

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA
COLLABORATION : LE CAS DU SECTEUR TOURISTIQUE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

LOVA RAJAABELINA

FEVRIER 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche madame Line Ricard, professeure en marketing à l'Université du Québec à Montréal, pour son immense disponibilité, ses précieux conseils et ses pistes de recherche.

J'exprime toute ma gratitude à monsieur Guy Aubry qui m'a fait bénéficier de son expérience et m'a prodigué ses conseils pédagogiques.

Je suis particulièrement reconnaissant envers les membres de mon comité de lecteurs (monsieur François Marticotte de l'UQAM et monsieur Roy Toffoli de l'UQAM) pour leurs conseils et commentaires ainsi que pour la formation reçue pendant le programme de MBA-recherche.

Merci à toutes les personnes des différents secteurs de l'industrie touristique des Cantons-de-l'Est de m'avoir accordé de leur temps dans le cadre des entrevues, sans quoi ce mémoire n'aurait pas pu être ce qu'il est aujourd'hui.

Enfin, je ne pourrais passer sous silence le soutien inconditionnel et les encouragements de mes parents et de ma famille au Canada qui m'ont toujours aidé et encouragé tout au long de mes études. Merci à vous !

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LA COLLABORATION EN TOURISME.....	3
1.1 La collaboration.....	3
1.1.1 Les définitions.....	4
1.1.2 Les types de collaboration.....	7
1.1.3 Les avantages et les inconvénients de la collaboration	10
1.1.4 Les facteurs clés de succès (FCS)	13
1.1.5 La mesure du succès.....	23
1.2 Le tourisme.....	25
1.2.1 L'importance du tourisme	26
1.2.2 L'évolution du tourisme	27
1.2.3 La structure d'organisation de l'industrie touristique	28
1.2.4 Les principaux intervenants touristiques et leurs interrelations au Québec ..	30
1.3 Le cadre conceptuel	33
CHAPITRE II	
LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	36
2.1 Une démarche qualitative	36
2.2 Le choix des sujets.....	37
2.3 La réalisation des études de cas.....	39
2.4 L'analyse des données.....	40
2.5 Le processus de validation.....	40

CHAPITRE III	
RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	42
3.1 La Carte napperon des Cantons-de-l'Est.....	42
3.1.1 Le contexte du projet.....	42
3.1.2 La description du projet et de la collaboration.....	43
3.1.3 Les facteurs critiques de succès (FCS) de la collaboration et du projet.....	45
3.1.4 La performance.....	50
3.1.5 Conclusion.....	51
3.2 Le Trolley Magog-Orford.....	52
3.2.1 Le contexte du projet.....	52
3.2.2 La description du projet et de la collaboration.....	53
3.2.3 Les facteurs critiques de succès (FCS) de la collaboration et du projet.....	57
3.2.4 La performance.....	62
3.2.5 Conclusion.....	63
3.3 La Route des vins du Brome-Missisquoi.....	64
3.3.1 Le contexte du projet.....	64
3.3.2 La description du projet et de la collaboration.....	66
3.3.3 Les facteurs clés de succès (FCS) de la collaboration et du projet.....	71
3.3.4 La performance.....	76
3.3.5 Conclusion.....	78
3.4 Synthèse des résultats.....	79
CHAPITRE IV	
DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	84
CONCLUSION.....	93
APPENDICE A Les facteurs critiques de succès d'une collaboration performante.....	94
APPENDICE B Synthèse- les facteurs critiques de succès de la collaboration pour la prestation des services publics- (Préfontaine, Ricard et Sicotte, CEFRIO 2002).....	96
APPENDICE C Quelques intervenants en tourisme au Québec.....	99
APPENDICE D Guide d'entrevue.....	104
BIBLIOGRAPHIE.....	106

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Continuum de collaborations.....	8
1.2	Modèle en cinq niveaux de la collaboration	9
1.3	Emplois créés grâce aux activités touristiques en 2002.....	27
1.4	Aperçu du système actuel de gouvernance en tourisme au Québec	31
1.5	Cadre conceptuel.....	34
3.1	FCS de la Carte napperon des Cantons-de-l'Est.....	46
3.2	FCS du Trolley Magog-Orford	58
3.3	FCS de la Route des vins du Brome-Missisquoi	72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Quelques définitions de la collaboration.....	5
1.2	Types de collaboration ou partenariat en tourisme	11
1.3	Quelques définitions données par la littérature de la notion de facteur clé de succès	14
1.4	Tableau synthèse des facteurs clés de succès	15
1.5	Quatre dimensions des facteurs clés de succès selon la littérature	17
2.1	Catégories de participants	38
3.1	Grille synthèse des entretiens	80
3.2	Synthèse des trois cas à l'étude.....	82

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ATR	Association touristique régionale
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CCIMO	Chambre de commerce et d'industrie Magog-Orford
CCT	Commission canadienne du tourisme
CEFRIO	Centre francophone d'information des organisations
CLD	Centre local de développement
CRE	Conférence régionale des élus
CLE	Centre local d'emploi
DEC	Développement économique Canada
ET	Entreprise touristique
FCS	Facteur clé de succès
FDOT	Fonds de développement de l'offre touristique
MCCQ	Ministère de la culture et des communications du Québec
MDERR	Ministère du développement économique et régional et de la recherche
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
OLT	Organisation locale de tourisme
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONT	Organisation nationale de tourisme
PDG	Président directeur général
PIB	Produit intérieur brut
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDC	Société de développement commercial
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
TCE	Tourisme Cantons-de-l'Est
TQ	Tourisme Québec

RÉSUMÉ

Malgré l'intérêt grandissant pour l'étude de la collaboration et du partenariat, encore peu de recherches ont exploré toute la complexité des relations multiples dans une industrie comme celle du tourisme, qui regroupe des intervenants aux profils variés (entreprises ou organismes privés, publics ou à but non lucratif).

La présente recherche a pour principal objectif d'explorer les facteurs pouvant influencer sur les choix de stratégie de collaboration et le succès de cette dernière dans un contexte touristique.

Plus spécifiquement, un examen de la littérature a été effectué, faisant ressortir pour cette étude, quatre dimensions relatives aux facteurs : l'environnement, les entités à la collaboration, les relations et le projet/produit

Une approche qualitative est privilégiée au moyen d'une étude de cas multiple, avec la réalisation de quatorze entrevues semi-dirigées et d'une recherche documentaire.

Les données recueillies auprès des intervenants ont été traitées grâce à une matrice ordonnée. Les résultats ont révélé des éléments nouveaux, notamment le recours à la consultation, la synergie, la concertation comme facteurs clés de succès de la collaboration. En outre, la compatibilité des personnalités des partenaires constitue un facteur essentiel pour la réussite d'une collaboration. Il en ressort que certains facteurs jugés importants au niveau de la littérature, la confiance ou la clarté de la mission, ont été peu soulignés.

Cette étude apporte deux contributions majeures. Elle permet d'enrichir le corpus théorique sur la collaboration dans une industrie complexe, diversifiée et fragile telle que l'industrie du tourisme et ce, en conciliant les points de vue de partenaires importants. D'une manière plus pragmatique, ces résultats sont profitables aux gestionnaires de projets œuvrant dans le public ou le privé.

Mots-clés : collaboration, partenariat, tourisme, relations multiples, facteurs clés de succès.

INTRODUCTION

Depuis une décennie, beaucoup d'organismes ont recours à une forme de gouvernance collaborative pour accroître leur efficacité dans un contexte de réduction des ressources et afin de répondre aux exigences de la clientèle. De plus en plus d'entreprises ont recours à des alliances, font des acquisitions et les partenariats à différents paliers sont devenus fréquents. Les systèmes de réseaux sont de plus en plus fréquents, à savoir l'assemblage de petites entités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs (Rhodes, 1996).

Le tourisme suit cette tendance. Cette industrie regroupe une multitude d'entreprises privées, de travailleurs, de regroupements sectoriels, régionaux et locaux ainsi que plusieurs organisations publiques (fédérales, provinciales, régionales, municipales) qui touchent les différents secteurs d'activité et qui doivent travailler ensemble (Bramwell et Lane, 2000). Au niveau du Québec, ces organisations comprennent Tourisme Québec (TQ), les associations touristiques régionales (ATR), les centres locaux de développement (CLD), les diverses associations, les établissements hôteliers, les restaurants, les entreprises touristiques et bien d'autres encore. Ce secteur se caractérise par sa complexité car il fait intervenir beaucoup d'entités relatives au public et au privé ainsi que les organismes à but non lucratif ou OBNL. Ainsi, il est devenu intéressant pour ces diverses organisations de joindre leurs ressources, leurs savoirs, ou les deux, pour promouvoir le développement du secteur et ce, dans une perspective de développement durable (Jamal et Getz, 1995). Cette approche implique une gestion de toutes les ressources permettant à la fois de satisfaire les besoins économiques, esthétiques et sociaux, et de préserver l'intégralité culturelle, les écosystèmes, la biodiversité et les systèmes de soutien à la vie (Harribey, 1998).

En tourisme, comme dans de nombreux secteurs, la gouvernance suppose que les partenaires des différents secteurs et paliers reconnaissent leur interdépendance. Ils

conviennent, sur une base volontaire, de la répartition des rôles et responsabilités liés aux fonctions de gestion de cette industrie hautement fragmentée (Tourisme Québec, 2005). La présence des organismes à but non lucratif peut, quant à elle, avoir un impact sur la performance de la collaboration. Selon Fowler (1998), les organismes à but non lucratif (OBNL) ont en général une faible capacité à développer des partenariats entre eux. Pourtant, leur soutien facilite la collaboration entre le public-privé puisque les membres/clients sont souvent au cœur de leur mission (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002).

Hormis sa complexité, le choix du secteur touristique comme domaine d'étude à la collaboration est justifié par son importance dans l'économie. Le tourisme contribue à la vigueur de l'économie canadienne. Ce secteur représentait 24 milliards de dollars ou 1,9% du produit intérieur brut du Canada en 2004 et a généré des recettes totales de 57,5 milliards de dollars la même année (Commission Canadienne du Tourisme, 2004).

