

INTRODUCTION

Dans la vie courante, certains cas de difficultés ou d'échecs de projets peuvent paraître énigmatiques.

Ainsi, le projet *Bêta* (voir Chapitre 5, section 2), par exemple, projet d'industrie halieutique en Mauritanie, a semblé bien réussir au début : de bons équipements, de bons produits, une excellente demande locale et étrangère, un fort soutien de l'État, etc. Cependant, quelques mois après le lancement de la production, il périclita.

« ... j'ai visité une centaine d'usines en Espagne qui sont alimentées par notre produit, notre matière première, ce qui fait que cela crée des emplois en Espagne payés entre 1 500 et 2 000 euros alors qu'ici en Mauritanie, on n'a pas créé une seule société¹. »

Pourquoi un projet si prometteur, dont les promoteurs et l'environnement n'ont apparemment fait aucune erreur manifeste, peut-il avoir de sérieuses difficultés allant jusqu'à son échec total ?

Il va peut-être falloir investiguer au niveau du système et du milieu d'affaires, où interagissent les différentes parties prenantes.

Partout dans le monde, les politiques industrielles ont toujours été conçues dans le but d'impulser le développement économique. Le mimétisme institutionnel (Mazouz, 2009) a forgé des cadres de référence et des pratiques dites gagnantes qui marquent de leurs fortes empreintes les esprits des

1. *Verbatim* extrait de l'Entretien E11 – Entrepreneur.

planificateurs publics. Plus le pays est industrialisé, plus son influence est grande sur les modèles et les processus d'élaboration des programmes et politiques industriels. Chacun veut avoir sa Silicon Valley (Isenberg, 2010). Or, toutes les routes ne mènent pas toujours à Rome. Il n'y a pas un seul parcours à prendre. Le « *one best way* n'existe pas » dirait Mintzberg (2004).

Les contextes et les évolutions ont leurs effets qu'il serait lourd de conséquence de ne pas prendre en considération. La Silicon Valley de Californie que tout le monde envie est un cas à part. Elle ne serait d'ailleurs probablement pas la même si elle essayait de se refaire aujourd'hui. Une alchimie de facteurs a pu laisser naître cette exception économique. « *Son écosystème a évolué sous un ensemble unique de circonstances : une solide industrie aérospatiale locale, l'ouverture culturelle de la Californie, les relations de support de l'Université Stanford avec l'Industrie, un filon d'invention de la compagnie Fairchild Semiconductor, la politique libérale d'immigration visant les doctorants et la chance pure, parmi d'autres choses².* » (Isenberg, 2010, p. 3)

Ce n'est donc qu'une fois conscient de la primauté de la compréhension des enjeux, de l'appréciation des moyens et des circonstances dont on dispose, qu'il pourrait être prometteur de réfléchir à trouver les remèdes adéquats. La conception d'une politique industrielle raisonnée doit donc puiser ses ressources à partir de plusieurs déterminants.

Il est devenu classique dans tous les pays d'avoir des instances publiques permanentes entièrement dédiées à la promotion des investissements privés, notamment dans le domaine industriel. Aucune année ne passe sans qu'il y ait un forum, une rencontre ou un dialogue public-privé. Or, la réussite des concertations publiques/privées nécessite d'abord de comprendre les états d'esprit des uns et des autres, les modes de pensée, les dynamiques et les priorités afin de ratisser large et, *in fine*, espérer ouvrir la voie à plus de compréhension et de collaboration fructueuse entre les parties prenantes.

2. Traduction de l'auteur du texte original en anglais : « *Its ecosystem evolved under a unique set of circumstances: a strong local aerospace industry, the open California culture, Stanford University's supportive relationships with industry, a mother lode of invention from Fairchild Semiconductor, a liberal immigration policy toward doctoral students, and pure luck, among other things.* »

Avec, ou sans volonté réelle, l'objectif affiché des décideurs publics est toujours de trouver des solutions concertées pour impulser le développement local. Le degré de réussite de nouveaux projets privés est souvent considéré comme un indicateur de dynamisme économique.

