen A. & A. Dinur, (1998b) Knowledge management processes and international joint -ventures, *Organization Science*, 9:4, pp.454-468
- ²⁴ Kale, P., Singh, H & H. Perlmutter, (2000) Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 217-237
- ²⁵ Koenig, C.; Van Wijk, G.,(1992) Inter-firm alliances: The role of trust". International Conference on Joint Ventures and Strategic Alliances, The Pennsylvania State University.
- ²⁶ Prefontaine Lise, SkandeR Dorra et Ramonjavelo Vaaléry, (2009) la capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé, *Revue Française d'Administration publique*. Pp. 323-336.
- ²⁷ Carrillo, P.M (2006), A Knowledge Transfer Framework : the PFI context *Construction Management and Economics*, 24(10), pp1045-1056
- ²⁸ Hall, R., (2000), The management of external resources, *Journal of General Management*, 26:1, pp. 56-68.
- ²⁹ Smilor, R.W; Gibson, D.V. (1992), Building a technology transfer infrastructure. In D.V. Gibson & R.W. Smilor (Eds.), *Technology Transfer in Consortia and Strategic Alliances*, pp. 129-149, Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- ³⁰ Gupta, A., & V. Govindarajan, (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 473-496.
- ³¹ Bresman, H., Birkinshaw, J. & Nobel R., (1999), Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30:3, pp. 439-462.
- ³² Préfontaine Lise et al (2009) op.cit.
- ³³ Champika L., Taha E. & Tabarak B., (2009), Critical Success Factors that make Knowledge Transfer successful in PFI environments. Revamping PPPs' Symposium, 28 February Hong Kong.
- ³⁴ Krishnan H.A, Miller A., Judge W.Q. (1997), Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.361-374.
- ³⁵ Haleblian, J. Finkelstein S (1999) The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.29-56.
- ³⁶ Simonin, B., (1999) Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 596-623.
- ³⁷ Fowler, K. L.; Schmidt, D. R, (1989) Determinants of tender offer post-acquisition financial performance., *Strategic Management Journal*, 10, pp. 339-350.
- ³⁸ Zander, U & B. Kogut, (1995) Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6:1, pp. 76-92.
- ³⁹ Guallino, G ; Missonier, A.,(2005) Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TIC, *Communication à la 9^{ième} Conférences de l'AIMS*, Angers, France.
- ⁴⁰ Hambrick, D.C.; Cannella, A.A., (1993) Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives , *Academy Of Management Journal*, 36(4), pp. 733-763.

⁴¹ Champika Liyanage et al (2009), op.cit

⁴² Kwawu et al. (2010), Op.cit.

⁴³ Zahran Al-Salti, (2009) Knowledge transfer and acquisition in IS outsourcing: towards a conceptual framework, BBS Doctoral Symposium 23 & 24 march.

⁴⁴ Ingham. M et Mothe. C, (1997) apprentissage organisationnel et coopération en R&C, communication à la 17^{ième} Conférence de l'AIMS.

⁴⁵ Liu T.T et al. (2018). Op.cit

⁴⁶ Kessi Yahia, (2019) Identification et analyse des facteurs clés de succès d'un Partenariat Public-Privé, Journal Of North African Economies, Volume15, N°20, Algérie, Université Hassiba Ben Bouali Chlef, pp. 39-48.

⁴⁷ Ahmed Zaid Chertouk M. et Kessi Y., (2016) Les déterminants des services publics et des modes de gestion publics en Algérie. L'évolution des concessions, DSP et autres PPP, Chapitre d'ouvrage « Partenariats public-privé. Enjeux et défis » ss. Dir. H. Bonin et H. Delzangles, Edition Féret, Bordeaux. France.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Yahia KESSI, Malika AHMED ZAID et Brahim DJEMACI (2019), **Les déterminants du transfert de connaissances dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé en Algérie**, El-Bahith Review, Volume 19 (numéro 01), Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla, pp. 659-670.