L'objectif de cette étude est d'explorer les facteurs clés pouvant influencer sur la performance de la collaboration dans le secteur touristique. Pour cela, il faut, dans un premier temps, saisir la notion de collaboration. Par la suite, les avantages et inconvénients seront développés. Les facteurs clés de succès de la collaboration seront étudiés tout en essayant de les adapter au contexte touristique. La place du tourisme sera considérée. Trois cas identifiés comme performants seront analysés par le biais d'une approche qualitative. Enfin, cette recherche se terminera par la présentation des résultats et par la discussion qui s'y rapporte.

CHAPITRE I

LA COLLABORATION EN TOURISME

Ce chapitre se subdivise en trois volets. Le premier volet fait état des connaissances actuelles sur la notion de collaboration. Plus spécifiquement, une analyse des différentes définitions apportées sur le sujet est effectuée, suivie d'une description des types de collaboration. Les avantages et inconvénients de la collaboration sont exposés. Enfin, les facteurs clés de succès, étant l'élément principal de cette recherche, sont à l'étude.

Le deuxième volet traite de l'industrie du tourisme. Dans un premier temps, l'importance du secteur est abordée. Par la suite, la structure de l'industrie est mise en évidence. Enfin, un bref profil des intervenants dans l'industrie touristique au Québec est dressé.

Le dernier volet est consacré à la présentation du cadre d'analyse et des définitions des différents concepts, à savoir les facteurs clés de succès, la collaboration entre les entités et la perception du succès.

1.1 La collaboration

Au cours des deux dernières décennies, les solutions de collaboration sont nées des problèmes rencontrés dans plusieurs secteurs d'activité de la société (affaires, gouvernement, travail et environnement) (Gray, 1989). Depuis la fin des années 80, les thématiques de la collaboration et du partenariat connaissent un intérêt croissant, aussi bien de la part des gestionnaires que des chercheurs (Selin et Beason, 1991). Le terme partenariat est spécialement utilisé au niveau du gouvernement et du cercle des gestionnaires tandis que

celui de collaboration est particulièrement commun dans la littérature (Bramwell et Lane, 2000). Dans le cadre de cette étude, les deux notions vont être reliées. Le regroupement des deux notions a été notamment adopté par Bramwell et Lane (2000) dans leurs recherches en tourisme. Bien qu'il soit de plus en plus utilisé, le terme collaboration reste ambigu. En conséquence, il est nécessaire d'éclaircir sa signification.

1.1.1 Les définitions

Selon la définition fournie par le dictionnaire le Petit Larousse (2005, p.264), le verbe collaborer se réfère à l'action de « travailler avec d'autres à une œuvre commune ». Comme les racines latines l'indiquent (*cum* et *laborare*), la collaboration signifie « travailler avec ». La recherche d'une définition plus élaborée conduit à une multitude de propositions différentes, chacune apportant sa contribution à l'éclairage du concept.

Dans un contexte de collaboration pour la prestation des services publics, la collaboration peut être définie comme un *appui* mutuel et volontaire que s'offrent deux ou plusieurs administrations distinctes pour réaliser un objectif commun (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002, p.5). Peterson et Anderson (2001) la présentent plutôt comme l'*implication* d'une équipe de personnes (personnes en opposition à administrations) qui développent et partagent une vision commune et des objectifs communs. Les gens travaillent ensemble et actualisent leurs objectifs.

Le tableau 1.1 met en évidence quelques définitions de la collaboration. Néanmoins, il est difficile de trancher sur une définition unique de la collaboration, à savoir si c'est un *processus* (Gray, 1989), une *relation* mutuelle (Winer et Ray, 1994), l'*implication* d'une équipe (Peterson et Andersen, 2001) ou un *appui* mutuel (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002).

Tableau 1.1 Quelques définitions de la collaboration¹

Auteurs	Définitions
Gray (1989)	Processus selon lequel les parties, qui voient différents aspects d'un problème, peuvent explorer constructivement leurs différences et cherchent des solutions qui vont au-delà de leur propre vision limitée du possible
Winer et Ray (1994)	Relation bien définie et mutuellement bénéfique entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser des meilleurs résultats qui seraient probablement impossibles à réaliser par une seule organisation
Mattesich, Muray-Close et Monsey (2001)	Relations mutuellement bénéfiques et bien définies instaurées entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser des objectifs communs. Ces relations comportent un engagement consistant : à déterminer des relations et des objectifs mutuels, à développer conjointement une structure et à se partager les responsabilités; à accepter une autorité commune; à accepter l'imputabilité mutuelle du succès; et à partager les ressources et les récompenses
Peterson et Anderson (2001)	Implication d'une équipe de personnes qui développent et partagent une vision commune et par extension, des objectifs communs. Ces personnes travaillent alors ensemble pour atteindre ces objectifs et par extension, pour voir leur vision se concrétiser
Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002)	Appui mutuel et volontaire que s'offrent deux ou plusieurs administrations pour réaliser un objectif commun
The Drucker Foundation (2002)	Relation(s) qui fournit(ssent) des opportunités de bénéfices mutuels et résultats au-delà de ceux que pourrait réaliser une seule organisation

¹ Traductions libres sauf celle de Préfontaine, Ricard et Sicotte

Dans le cadre de cette étude, mais surtout en se basant sur les différentes définitions repérées dans la littérature, la collaboration définie comme étant une relation sera retenue. Mattesich, Muray-Close et Monsey (2001) ou Winer et Ray (1994) qualifient la collaboration de *relation mutuellement bénéfique*. Cette relation est mutuellement bénéfique car chaque partie devrait tirer profit de la collaboration.

Concernant les entités à la collaboration, Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) font allusion à des administrations dans un contexte de services publics. Les autres auteurs (Mattesich, Muray-Close et Monsey, 2001; Winer et Ray, 1994) parlent d'organisations. En fait, il serait probablement plus adapté de garder le terme « entité » car des parties autres que les administrations, les individus par exemple, peuvent adhérer à la collaboration. La participation volontaire des parties à la collaboration est soulignée par Schrage (1990) qui insiste sur la notion de relation intentionnelle.

Les auteurs, dont ceux du tableau 1.1, sont unanimes quant au nombre d'entités participant à la collaboration et au partage d'objectifs communs. Pour qu'il y ait relation, au moins deux entités joignent leurs efforts dans le processus de collaboration. Lorsque la relation est moins formelle, la notion de réseau est mieux appropriée. Cette notion de réseau est basée sur les échanges d'informations et d'autres ressources sans une mission communément définie, ni une structure précise (Taylor-Powell et Rossing, 1996).

Quand les auteurs font référence aux objectifs communs, les parties prenantes doivent-elles nécessairement avoir une vision commune pour que la collaboration soit un succès? Taylor-Powell, Rossing et Geran (1998) considèrent qu'une vision commune facilite la collaboration grâce à des activités comme une définition partagée des enjeux ou une évaluation en commun des ressources afin d'atteindre les objectifs.

En somme, la lecture et l'analyse des définitions font ressortir les caractéristiques de la collaboration suivantes :

- relation mutuellement bénéfique et volontaire

- implication de deux entités ou plus
- vision commune et objectifs communs (les objectifs sont décidés conjointement ou parfois par un partenaire mais partagés avec les autres par la suite)
- partage de l'information, mais aussi des risques, des récompenses et des responsabilités.

1.1.2 Les types de collaboration

Après avoir analysé la notion de collaboration à travers un rapprochement de définitions dans différents contextes, il peut être utile d'en faire le lien avec certaines notions similaires.

Partenariat, coopération, consortium, alliance, coentreprise, réseau, coordination, impartition, sont notamment des termes utilisés pour décrire des relations d'association interorganisationnelles. Ces termes peuvent être interchangeables pour certains auteurs et différents pour d'autres. Mattesich, Muray-Close et Monsey (2001) font par exemple la distinction entre coopération, coordination et collaboration.

La coopération est une relation informelle à court terme qui existe sans une mission, une structure ou un effort de planification bien définis. Les partenaires de coopération partagent des informations mais les ressources de chaque entité sont pratiquement séparées afin d'éviter les risques (Winer et Ray, 1994). La collaboration se distingue de la coopération puisqu'elle est non seulement basée sur une relation plus durable mais aussi sur une mission commune. Elle entraîne un niveau d'implication et d'engagement plus élevé que la coopération (Mattesich, Muray-Close et Monsey, 2001).

En ce qui concerne la coordination, elle se présente comme étant une relation plus formelle que la coopération. Les gens impliqués dans la coordination focalisent leur

interaction à long terme sur un effort ou un programme spécifique. La coordination requiert une planification et une séparation des rôles et nécessite une communication ouverte (Winer et Ray, 1994). Toutefois, la collaboration entraîne des efforts plus soutenus que la coordination.

Murray (1998) reconnaît qu'au lieu d'une seule définition de la collaboration, il y a une typologie dans les formes de collaboration basée sur le degré d'interdépendance des partenaires. Dès lors, la coopération ou la coordination sont des types de collaboration. Cette pensée rejoint celle de Myers (1998) qui fait référence au modèle de continuum de collaborations élaboré par Klein² (figure 1.1).

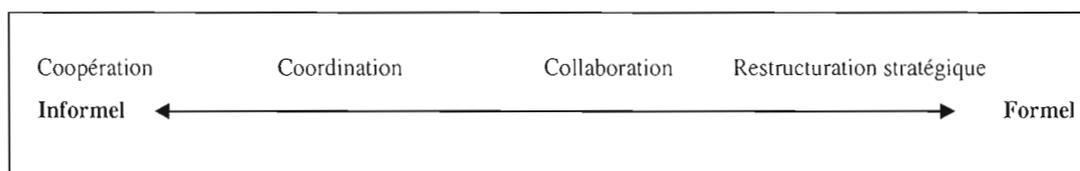


Figure 1.1 Continuum de collaborations³

Le terme « continuum » suppose que lorsque les relations passent d'une étape à une autre, le niveau d'implication des partenaires à la collaboration augmente, l'étendue des activités couvertes par la collaboration s'élargit et les interactions entre les partenaires s'intensifient (Austin, 2000). La coopération est le type de collaboration dont la formalité des relations est la plus faible tandis que la restructuration stratégique est la plus forte. Cette dernière comprend, entre autres, l'alliance stratégique, la coentreprise et la fusion (Hayes, Terk et La Piana, 2003).