En effet, si le nombre de création de projets ou d'entreprises au sein d'un milieu d'affaires n'est pas unanimement interprété comme un signe de dynamisme, il n'en demeure pas moins que la réussite, c'est-à-dire, l'absence de difficultés sérieuses ou d'échecs des projets restent le baromètre le plus significatif. De là, surgit avec acuité l'importance d'explorer l'ensemble des causes qui peuvent influencer la réussite des projets. En définitive, comment appréhender et expliquer les sources les plus sérieuses de difficultés des projets, notamment les projets industriels privés, afin d'être en mesure de trouver les remèdes adéquats ?

La compréhension et l'explication des difficultés des projets s'avèrent donc un enjeu majeur. Les projets de type industriel suscitent naturellement plus d'intérêt en raison non seulement de l'importance du capital-investissement auquel ils appellent mais aussi de leurs grands apports communautaires en termes d'emploi et de création locale de biens tangibles de consommation.

Si la littérature regorge d'études sur les cas de difficultés, d'échecs ou de réussites de projets industriels, force est de reconnaître que ces analyses sont toujours focalisées sur le projet lui-même ou son environnement immédiat. Des listes, parfois interminables, rarement exhaustives, de causes de difficultés sont souvent répertoriées et classées par ordre d'importance. Les révélations sont très importantes dans la compréhension et l'amélioration du management interne de projets. Néanmoins, les impacts managériaux restent limités en raison de l'étroitesse des angles d'analyse et la limite dans les possibilités de repiquage.

L'idée d'un projet éclot toujours dans un milieu d'affaires. Elle évolue en subissant forcément l'influence du mode d'organisation et de la culture de celui-ci. Le milieu d'affaires paraît donc comme l'albumen dans lequel évolue l'embryon projet, d'où

l'opportunité d'une radioscopie rapprochée de ce système dans lequel tout projet est naturellement inséré.

Dans tout milieu d'affaires, ou écosystème entrepreneurial³, s'activent différents éléments « *tels le leadership, la culture, les marchés de capitaux, et des clients ouverts d'esprit*⁴ » (Isenberg, 2010, p. 3). Ainsi, surgit la pertinence de l'analyse de la multiplicité des parties prenantes au sein d'un milieu d'affaires.

La théorie des parties prenantes (TPP) illustre la diversité et la complexité des parties prenantes d'une entreprise ou d'un projet. Destinée au manager, la TPP est à la fois un outil (dimension instrumentale) et une source de légitimation (dimension normative) pour l'extension de la prise en considération des obligations fiduciaires managériales à l'ensemble des parties prenantes. La multiplicité des parties prenantes que révèle le cadre de la TPP est précurseur de l'intérêt qu'il convient de porter aux interactions des parties prenantes au sein d'un milieu d'affaires. La capacité partenariale se fonde sur les compétences relationnelles et interpersonnelles (Préfontaine et Skander, 2009).

La littérature sur les difficultés des projets industriels a, comme évoqué auparavant, traité des effets des parties prenantes de l'environnement interne ou externe immédiat des projets. Or, deux grands ensembles, d'origines distinctes, avec des mobiles, des priorités et des dynamiques différentes interagissent au sein de tout milieu d'affaires. Il s'agit des fonctionnaires publics et des entrepreneurs privés. Ces deux ensembles d'acteurs évoluent dans des organisations différentes, avec des moyens et des buts parfois totalement inconciliables. Leurs interactions ne peuvent qu'avoir des impacts sur le cycle de vie d'un projet. Ainsi, « *à un niveau d'analyse interorganisationnel, l'objectif principal de la recherche est de comprendre les relations et interactions à l'intérieur d'agrégats d'organisations (secteurs, industries, populations, champs, etc.)* » (Forgues *et al.*, 2006, p. 17).