Suivant l'intensité de la collaboration (incluant la conformité des buts partagés, l'intensité des échanges, la confiance mutuelle...) et la nature des échanges (échanges d'informations, échanges des plans, réalisation conjointe des opérations...), cinq niveaux de

² Référence non disponible dans le texte de Myers

³ Traduction libre

collaboration sont à distinguer d'après Frayret, D'Amours et D'Amours (2003) (figure 1.2) : la relation transactionnelle, la relation d'échange d'information, la relation de planification conjointe, la relation collaborative de planification et d'exécution des opérations et la co-évolution.

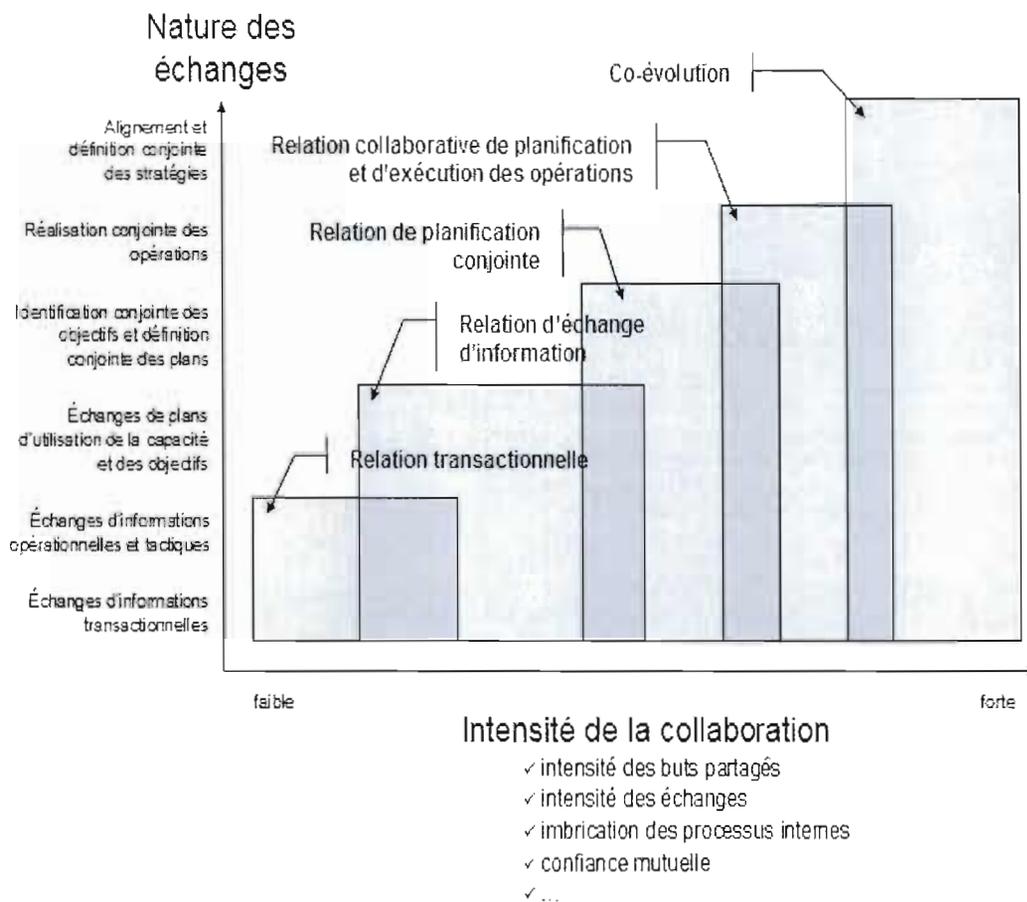


Figure 1.2 Modèle en cinq niveaux de la collaboration. (Tirée de Frayret, D'Amours et D'Amours, 2003.)

La relation transactionnelle, par exemple, est celle où l'intensité de la collaboration est la plus faible et où la nature des échanges se traduit par des échanges d'informations liées aux transactions. Cette forme de collaboration s'apparente beaucoup à la coopération

de par l'intensité faible de la relation. Les partenaires se limitent aux échanges d'informations.

Le niveau de collaboration où l'intensité se trouve la plus forte est la co-évolution. Elle se caractérise par la définition conjointe des stratégies. La coentreprise ou entreprise commune (aussi appelée *joint-venture* en anglais) peut ainsi être le résultat d'une coévolution. Une entreprise est créée par deux entreprises ou plus.

Cette typologie dans les formes de collaboration sera gardée pour cette recherche. Comme l'illustre le tableau 1.2, il existe différents types de collaborations dans le secteur touristique dont l'alliance stratégique, le consortium ou l'entreprise en participation.

Deux questions peuvent être formulées: existe-t-il un type de collaboration plus performant qu'un autre? Les facteurs de succès seront-ils les mêmes pour les différents types de collaboration en tourisme?

Peu d'études se sont intéressées à ces points qui pourront ainsi être des avenues de recherche. Pour cette étude, le chercheur se limitera à explorer les facteurs clés de succès sans un type de collaboration bien spécifique.

1.1.3 Les avantages et les inconvénients de la collaboration

Après avoir défini la notion de collaboration et abordé les types de collaboration, il est indiqué de tenir compte d'un aspect essentiel de la relation: les avantages et les inconvénients de la collaboration. En d'autres termes, les organisations doivent identifier les raisons pour lesquelles elles désirent collaborer et penser aux éventuels inconvénients qui peuvent se présenter. Une balance positive pourrait mener à une décision réfléchie de collaborer.

Tableau 1.2 Types de collaboration ou partenariat en tourisme. (Tableau adapté de l'étude réalisée par KPMG Management Consulting, 1995.)

Types de collaboration ou partenariat		Descriptions
Formel	Consortium	Entreprises qui conjuguent leurs ressources (technologie, services, etc.) pour obtenir un avantage qui leur échapperait autrement
	Entreprise en participation	Entreprises qui œuvrent dans des secteurs différents, possèdent des compétences ou des ressources différentes et s'intéressent à un même créneau. Leur regroupement constitue souvent une «entité» à part entière
	Alliance stratégique	Entreprises (petites ou moyennes entreprises dont les ressources ou les compétences se complètent) s'associent en général pendant une longue période, pour atteindre des objectifs communs. Ces alliances sont qualifiées de stratégiques parce qu'elles jouent un rôle essentiel dans l'ensemble de la stratégie commerciale ou de marketing des partenaires
	Marketing collectif	Entreprises s'entendent pour faire conjointement la promotion de leurs produits ou services. Elles visent surtout, de la sorte, à exploiter pleinement leurs réseaux de distribution et à se familiariser avec les marchés visés grâce à un partenaire qui est déjà présent
Informel	Relation de complémentarité	Entreprises (appartenant à des industries différentes et possédant des compétences uniques mais complémentaires) s'associent afin que leurs clients en aient plus pour leur argent. Il s'agit d'une relation très étroite, caractérisée par l'existence d'activités conjointes ou imbriquées dans de nombreux domaines
	Réseau commercial	Plusieurs entreprises s'associent dans la poursuite d'objectifs communs

Il arrive qu'une société soit dotée de bonnes ressources humaines (de talents) alors que les moyens financiers sont insuffisants. La collaboration pourrait être une solution par l'apport de ressources humaines en compensation des ressources financières insuffisantes. Le partage des ressources durant la collaboration peut améliorer la performance, le savoir ainsi que la position concurrentielle. Selon Bramwell et Lane (2000), l'accès à la technologie et au savoir, aux capacités et aptitudes, peut être partagé lors d'une collaboration. Mais les compétences motrices partagées peuvent porter préjudice une fois la collaboration terminée. L'entité ayant appris des autres pourrait essayer de les devancer en s'octroyant une technologie nouvelle ou un savoir-faire nouveau.

Le partage de risques financiers peut aussi être un autre argument pour recourir à la collaboration. Les entreprises veulent éviter les « flops » dans un contexte où elles se retrouvent seules. Le fait de collaborer avec un partenaire permettrait d'atténuer les déficits éventuels. La réduction et le partage de coûts semblent être des alternatives trouvées lors d'une collaboration. À cet égard, Austin (2000) souligne les effets économiques de la collaboration (avantages de coûts et économies d'échelle et d'envergure).

La recherche de crédibilité peut constituer une motivation de collaborer (Ekos Research Associates, 1998). Deux ou plusieurs entreprises partenaires, connues et reconnues par le public, gagneront davantage la confiance des clients. Cette collaboration améliorera probablement le positionnement des entreprises ou des produits. Comme mentionné plus haut, il arrive que deux entreprises engagées dans une collaboration créent ensemble une nouvelle entreprise. Cette forme de collaboration est communément appelée coentreprise. L'intensité de la relation est alors forte.

Des solutions plus constructives résultant d'un travail collectif peuvent constituer une autre source d'avantages. Une synergie peut éventuellement être bâtie. Cela peut se traduire par l'innovation et l'efficacité. Bloxhman (1997) souligne notamment l'amélioration du processus de résolution de problème. L'auteur montre l'importance de la créativité à travers le brainstorming de groupe. Les idées sont plus variées et plus riches. Aussi, le même auteur

parle de la probabilité de rencontrer des clients variés souvent complexes qui pourraient enrichir la collaboration. Finalement, il supporte l'idée que la collaboration permet la réduction dans la duplication des efforts.

Mais au-delà de ces apparences profitables de la collaboration, des inconvénients peuvent exister. Le conflit d'intérêt peut parfois se manifester. Les acteurs ne sont pas prêts à réduire leur pouvoir pour travailler avec des partenaires non familiers (Bramwell et Lane, 2000). Les divergences idéologiques et de valeurs sont difficiles à gérer. Les différences de culture et de langage peuvent freiner la collaboration. Anderson (1996) cite d'autres barrières qui pourraient nuire au succès de la collaboration : les conflits de personnalité, les expériences négatives de collaboration en général ou entre les entités et la peur du risque.

Suite à la présentation des avantages et des inconvénients de la collaboration, un premier constat peut être formulé. La collaboration est devenue une solution pour certaines entités et ce, pour des fins stratégiques. Malgré les risques encourus, le bilan est positif dans un contexte adéquat et respectant des conditions précises. Celles-ci constitueront d'ailleurs les facteurs clés de succès de la collaboration développés dans la prochaine section.

1.1.4 Les facteurs clés de succès (FCS)

La notion de facteur clé de succès (FCS) trouve son origine dans l'étude réalisée par Daniel (1961) sur l'inadéquation du système d'information en management, parue dans la Harvard Business Review (Verstraete, 2001). Cette notion est utilisée dans toutes les disciplines des sciences de gestion (la stratégie, le contrôle, la définition du système d'information, le marketing...). Sa définition varie selon les auteurs (tableau 1.3) mais celle fournie par Leidecker et Bruno (1984, p.24) paraît la plus explicite. Selon ces auteurs, les facteurs clés de succès sont des « caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné ».

Tableau 1.3 Quelques définitions données par la littérature de la notion des facteurs clés de succès⁴.

Auteurs	Définitions
Leidecker & Bruno (1984)	Caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné
Jenster (1987)	Nombre limité d'événements, de conditions, de circonstances ou d'activités, dont les résultats, s'ils sont satisfaisants, permettent à l'organisation d'atteindre la performance concurrentielle
Stratégor (1993)	Éléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence et qui correspondent aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant
Johnson & Scholes (1999)	Composantes d'une stratégie par laquelle l'organisation doit se surpasser pour vaincre la concurrence
Lynch (2003)	Ressources, compétences et attributs d'une organisation qui sont essentiels à l'atteinte du succès au niveau du marché

En raison des facteurs situationnels ou incontrôlables, les gestionnaires ne peuvent être unanimes sur la liste des facteurs clés de succès. Les facteurs pourraient varier selon le type de projet. Un projet de collaboration de grande envergure (montant de l'investissement ou nombre de partenaires) nécessiterait des facteurs spécifiques en comparaison avec un projet de plus faible envergure. Le « succès » reste ambigu et subjectif (Baker, Murphy et

⁴ Traductions libres

Fisher, 1988). Les différents partenaires ou même les personnes qui appartiennent à la même organisation risqueraient de citer des facteurs différents.

La liste des facteurs ne peut ainsi être exhaustive. Cependant, les facteurs clés de succès trouvés dans la littérature (au niveau de la gestion de projets, des projets touristiques ou autres projets de collaboration multisectorielle) sont présentés tout en gardant en tête que ces dits facteurs devraient aussi cadrer dans un contexte de collaboration touristique.

Quatre études, deux reliées aux facteurs clés de succès de projets et deux autres aux facteurs clés de succès de la collaboration, ont été empruntées pour effectuer la synthèse des facteurs clés de succès présentée à l'aide du tableau 1.4.

Tableau 1.4 Tableau synthèse des facteurs clés de succès

Auteurs	Pinto et Slevin (1986)	Bissonnette (1996)	Mattesich, Murray- Close et Monsey (2001)	Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002)
Domaines	<u>Projets</u> divers	<u>Projets</u> touristiques	<u>Collaboration</u> pour projets divers	<u>Collaboration</u> pour la prestation des services publics
Les facteurs clés de succès	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mission du projet 2. Compétences du chef de projet 3. Tâches techniques 4. Écoute des clients 5. Approbation des clients <p style="text-align: center;"><i>Par ordre d'importance (5 premiers facteurs sur 14)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvoir et enjeux politiques 2. Tâches techniques 3. Soutien du client promoteur 4. Compétences du chef de projet 5. Mission du projet <p style="text-align: center;"><i>Par ordre d'importance (5 premiers facteurs sur 14)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération de la communauté - Respect mutuel - Aptitude aux compromis - Leadership - Communication - Vision commune <p style="text-align: center;"><i>Quelques éléments importants</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission et légitimité - Communication - Présence de champion opérationnel et exécutif - Appui politique <p style="text-align: center;"><i>Quelques éléments importants</i></p>

La première étude associée à Pinto et Slevin (1986) traite des facteurs clés de succès de 418 projets, dont des projets de construction, des projets informatiques et des projets relatifs aux biens de consommation. La seconde étude, celle de Bissonnette (1996), considère les facteurs clés de succès retrouvés dans 10 projets touristiques au Québec. La troisième étude, de Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001), aborde les facteurs clés de succès d'une collaboration multiseCTORielle (santé, sciences sociales, éducation et affaires publiques) grâce à l'analyse de 18 projets de collaboration (Appendice A). Finalement, la dernière étude, de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), considère les facteurs clés de succès de 16 projets de collaborations : 9 projets canadiens, 5 projets américains et 2 projets européens (Appendice B).

Partant de cette synthèse et d'autres travaux, quatre principales dimensions (tableau 1.5) sont à distinguer pour cette recherche : l'environnement, les caractéristiques des entités à la collaboration, les relations et le projet/produit.

Parmi les quatre dimensions, la dimension projet/produit a été incluse même si elle est principalement reliée aux facteurs clés de succès d'un projet/produit plutôt qu'à la collaboration. Tout comme Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), le chercheur l'a intégrée aux différentes dimensions pouvant agir sur la collaboration. Bien que cette dimension touche principalement le projet/produit, elle peut avoir des répercussions sur la collaboration proprement dite.

1.1.4.1 L'environnement

Bissonnette (1996) a adapté les facteurs clés définis par Slevin et Pinto (1986) dans des projets uniquement touristiques. Ses résultats citent l'appui du gouvernement comme facteur jugé le plus important. Ce facteur permet d'enclencher le projet, soit d'en faciliter le financement grâce, entre autres, à la contribution des investisseurs publics et de l'État.

Tableau 1.5 Quatre dimensions des facteurs clés de succès selon la littérature

Les facteurs	Auteurs
1. Projet /produit ou service	
Mission, des objectifs	Pinto et Slevin, 1986; Bissonnette, 1996; Gray, 1996; Austin, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Morrison, Lynch et Johns, 2004
Complexité (difficultés reliées à la technologie, politique, nombre de partenaires, ...)	Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Légitimité	
Nouveauté	
Processus de planification	McNeil et Hartley, 1986; Pinto et Slevin, 1986; Bramell et Sharman, 1999; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Outils d'évaluation de l'atteinte des objectifs, de suivi et contrôle	Costongs et Springett, 1997; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Financement (prêts, subventions...)	Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
2. Caractéristiques des partenaires	
Compétence du personnel (expertise, détermination, persévérance...)	Pinto et Slevin, 1986; Bissonnette, 1996; Costongs et Springett, 1997
Crédibilité et légitimité	Roberts et Simpson, 1999; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Compatibilité et complémentarité des partenaires (au niveau des personnalités, des ressources...)	Gray, 1996; Wondolleck et Yaffee, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001
Appui de la haute direction	Pinto et Slevin, 1986; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Leadership/champion	Howell et Higgins, 1990; Gray, 1996; Wondolleck et Yaffee, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Morrison, Lynch et Johns, 2004
Expériences passées de collaboration	Gulati, 1995; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Flexibilité (capacité d'adaptation)	Austin, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Stabilité du personnel	Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Ressources organisationnelles, financières et techniques	Winer et Ray, 1994; Gray, 1996; Wondolleck et Yaffee, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Morrison, Lynch et Johns, 2004
3. Relations	
Confiance	Gray, 1996; Austin, 2000; Light, Bell et Halpern, 2001; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001
Communication	Pinto et Slevin, 1986; Austin, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Implication et engagement	Selin et Beason, 1991; Milne, 1998; Butler, 1999; Timothy, 1999; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Morrison, Lynch et Johns, 2004
Respect mutuel	Gray, 1996; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001
Coordination	Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Dépendance	Jamal et Getz, 1995; Light, Bell et Halpern, 2001
Vision partagée	Austin, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001
Compromis	Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001
Pouvoir partagé	Jamal et Getz, 1995; Roberts et Simpson, 1999; Sullivan et al., 2001
Bénéfices mutuels	Austin, 2000; Light, Bell et Halpern, 2001; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Morrison, Lynch et Johns, 2004
4. Environnement	
Politique	Pinto et Slevin, 1986; Bissonnette, 1996; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Social et culturel	Pinto et Slevin, 1986; Reed, 1997; Austin, 2000; Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002
Économique	Pinto et Slevin, 1986; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002;
Institutionnel	
D'affaires	
Technologique (+infrastructure)	

Ce constat vient appuyer les résultats de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) qui, dans le cadre de la collaboration au niveau de la prestation des services publics, ont souligné l'importance de l'appui politique pour la réussite du projet de collaboration.

Au niveau de l'environnement culturel, la perception du secteur touristique par la communauté locale ou la population doit être prise en considération. L'intégration de la communauté représente un aspect majeur dans la collaboration, conformément au type de projet. Selon Reed (1997), les résidents locaux font partie des principales parties prenantes dans le développement du tourisme. Par exemple, la solidarité de la communauté peut avoir une forte influence dans le processus de prise de décision (Reed, 1997). De plus, une sensibilité culturelle, une connaissance du milieu par les partenaires et une souplesse des promoteurs vis-à-vis de leur projet par rapport aux priorités de la population pourraient être profitables (Sullivan et al., 2001).