3. Nous considérons l'écosystème d'affaires ou l'écosystème entrepreneurial comme un cas particulier des milieux d'affaires (voir « Les fondements théoriques » au Chapitre 1).

4. Traduction de l'auteur du texte original en anglais : « *such as leadership, culture, capital markets, and open-minded customers* ».

Les fonctionnaires publics évoluent dans un environnement très structuré. Ils sont le plus souvent instruits et se partagent une culture et des compétences transmises de manière « explicite » (Nonaka et Takeushi, 1995). Les entrepreneurs privés, eux, sont plus disparates. Le niveau d'études académique n'est pas un facteur déterminant. Ils se transmettent les connaissances à travers leurs réseaux et/ou leurs familles, particulièrement en contexte africain (Nelson *et al.*, 2021), souvent de bouche-à-oreille, de manière plutôt « tacite » (Nonaka et Takeushi, 1995). Ils évoluent toujours dans des milieux d'affaires constitués, tantôt autour d'une compétence centrale ou d'un centre de rayonnement économique ou culturel, tantôt autour d'un attracteur spatial ou temporel. Il est rare que l'intérêt d'un entrepreneur privé soit circonscrit à un secteur d'activité économique particulier.

Les relations publiques et privées ont déjà été largement traitées dans le cadre des contrats de réalisation d'infrastructures publiques. Le concept du partenariat public-privé (PPP) en est sorti comme un cadre de référence bien connu. Néanmoins, les interactions publiques et privées transcendent cette vision restrictive. Elles constituent un pan commun à tous les milieux d'affaires. Nous le désignons dans ce livre par « sous-milieu d'affaires des interactions publiques/privées – SMA-IPP ». Le PPP n'en est, en définitive, qu'une manifestation bien particulière.

Les parcours des fonctionnaires publics et des entrepreneurs privés se croisent presque à tous les niveaux de l'activité économique. Chaque phase d'un projet met forcément en contact le promoteur du projet avec un fonctionnaire de l'administration publique :

1. Les recherches d'idées de projet amènent les promoteurs privés à se rapprocher des sièges ou des sites Internet des organismes de compilations statistiques : les centres d'études macroéconomiques, les offices de statistiques, les sites Internet officiels, etc.
2. Au niveau de la conception, les études de préféabilité administratives obligent les promoteurs des projets privés à interagir avec les fonctionnaires publics pour les formalités administratives : registre de commerce, identification fiscale, préféabilité environnementale, etc.

3. La planification opérationnelle force le rapprochement avec les organismes publics en charge de la fiscalité, des droits de douanes, du travail, de la régulation, de la promotion des investissements privés, etc.
4. Les contraintes d'exécution du projet amènent les promoteurs privés à asseoir des relations quasi-permanentes avec l'ensemble des organismes étatiques susmentionnés auxquelles s'ajoutent les rencontres inopinées mais fréquentes avec les organismes publics chargés des inspections et des contrôles. Des fonctions entièrement dédiées aux relations avec les administrations sont même créées dans tous les organigrammes des projets et continueront à exister tout au long de la vie de la future entreprise.

La nature et la diversité des relations entre ces deux acteurs ne peuvent qu'avoir un impact, positif ou négatif, sur la vie d'un projet. D'où l'intérêt d'adopter un angle d'attaque qui amène à explorer cet aspect que la littérature a, jusqu'ici, visiblement peu défriché.

Modes d'organisations, mobiles, dynamiques, contraintes, ... disparates, les fonctionnaires publics et les entrepreneurs privés évoluent *ipso facto* dans deux mondes sociaux différents. Ainsi l'étude des interactions des fonctionnaires publics et des entrepreneurs privés et leurs effets sur les difficultés des projets amène-t-elle forcément à analyser leurs comportements culturels, leurs références sociales et sociétales.