Il faut aussi prendre en compte les autres dimensions environnementales comme l'économie ou la technologie. En ce qui concerne la dimension économique, le taux d'emploi et de chômage, le PIB, le taux de croissance, le taux d'inflation et le taux d'endettement pourraient, entre autres, avoir des répercussions sur le projet de collaboration (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Concernant la technologie, le développement des technologies d'information peut avoir un impact sur la collaboration. L'Internet pourrait notamment améliorer la communication à distance entre les collaborateurs.

1.1.4.2 Les caractéristiques des entités à la collaboration

Les personnes dotées d'un bon sens du leadership coordonneraient les tâches plus facilement ou simplifieraient la participation de chacun des membres dans leurs responsabilités respectives. D'après Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), il faut exercer un leadership souple en phase de démarrage et réduire le taux de roulement du personnel affecté

aux projets. La stabilité du personnel constitue ainsi un élément dont il faut tenir compte pour le succès de la collaboration.

Costongs et Springett (1997) suggèrent différentes pistes pour éviter les divergences pouvant surgir pendant la collaboration. Ils recommandent essentiellement de veiller à ce que les personnes qui participent aux groupes de travail disposent de l'autorité, des compétences et des aptitudes nécessaires. Les compétences du responsable de projet (Bissonnette, 1996; Pinto et Slevin, 1986) sont vues comme indispensables. Ces compétences désignent les capacités à trouver des solutions et à motiver son équipe ainsi que l'excellence de ses connaissances techniques et la bonne vision stratégique. Les partenaires, pour leur part, ne devraient pas être trop timides, ni trop jeunes et devraient disposer d'un réel pouvoir de décision et de représentation de leur institution. La présence de jeunes très dynamiques peut être positive à la collaboration. Il ne faudrait toutefois pas qu'ils soient trop jeunes, surtout dans un contexte de projet de grande envergure où l'âge pourrait faire douter de la crédibilité et de l'expertise de la personne au pouvoir. Les collaborations réussies sont basées sur le pouvoir légitime où l'autorité d'un partenaire particulier est acceptée par les autres groupes comme représentative des intérêts communs (Roberts et Simpson, 1999).

La présence d'un ou de plusieurs champions peut être bénéfique pour le projet et la collaboration. N'occupant pas nécessairement un poste formel de leader, le champion est celui ou celle qui fait en sorte que les choses arrivent. Sa motivation, sa persévérance et sa volonté de pousser au delà des normes, si nécessaire, forcent l'adhésion des autres au projet (Howell et Higgins, 1990). Cet élément est ressorti comme un des facteurs clés de succès dans les travaux de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) au niveau des prestations des services publics. Deux types de champions sont à distinguer. Le champion exécutif gère les enjeux politiques reliés au projet tandis que le champion opérationnel assure le leadership du projet lui-même.

Il faut aussi jongler avec la diversité et la complexité des partenaires. Chaque entité a des buts et des objectifs distincts, des pouvoirs inégaux, des structures et cultures différentes

selon qu'elle se rattache au public, au privé ou aux OBNL. Ces divers partenaires ont différents degrés de compréhension et d'acceptation des bénéfices mutuels de la collaboration (Fowler, 1998).

Pour finir, l'expérience de collaboration peut figurer comme facteur essentiel dans la réussite de la collaboration. Selon Gulati (1995), les entités ayant une expérience de collaboration sont des partenaires désirés, peut-être parce qu'elles sont plus efficaces dans le processus de collaboration et dans les relations interorganisationnelles. D'après leurs expériences passées, les entités risquent moins de perdre temps et argent lors de la planification et de l'implantation du projet de collaboration.

1.1.4.3 Les relations

Pour démarrer une collaboration, Roberts et Simpson (1999) et Sullivan et al. (2001) recommandent principalement le partage du pouvoir dès le démarrage du projet, le respect mutuel notamment au niveau des compétences individuelles et l'instauration d'un climat de confiance. Le respect mutuel facilite une relation de confiance. La collaboration doit être fondée sur les principes de confiance incluant la fiabilité, la consistance, la congruence (des actions), la réciprocité dans le partage des risques et des gains (Light, Bell et Halpern, 2001).

Il est nécessaire de poursuivre un (des) objectif(s) commun(s) qui ait(ent) été déterminé(s), accepté(s) et compris par l'ensemble du groupe. Daka-Mulwanda (1995) et Light, Bell et Halpern (2001) font référence au développement et à l'acceptation d'un ensemble de directions et d'objectifs communs. Ils recommandent de partager les responsabilités et de travailler ensemble pour atteindre les objectifs tout en utilisant l'expertise de chaque partie. Un des facteurs les plus importants dans le développement d'une collaboration en matière de planification touristique selon Bramell et Sharman (1999) et Jamel et Getz (1995) s'avère l'existence d'une vision commune pour le développement du

tourisme ou d'un sentiment faisant en sorte que les parties prenantes partagent un problème commun qu'elles ont besoin de résoudre ensemble.

Les partenaires devraient se percevoir comme gagnants au bout du compte, réaliser que leur engagement est bénéfique et que leurs avantages dépassent les coûts (Mattesich, Muray-Close et Monsey, 2001). Ils devraient être disposés à faire des compromis. Des règles rigides et des attentes trop élevées risquent d'entraver la collaboration (Mattesich, Muray-Close et Monsey, 2001).

La communication représente un autre facteur important pour la réussite de la collaboration. Pour que la collaboration soit efficace, une communication ouverte et fréquente doit être engagée. Il faut veiller à organiser des contacts fréquents et directs entre les partenaires et les différents groupes de travail ou instances décisionnelles. Il faut partager et échanger les informations de manière constante afin d'éviter qu'un groupe ne bénéficie que d'informations de seconde main (Costongs et Springett, 1997). Il est important de prévoir, entre tous les groupes, des canaux de communication dans les deux sens. Une structure de communication ouverte et visible (transparente et bien identifiée par tous les partenaires) accroît la confiance et réduit la possibilité de conflits (Costongs et Springett, 1997).

Les intervenants sont interdépendants, ils peuvent compter les uns sur les autres en termes de talents, de ressources, d'expertise, de savoir et d'autres formes de contribution. Les habiletés individuelles sont diverses mais doivent être complémentaires (Wondolleck et Yaffee, 2000). Les partenaires doivent avoir des ressources adéquates et complémentaires pour la bonne marche de la collaboration. Les ressources comprennent l'argent, le personnel, la technologie, la formation, l'information, le temps et les contacts (Winer et Ray, 1994). Le manque d'intérêt ou d'engagement des parties prenantes peut constituer une barrière à la collaboration (Butler, 1999; Milne, 1998; Selin et Beason, 1991; Timothy, 1999).

1.1.4.4 Le projet/produit

Dans leur étude scientifique pionnière sur les facteurs clés de succès des projets, Pinto et Slevin (1986) notent l'importance de la mission du projet et de la planification dans les phases de conception du projet. La planification détaillée se veut un aspect nécessaire de la vie des projets et de leur succès (McNeil et Hartley, 1986). Étant donné le caractère généralement ponctuel, novateur, unique et multidisciplinaire du projet, le recours à des outils et techniques de planification ou de gestion de projet est fréquent. Lors de la planification, il faut reconnaître le degré élevé d'interdépendance des partenaires pour la réussite du projet (Jamal et Getz, 1995).

Le deuxième facteur se réfère à la disponibilité des techniques, à la technologie requise et aux expertises nécessaires au projet (Bissonnette, 1996). L'importance de la technologie est moins marquée dans le secteur touristique mais les expertises nécessaires au projet constituent un élément clé au succès des projets touristiques. Le manque d'expertise et de formation de la part des autorités en tourisme crée une barrière à la collaboration (Butler, 1999; Milne, 1998; Timothy, 1999).

Il est aussi judicieux de consacrer du temps pour une réévaluation permanente du programme et de penser aux réajustements (Costongs et Springett, 1997).

La légitimité du projet figure comme un élément incitatif à l'intégration des parties. Elle suscite la convergence des intérêts des partenaires vers une mission commune et partagée (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002).

Le financement apparaît comme un facteur critique dans le succès d'un projet. Son adéquation avec les besoins du projet garantit une certaine pérennité, surtout s'il est disponible pour une période de temps suffisamment longue (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Enfin, l'ampleur et la complexité du projet peuvent avoir une incidence sur la

collaboration (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Par exemple, un grand nombre de partenaires nécessiterait un niveau de coordination plus élevé.

Après la présentation des facteurs clés de succès regroupés en quatre principales dimensions, il faut se rendre à l'évidence que ces facteurs ne sont pas exhaustifs. D'ailleurs, le but de cette recherche exploratoire est aussi de trouver des facteurs peu ou pas mentionnés dans la revue de la littérature. Mais une question peut légitimement se poser : comment qualifie-t-on le succès? Plus précisément, grâce à quels indicateurs peut-on dire que la collaboration est réussie? Les éléments de réponse seront fournis dans la section qui suit.

1.1.5 La mesure du succès

Après avoir étayé les différents facteurs clés de succès, il est pertinent d'en faire un lien avec les critères de succès. Rares sont les études empiriques établissant le lien, pour autant nécessaire, entre les critères de succès et les facteurs critiques de succès (Tan, 1996).

Alors que les facteurs critiques de succès des projets renvoient plutôt à des conditions, des faits, qui concourent aux résultats des projets, les critères de succès des projets désignent un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger le succès des projets (Ika, 2005).

D'après Belout (1998), le succès des projets correspond à l'efficacité et à l'efficacé des projets. L'efficacité se réfère à l'utilisation adéquate des ressources et l'efficacé se rattache à l'atteinte des objectifs ou des buts du projet.

Baker, Murphy et Fisher (1988) pensent qu'il n'y a probablement pas de « succès absolu » mais plutôt des « succès perçus ». En outre, le point de vue est loin d'être le même

pour toutes les parties prenantes (Lim et Mohamed, 1999). Enfin, il n'y a pas non plus constance dans l'évaluation du succès dans le temps (Hazebroucq, 1993).