« *Construction sociale, motifs historiques de symboles culturels et de pratiques matérielles, hypothèses, valeurs et croyances, par lesquels les individus produisent et reproduisent leur subsistance matérielle, organisent le temps et l'espace, fournissent du sens à leur activité quotidienne*⁵. » (Thornton *et al.*, 2012, p. 51) Ainsi définies, les logiques institutionnelles constituent un angle d'analyse adéquat pour explorer les interactions des fonctionnaires publics et des entrepreneurs privés ainsi que leurs conséquences au sein d'un milieu d'affaires. L'objectif, *in fine*, est d'expliquer leurs effets sur les difficultés des projets privés, notamment de types industriels.

5. Traduit de l'anglais par l'auteur.

Comme il est illusoire de décrire une décision comme « *déterminée sur le plan situationnel quand une part de la situation qui la détermine est l'esprit du décideur* » (Simon, 1992, p. 13), il serait donc hypothétique d'espérer développer un tissu industriel viable sans, par exemple, « lisser » les relations entre les décideurs publics et les entrepreneurs privés. Même dans les marchés les plus libres, il a souvent été noté l'importance des actions des agences publiques. Levy (1994) évoque la nécessité d'une « touche légère » (*light touch*), Humphrey et Schmitz (1995) parlent de « *Triple C* » – *Customer-oriented, Collective and Cumulative* – comme éléments critiques des stratégies de promotion des *clusters* et réseaux des PME-PTE.

La notion de coévolution souhaitée des organisations réticulaires, en particulier les milieux d'affaires, ne prend pas en considération les pesanteurs des disparités entre les raisonnements, les rationalités et les logiques institutionnelles des différentes parties prenantes. Cette question de l'influence de la cohabitation inter-systèmes de logiques institutionnelles différentes sur le déroulement des projets mérite, à notre avis, de faire l'objet d'un travail profond. D'où l'intérêt de ce livre qui compte confronter les logiques institutionnelles principales au sein d'un milieu d'affaires pour appréhender leur rôle dans les difficultés des projets privés, notamment de type industriel.

Les difficultés de projets peuvent-elles être expliquées par des raisons liées aux interactions entre les parties prenantes au sein d'un milieu d'affaires ? Plus spécifiquement, l'enjeu est d'essayer de trouver des réponses aux trois questionnements suivants :

1. Les disparités éventuelles dans les raisonnements, les rationalités et les logiques de « blocs » de natures différentes ne pourraient-elles pas constituer des sources de tensions et causer des difficultés aux projets industriels privés objets de leurs coopérations ?
2. Est-il possible de trouver des régularités afin de pouvoir conceptualiser les sources de tensions et les incompatibilités éventuelles ?
3. Quelles recommandations proposer pour, éventuellement, remodeler ce que nous avons désigné par « sous-milieu d'affaires des interactions publiques/privées » (SMA-IPP)

et amener ainsi les partenaires publics et privés à mieux se comprendre et aligner leurs intérêts ?

Cette approche systémique offre l'avantage qu'elle se hisse à un niveau qui chapeaute les avatars particuliers et les sensibilités individuelles. Dans les années 1970-1980, Henry Mintzberg a introduit son procédé systémique qui préconise l'analyse globale des échanges entre les parties d'un système plutôt que l'analyse de chacune d'entre elles. Le « systémisme » de Mintzberg a introduit un modèle d'analyse globale des systèmes dont le but est de diagnostiquer les types de configurations organisationnelles.

L'apport du systémisme est considérable au vu des possibilités de l'effet de levier qu'il offre pour amplifier les interventions en son sein. Cette vision ravive davantage notre désir d'adopter un angle d'analyse qui puisse apporter un meilleur impact pratique et managérial sur les projets industriels privés au sein des milieux d'affaires.

L'analyse des interactions entre différentes parties prenantes amène forcément à envisager une analyse sociale sociétale. Ainsi, nous avons jugé opportun d'ancrer ces travaux dans la théorie néo-institutionnelle et ramener ainsi la société dans les débats (Friedland et Alford, 1991). Parmi les multiples mécanismes de la théorie néo-institutionnelle, le concept de logique institutionnelle nous paraît le plus prometteur dans l'analyse des interactions publiques et privées afin de trouver des explications plausibles aux difficultés que rencontreraient les projets industriels privés au sein des milieux d'affaires.

Nous avons préféré une démarche empirique, expérimentale, consistant à chercher à débusquer les éventuelles logiques institutionnelles grâce à leur aspect symbolique par opposition à leur aspect pratique (Friedland, 2012 ; Thornton *et al.*, 1991, 2005, 2012). Ainsi, le langage, aspect symbolique par essence, recueilli à travers la transcription d'entretiens semi-directifs que nous avons menés, est analysé dans ces travaux par algorithmes pour essayer de faire émerger des concepts ou des thématiques significatives. L'orientation semi-directive nous permet, tout en nous forçant de rester neutre pour ne pas influencer les débats, de lier, grâce à l'introduction de questions particulières,

les disparités éventuelles des logiques institutionnelles avec les difficultés des projets industriels privés.

Cette démarche *bottom-up* va nous permettre de :

- Vérifier l'existence (ou non) de logiques institutionnelles antagoniques ou incompatibles et expliquer en quoi leurs disparités éventuelles causent-elles des difficultés aux projets industriels privés.
- Mettre sous la loupe ces logiques institutionnelles pour conceptualiser leurs caractéristiques.

L'intérêt de l'analyse portée sur les entraves ou les pesanteurs du développement des milieux d'affaires et de l'entrepreneuriat tire son origine du fort impact que ce volet a d'habitude sur le développement local. « *Les études économiques de par le monde lient de manière consistante l'entrepreneuriat, notamment sa variété de croissance rapide, à la création rapide d'emplois, la croissance du PIB et l'augmentation de la productivité à long-terme*⁶. » (Isenberg, 2010, p. 2)

Cette approche systémique des causes de difficultés des projets industriels au sein des milieux d'affaires offre un double intérêt théorique :

1. La grande probabilité de découvrir des régularités qui peuvent ouvrir la voie à la confirmation, la redéfinition ou l'énonciation de nouveaux concepts ou de nouvelles théories.
2. La portée des actions pratiques que ces travaux pourraient inspirer grâce à l'amplification systémique.

Un autre intérêt théorique est suscité par la particularité du contexte de la recherche. En effet, même si le mobile de ces travaux n'est pas d'étudier singulièrement l'entrepreneuriat en Mauritanie, le fait que le terrain de recherche soit dans ce pays, si peu développé, avec un marché relativement étroit, est théoriquement prometteur.

Dans les pays peu avancés, les relations publiques et privées sont généralement plus intenses et plus tendues en raison d'une

6. Texte original en anglais traduit par l'auteur : « *Economic studies from around the globe consistently link entrepreneurship, particularly the fast-growth variety, with rapid job creation, GDP growth, and long-term productivity increases.* »

plus grande mainmise de l'État sur l'économie. Comme la plupart des études de ce genre ont été réalisées dans des pays économiquement et académiquement avancés, les *outputs* escomptés de cette recherche pourraient bien être différents pour constituer ainsi un nouvel enrichissement théorique.

L'intérêt d'une approche systémique des difficultés des projets industriels réside, nous l'avons dit, dans la possibilité d'amplification de son impact managérial. En effet, une intervention au niveau du système des acteurs se diffuse généralement sur tous les milieux d'affaires de l'économie locale.

La radioscopie des interactions publiques et privées au sein des milieux d'affaires pourrait permettre l'isolement des logiques institutionnelles, la compréhension et l'explication des effets de leurs disparités sur les difficultés des projets. Des possibilités de conceptualisation seraient ainsi offertes pour cartographier les logiques institutionnelles et ouvrir la voie à des applications pratiques qui peuvent avoir un grand impact managérial.