Sur quels critères les gestionnaires doivent-ils alors se baser pour qualifier un projet de succès ? Atkinson (1999) a initié le « triangle : délai, coût, qualité » ou le « triangle de fer » pour évaluer le succès des projets. D'autres critères, la réalisation des objectifs, la satisfaction des utilisateurs finaux et la satisfaction des autres parties prenantes se sont ajoutés ultérieurement (Baccarini, 1999; Lim et Mohamed, 1999 et Shenhar, Levy et Dvir, 1997, Ika, 2005).

Autant que les recherches sur les facteurs de succès, celles qui ont trait aux critères de succès des projets montrent qu'il est aussi impossible d'en obtenir une liste exhaustive. La raison en est que les facteurs et critères de succès diffèrent d'un projet à l'autre, compte tenu de l'envergure, de l'unicité et de la complexité des projets (Wateridge, 1998).

Dans le cadre de cette étude, le chercheur tentera de mesurer le succès du projet mais principalement le succès de la collaboration. Sur quels critères faut-il alors mesurer le succès de la collaboration?

Si différents auteurs apportent des critères spécifiques comme le triangle -délai, coût, qualité- dans le cadre de la gestion des projets (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; Lim et Mohamed, 1999 et Shenhar, Levy et Dvir, 1997), les critères pour évaluer le succès de la collaboration restent un champ peu exploré par les chercheurs. L'évaluation de la collaboration devrait se faire à l'aide d'un procédé à long terme et non à court terme et avec plus de résultats mesurables (Roberts et Simpson, 1999). Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), dans leurs travaux sur la collaboration pour la prestation des services publics, ont mesuré la performance selon quatre dimensions: la relation, le projet, le service ou le produit et les personnes. Plus précisément, la relation de collaboration est jugée satisfaisante si les partenaires ont développé un sentiment de confiance mutuelle. Le projet est considéré comme un succès s'il a été réalisé en respectant les critères de coûts, de temps et de qualité

préalablement fixés. Le service offert satisfait les citoyens s'il répond à leurs besoins et constitue une nette amélioration par rapport au service offert antérieurement. Enfin, les personnes ayant participé activement au projet sont fières de leur réalisation si elles ont le sentiment d'avoir relevé un défi et qu'elles considèrent leur travail d'autant enrichi.

Pour cette étude, le projet est considéré comme un succès s'il répond aux attentes des citoyens (touristes). Concernant la mesure de la collaboration, la satisfaction des partenaires de la relation ainsi que leur probabilité de poursuivre la relation sont vérifiées.

La mesure du succès est un processus assez complexe étant donné qu'elle est basée sur une vision subjective. La mesure de la collaboration est un domaine peu exploré par les chercheurs. Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) sont les rares auteurs qui ont traité de la mesure de la collaboration. Cette recherche s'affirme ainsi comme étant un précurseur en matière de mesure de la collaboration, notamment par l'ajout d'un nouveau critère, à savoir l'intérêt et la probabilité de poursuivre la relation de collaboration. Mais il faut mentionner sous réserve, que ces critères ne sont pas universels et que d'autres critères pour mesurer la collaboration ne sont pas à exclure.

1.2 Le tourisme

Le choix du secteur touristique comme domaine d'étude est justifié par sa complexité, par son importance économique et par son caractère novateur en matière de collaboration. D'une part, les différents acteurs appartenant au public ou au privé ainsi que les OBNL peuvent avoir des objectifs distincts rendant leurs relations plus complexes. D'autre part, les ressources limitées et les exigences des touristes rendent la collaboration plus difficile. Les entités touristiques doivent alors jongler avec ces différents paramètres et ce, dans le but de faire croître l'industrie de manière durable.

Dans les sections qui suivent, l'importance du tourisme, son évolution ainsi que sa structure seront discutées afin de mieux comprendre le rôle de la collaboration en tourisme.

1.2.1 L'importance du tourisme

Souvent qualifié d'activité économique à forte croissance, le tourisme contribue à 10,4 % du PNB mondial et génère 215 millions d'emplois (Tourisme Québec, 2005).

Selon la Commission Canadienne du Tourisme (2004), le produit intérieur brut (PIB) touristique s'est élevé à 24 milliards de dollars en 2004, soit 1,9% du PIB du Canada et les dépenses touristiques au Canada ont atteint 57,5 milliards de dollars la même année.

Au Québec, le tourisme est un important moteur économique. Il figure au sixième rang des produits d'exportation et représente 2,8 % du PIB (Tourisme Québec, 2005). Près de 330 000 personnes travaillent dans cette industrie. Ces employés œuvrent dans plus de 34 000 entreprises touristiques québécoises. En moyenne 27,5 millions de touristes visitent la province (extrait de l'économie québécoise apparu dans le portail du gouvernement du Québec, 2005).

L'influence économique du tourisme se répercute sur d'autres industries, surtout celles des loisirs et du divertissement. Elle touche aussi les services des agences de voyage, les provisions, les boissons alcoolisées, l'essence, le transport en commun local et le stationnement. D'ailleurs, 108 900 emplois sont reliés à ces autres industries grâce au tourisme (Figure 2.1).

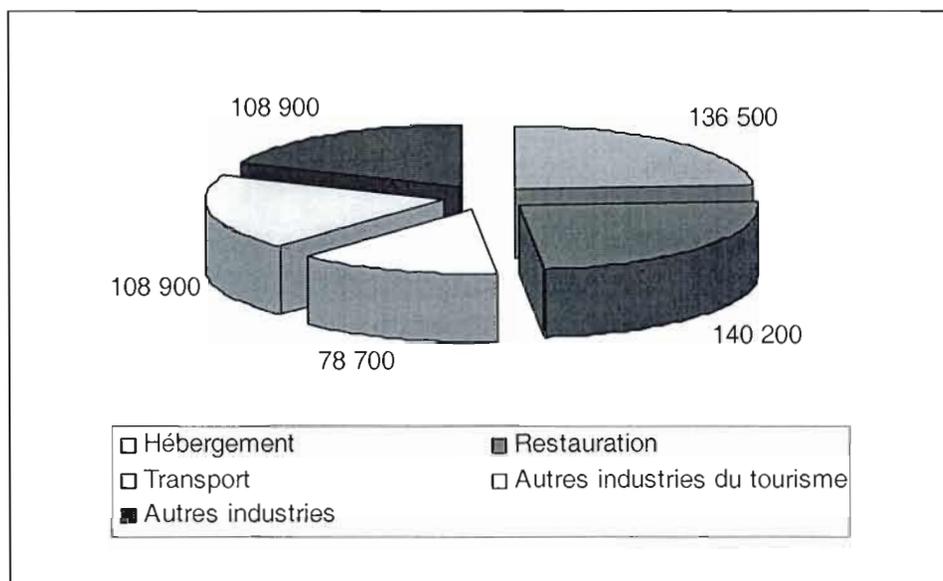


Figure 1.3 Emplois créés grâce aux activités touristiques en 2002

Source : Statistique Canada, Système de comptabilité national, indicateurs du tourisme national, quatrième trimestre 2002.

1.2.2 L'évolution du tourisme

L'industrie touristique traverse une période de mutation. Comme l'a reconnu l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) dans son rapport de 2000, deux forces principales, la mondialisation et la technologie, transforment le secteur touristique en une force économique dynamique importante pour les différents pays. En plus de la technologie qui évolue et de la concurrence qui se mondialise, il est possible de constater que les finances gouvernementales s'amenuisent alors que les clients deviennent mieux informés et exigeants. Les voyageurs sont de plus en plus avertis grâce à l'accès aux informations multiples et sont à la recherche d'expériences personnalisées entraînant la création de produits sur mesure.

D'autres facteurs sont importants dans ce contexte touristique, il n'y a qu'à penser à l'impact du terrorisme, à la Guerre en Irak, au SRAS, aux crashes aériens des dernières années, à l'accroissement des coûts du carburant, à la fluctuation de la valeur du dollar et aux goûts changeants des voyageurs (Tourisme Québec, 2005).

Aujourd'hui, une nouvelle forme de tourisme vient s'ajouter à cette période de mutation du secteur: le tourisme durable. Le tourisme engendre à l'occasion des développements et aménagements qui ont des répercussions néfastes sur l'environnement naturel et sur le bien-être des communautés hôtes (Tourisme Québec, 2005). Il y a ainsi perte de biodiversité, épuisement des ressources naturelles et réchauffement planétaire. Une responsabilisation de tous les intervenants dans la recherche d'un équilibre profitable à tous est de mise. Le tourisme durable est un tourisme qui consiste à exploiter de façon optimale les ressources de l'environnement, à respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil et à offrir à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques (Tourisme Québec, 2005).

C'est pourquoi, à travers les différents projets de partenariats passés ou à venir, les acteurs ont la responsabilité de respecter les lignes du tourisme durable afin d'assurer la viabilité de l'industrie touristique (Tourisme Québec, 2005).

1.2.3 La structure d'organisation de l'industrie touristique

L'industrie du tourisme au Canada est composée principalement de grandes chaînes hôtelières, de sociétés de transport, d'entreprises de location de voitures, de Parcs Canada, et des PME (centres de villégiature, pavillons de chasse et pêche, entreprises d'aventure de plein air, circuits locaux, attractions, spectacles, divertissement...) (The Economic Planning Group, 2005).

Les PME⁵ constituent le plus gros de l'industrie touristique. En 2000, 158 600 établissements commerciaux sont recensés au sein du secteur du tourisme au Canada (The Economic Planning Group, 2005). Même si, individuellement, les PME peuvent ne pas représenter des facteurs importants dans l'ensemble de l'industrie touristique du Canada, collectivement, elles constituent la partie la plus importante de l'industrie touristique. Nonobstant le fait que ces PME aient le sens de l'entrepreneuriat, il est intéressant de savoir si elles sont disposées à la collaboration. Ces entreprises fonctionnent beaucoup plus au jour le jour, bon nombre d'entre elles réagissent seulement aux événements qui leur procurent des ventes à court terme et la plupart ont un budget marketing limité (The Economic Planning Group, 2005). Ces raisons font que la collaboration, quoique utile avec ses entités, risque d'être complexe.