Pour ne pas rester dans un cadre trop théorique, le présent travail a été assorti de cas d'illustrations pratiques. Quatre cas de projets réels qui ont eu des difficultés au cours de l'une ou l'autre de leurs phases d'exécution ont été traités. Cela a permis de tester empiriquement la validité, la cohérence et la pertinence des résultats auxquels cette recherche a pu aboutir en les mettant en pratique pour expliquer les tenants et les aboutissants des situations difficiles que ces projets particuliers ont vécues.

En renforcement de ces illustrations pratiques, des recommandations managériales simples et pertinentes sont présentées à la fin du livre. Ces recommandations sont focalisées sur les mesures de nature à impulser le rapprochement pour mitiger les divergences et les incompatibilités entre les logiques institutionnelles et renforcer ainsi les chances d'agrandissement des aires d'intersection.

La démarche qui a été adoptée consiste à recueillir les opinions des acteurs à travers des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été conduits et transcrits par l'auteur afin de faciliter leurs compréhensions et apprécier les émotions et les gestes des interviewés.

Pour cela, un guide d'entretien a été préétabli. Les questions sont de nature à cadrer les discours des interviewés pour découvrir les manifestations des effets des environnements socioprofessionnels sur les modes de pensée et les registres des actions de ces personnes. Nous avons essayé, cependant, tout au long des entretiens, de nous soustraire à notre propre pensée pour laisser ainsi libre cours aux interviewés pour ne pas les influencer.

Le procédé a été complété par :

1. Des études de cas : notre expérience personnelle nous a permis d'être au fait de certains projets privés qui ont rencontré certaines difficultés. Le choix de ces projets a été motivé par le fait que les causes de leurs difficultés étaient difficiles à comprendre et ne semblaient surtout pas provenir d'erreurs internes de leurs managers. Ces quatre cas sont complètement indépendants des personnes interrogées. Les résultats de la recherche leurs seront appliqués à titre d'illustrations pratiques de validité et de pertinence.
2. Une documentation secondaire pertinente qui provient, pour la plupart, de notes, de courriers et de doléances des organisations professionnelles et du patronat. Là, notre position de personnalité active au niveau de l'Union Nationale du Patronat Mauritanien, nous a ouvert l'accès à des documents assez importants. Nous ne mettons naturellement pas dans ce volet les revues et ouvrages scientifiques qui ont plutôt servi à construire notre revue de la littérature.

L'intérêt méthodologique d'une telle démarche triangulaire est d'apporter les précisions et les richesses indispensables pour mettre la main sur des *outputs* de qualité pour la recherche.

Le livre s'articule autour de trois ensembles et de six chapitres. Par analogie des processus industriels classiques, nous avons divisé ce travail en trois parties :

– Partie I : *Inputs*

Il s'agit de présenter l'ensemble des intrants de types théoriques et méthodologiques.

– Partie II : *Outputs*

Il s'agit de présenter et de discuter l'ensemble des extraits des travaux.

– Partie III : *Impacts*

Il s'agit de proposer et de vulgariser les portées pratique et managériale de ce livre.

Ainsi, la première partie intitulée « *Inputs* » comprend :

- La revue de la littérature (Chapitre 1) pour asseoir les travaux sur une base théorique solide.
- Le terrain et la méthodologie adoptée, détaillés dans le chapitre 2.

La deuxième partie intitulée « *Outputs* » comprend :

- La présentation des résultats des travaux assortie d'une confrontation entre les révélations des modes de pensée et des pratiques des fonctionnaires publics et des entrepreneurs privés (Chapitre 3).
- Le chapitre 4 qui tente de discuter les résultats émergents avec l'état de la connaissance tout en essayant d'énoncer de nouveaux concepts correspondant à ces résultats.

La troisième partie intitulée « *Impacts* » couvre :

- Le chapitre 5, consacré à l'application pratique des résultats et des concepts à titre de validation et d'illustration de l'importance de l'impact managérial.
- Le chapitre 6 destiné aux solutions et recommandations managériales pertinentes.