L'industrie touristique, bien qu'elle soit composée d'une majorité de petites et de moyennes entreprises privées, compte aussi de nombreux organismes à but non lucratif (OBNL) et des organismes gouvernementaux impliqués dans la gestion de différentes composantes de l'offre, notamment les attraits. En dehors du privé et du public, un ensemble de groupes d'intérêts s'est développé depuis quelques années : les organisations non gouvernementales ou OBNL (Ladkin et Bertramini, 2002). Généralement, ces organisations ont une faible capacité à développer des partenariats entre elles (Fowler, 1998). Il convient de voir comment ces entités vont s'insérer dans des collaborations avec le privé et le public. Quelle est leur part d'influence?

En matière de collaboration en tourisme, le secteur a été critiqué, par le passé, pour l'absence de communication et de collaboration entre les organisations (Selin et Chavez, 1995). Au niveau du corpus théorique, la collaboration en tourisme est un domaine d'études négligé par les académiciens (Morrison, Lynch et Johns, 2004). Peu de travaux ont été publiés dans le secteur même si un intérêt grandissant s'installe en matière de réseaux et de partenariats.

⁵ Selon l'Office du tourisme et des congrès de Québec, les PME ont moins de 50 employés.

La réalité du tourisme fait en sorte qu'un intervenant agit rarement seul de manière efficace, qu'il s'agisse d'offrir des services, de promouvoir des produits et des destinations ou d'accueillir des clientèles. Les alliances dans le secteur du transport aérien ainsi que dans les secteurs des agences de voyage, des résidences et des technologies d'information (par exemple, les systèmes de réservation) mettent en lumière la tendance croissante des entreprises du secteur à rechercher les collaborations (Go and Williams, 1993).

Le secteur public cherche de nouvelles façons de s'associer avec le secteur privé pour développer et commercialiser le tourisme. Les principaux domaines de coopération entre ces deux secteurs sont le marketing, la promotion et le développement de forfaits. En effet, ces domaines coûtent cher, en particulier sur les marchés internationaux (OMT, 2000).

1.2.4 Les principaux intervenants touristiques et leurs interrelations au Québec

L'industrie du tourisme au Québec fait intervenir beaucoup d'entités, il serait impossible de les énumérer de manière exhaustive. Quelques intervenants jugés importants dans le cadre du tourisme au Québec sont présentés (appendice C). Tourisme Québec, les ATR (Association touristique régionale), les CLD (Centre local de développement), les municipalités, les chambres de commerce, les entreprises touristiques dans les domaines de l'hébergement, de la restauration et du transport figurent parmi les principaux intervenants de cette industrie bien diversifiée par ses acteurs. Hall (1994) parle de la dynamique des interactions entre plusieurs groupes d'intérêts différents impliqués dans le développement du tourisme. Les relations entre ces entités sont diverses comme en témoigne la figure 1.4 qui donne un aperçu du système actuel de gouvernance en tourisme au Québec.

En matière de gouvernance en tourisme au Québec, trois différents paliers sont à distinguer : le palier provincial, le palier régional et le palier local.

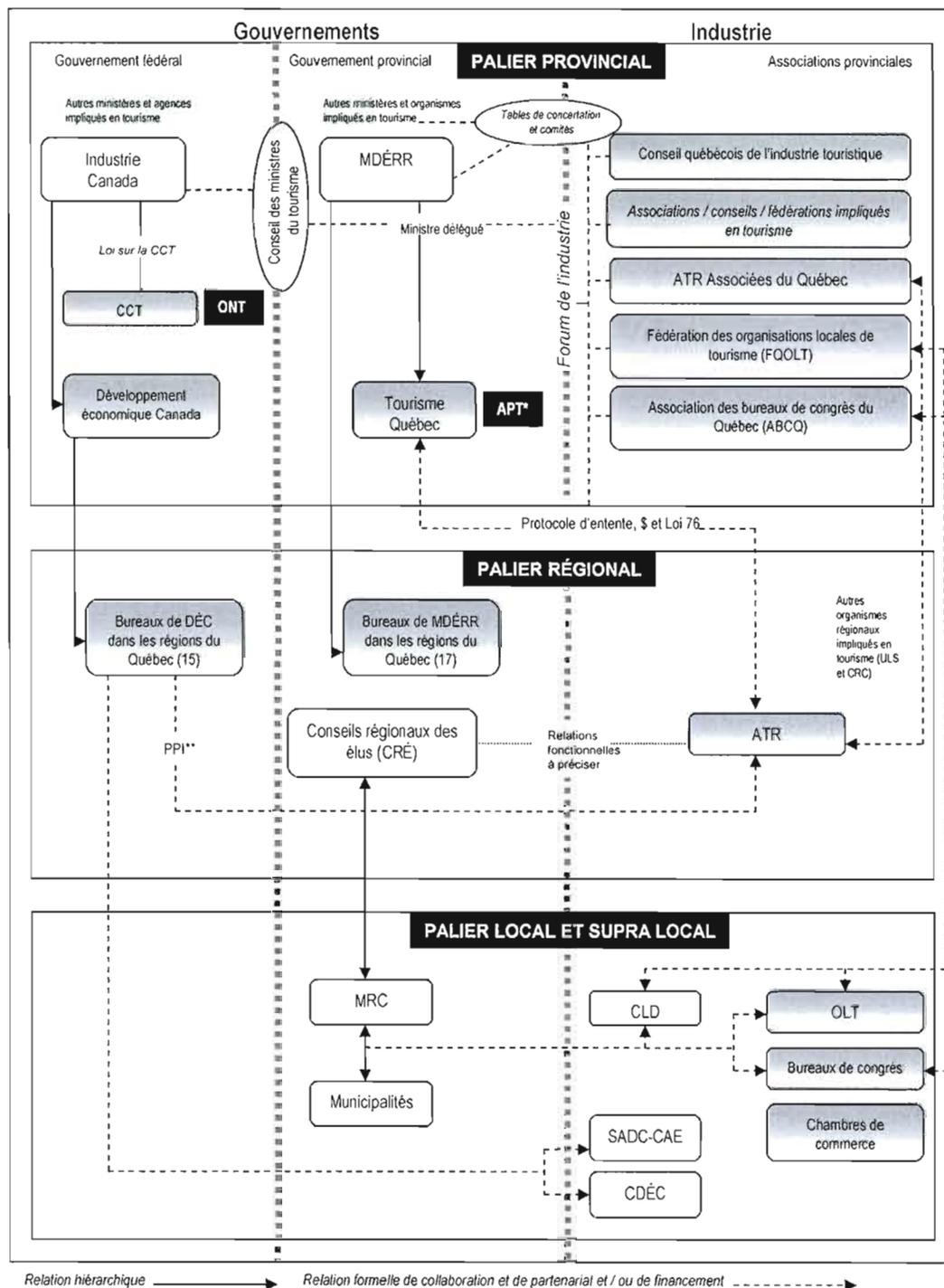


Figure 1.4 Aperçu du système actuel de gouvernance en tourisme au Québec. (Figure tirée de Tourisme Québec, 2004a, p.28) (Légende à la page suivante)

Légende de la figure 1.4 :

CCT : Commission canadienne du tourisme
 ONT : Organisation nationale de tourisme
 MDERR : Ministère du développement économique et régional et de la recherche
 ATR : Association tourisme régionale
 DEC : Développement économique Canada
 CLD : Centre local de développement
 MRC : Municipalité régionale de comté
 OLT : Organisation locale de tourisme
 SADC : Société d'aide au développement des collectivités/ CAE : Centre d'aide aux entreprises
 CDEC : Corporation de développement économique et communautaire

Une relation formelle de collaboration et de partenariat peut être constatée entre la plupart des acteurs. Par exemple, l'ATR est en collaboration avec Tourisme Québec, les bureaux de DÉC (Développement économique Canada), les ATR associés du Québec et les CLD. Le volet touristique des CLD entretient des liens fréquents avec les municipalités.

Au palier provincial, Tourisme Québec assume un rôle de coordination, afin que les efforts de financement, de promotion et de gestion des attraits soient dirigés vers les priorités de l'industrie. Il travaille avec les regroupements, les associations sectorielles et les associations touristiques régionales (ATR).

Au palier régional, les 21 ATR du Québec consacrent environ 70% de leur budget, soit plus de 42 millions de dollars, à des activités de promotion. Les ATR doivent aussi composer avec une nouvelle dynamique régionale depuis la création des Conférences régionales des élus (CRE) (Tourisme Québec, 2004a).

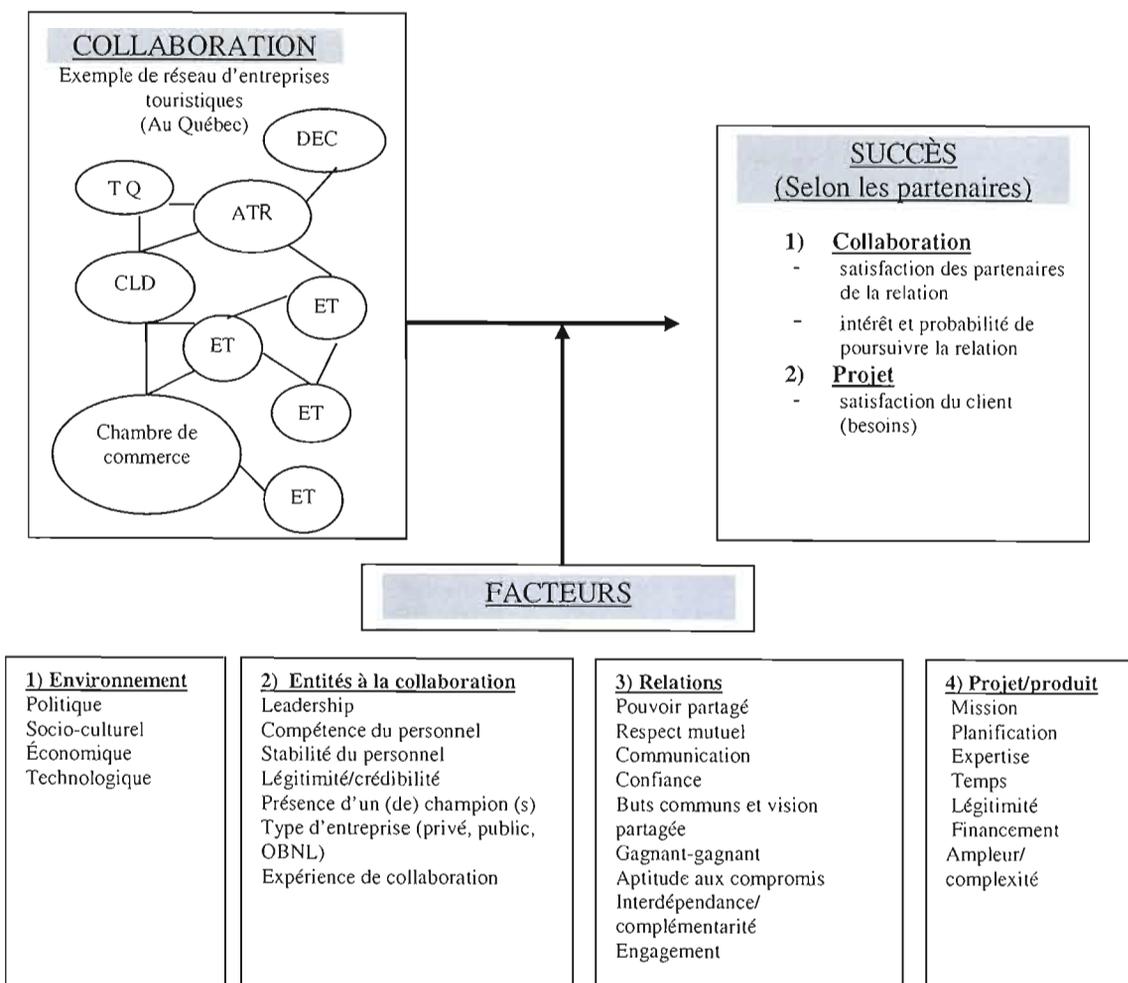
Au palier local, un nombre croissant d'offices de tourisme, de bureaux de congrès et de CLD investissent aussi en tourisme, notamment en accueil et renseignements touristiques, en soutien au développement de l'offre et en promotion. De leur côté, les municipalités auraient effectué des dépenses de plus de 18 millions de dollars liées à la promotion, aux renseignements touristiques, à la tenue de congrès et à des services de guides touristiques (Tourisme Québec, 2004a).

Bref, le tourisme est une industrie où les collaborations jouent un rôle important. La multitude des acteurs impliqués dans les différents secteurs du tourisme et l'existence de divers paliers nécessitent en conséquence des mécanismes de coordination. Il faut définir et reconnaître les rôles et compétences des partenaires et ce, à chaque palier.

1.3 Le cadre conceptuel

L'objectif de cette étude est de découvrir les facteurs critiques de succès de la collaboration dans le domaine touristique. À travers les différents facteurs de succès repérés dans la littérature, le chercheur veut les valider et tenter d'en trouver d'autres dans un contexte touristique grâce à une approche qualitative. Dans un premier temps, les facteurs clés de succès développés par Pinto et Slevin (1986) ont permis de se forger une première idée. Cette étude a servi à Bissonnette (1996) pour dresser les facteurs clés de succès au niveau des projets touristiques. Toutefois, l'objectif principal est de trouver les facteurs critiques de succès liés à la collaboration et non ceux du projet uniquement. Par conséquent, le chercheur s'est référé aux études réalisées par Mattesich et Monsey (2001) ainsi que par Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) pour finaliser le cadre conceptuel schématisé à la figure 1.5. Ces études touchent aux facteurs clés de succès de la collaboration respectivement relatifs à différents projets et aux prestations de services publics.

Le cadre conceptuel comporte trois principaux blocs: les facteurs clé de succès, la collaboration entre les entités et la perception du succès. Les facteurs clés de succès sont regroupés en quatre dimensions conformément à celles qui sont définies dans la revue de la littérature.



Légende :

TQ : Tourisme Québec

ATR : Association régionale Touristique

CLD : Centre local de développement

DEC : Développement économique Canada

ET : Entreprise Touristique (Hôtels, restaurants, agences de voyage, ...)

Le schéma n'inclue pas : Les autres entités autres que touristiques/ L'importance des facteurs/ L'interrelation des facteurs

Figure 1.5 Cadre conceptuel

En ce qui concerne la collaboration entre les entités, elles diffèrent selon le projet. Dans la présente étude, les projets de faible envergure ont été choisis, à savoir ceux dont les coûts sont évalués à moins d'un million de dollars (Bissonnette, 1996). Ces projets sont représentatifs des différents projets de collaboration touristiques de la région des Cantons-de-l'Est. L'exemple présenté dans le cadre conceptuel regroupe à la fois les entités appartenant au public, au privé ainsi que les OBNL. Il est à noter que la présentation des diverses institutions n'est pas exhaustive et que les formes de relations n'ont pas été prises en compte.

La perception du succès sera mesurée à deux niveaux selon les parties prenantes de la collaboration : au niveau de la collaboration et au niveau du projet. Le chercheur s'intéressera davantage à la mesure de la performance de la collaboration. La satisfaction des partenaires et leur intérêt à poursuivre la relation seront examinés.

Somme toute, la collaboration, les facteurs clés de succès et la perception du succès sont trois concepts liés. Pour que la collaboration soit un succès, des facteurs précis sont nécessaires. Pour mesurer la performance de la collaboration, il faut se doter de bons indicateurs. Le lien étroit entre ces trois notions devra ainsi être gardé tout au long de la recherche. Il faut aussi se rappeler que les facteurs clés de succès seront non exhaustifs et que la mesure du succès de la collaboration sera subjective. Cette recherche se distingue des précédentes par son domaine novateur, les facteurs clés de succès des collaborations en tourisme, et elle est une des rarissimes qui traite de la mesure de la collaboration.

CHAPITRE II

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente étude fait partie d'un programme de recherche sur la collaboration touristique. Le chercheur s'est particulièrement occupé de la phase préliminaire. Au-delà de l'exploration de la revue de littérature sur la collaboration, il a notamment participé à la collecte de données dans une région touristique donnée (les Cantons-de-l'Est) en collaboration avec le chercheur principal du projet de recherche. Dans les sections à venir, la démarche qualitative et le choix des sujets seront présentés. Ensuite, la réalisation et l'analyse des données seront décrites. Enfin, le processus de validation sera exposé.

2.1 Une démarche qualitative

Cette recherche a pour objectif d'explorer les facteurs clés de la collaboration dans le secteur touristique pour des projets de faible envergure. En vue de la mener à bien et considérant sa nature exploratoire, une étude qualitative a été privilégiée.

Plus spécifiquement, une étude de cas multiple est réalisée. Elle est mise en œuvre grâce à la recherche documentaire et à la réalisation d'entrevues semi-dirigées effectuées auprès des différents organismes intégrés dans des projets de collaboration. L'étude de cas comme méthode de recherche donne accès, entre autres, à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes (Gagnon, 2005). Cette méthode cadre bien avec les caractéristiques de cette étude, celles

d'explorer les facteurs clés de succès de la collaboration tout en connaissant les acteurs et leurs relations.

2.2 Le choix des sujets

Les Cantons-de-l'Est sont choisis comme région à l'étude. Cette région est dotée d'un potentiel touristique reconnu. Elle a reçu environ 2,3 millions de touristes et a généré 327 millions de dollars en recettes en 2004 (Tourisme Québec, 2004b). De plus, des contacts avec différents responsables d'organismes rattachés au tourisme ont déjà été établis. À l'aide des avis de quelques partenaires de l'industrie touristique (l'équipe de direction de l'association touristique régionale, des commissaires touristiques des sous-régions sélectionnées), trois cas de collaboration perçus comme réussis sont portés à l'étude : la Carte napperon des Cantons-de-l'Est, le Trolley Magog-Orford et la Route des vins du Bromemissisquoi. Plusieurs auteurs consultés au sujet de la conduite d'études de cas privilégient la sélection de cas multiples de préférence à un cas unique pour réaliser leurs études de cas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Miles et Huberman, 2003).

Les personnes les plus impliquées dans le projet ainsi que les décideurs de l'entreprise ou de l'organisme ont été identifiés et contactés (voir tableau 2.1) grâce à la méthode de jugement. À la fin de l'entrevue, nous avons demandé aux répondants s'ils pouvaient nous identifier quelques personnes importantes à rencontrer pour bien comprendre le processus de réalisation du projet. D'autres personnes n'ont pas été citées. Nous avons ainsi pu confirmer notre échantillonnage.

Les répondants ont tous été contactés par courriel ou par téléphone par le chercheur ou la directrice de recherche. Le chercheur et l'interviewé devaient tous deux signer un formulaire de consentement. Ceci s'inscrit dans le cadre du respect de l'éthique et donne le droit, entre autres, pour le participant, de retirer son entrevue de la base de données après

avoir reçu la version préliminaire du projet. Initialement, une dizaine de jours était accordée aux intervenants pour faire des commentaires ou pour réclamer le retrait de leur entrevue. L'absence de nouvelles pouvait être considérée comme une acceptation tacite. Néanmoins, des démarches plus poussées ont été accomplies (rappel via courriel ou téléphone de certains) afin d'obtenir la rétroaction des répondants. Aucun participant ne s'est retiré du processus.

Tableau 2.1 Catégories de participants

	Carte Napperon	Trolley Magog-Orford	Route des vins du Brome-Missisquoi
Centre Local de Développement	3/1	1/0	★2/0
Association Touristique Régionale	★2/0		0/1
Entreprises touristiques	1/0	★2/0	2/0
Autre partenaire		1/0	

x/y : x indique le nombre de personnes interrogées et y le nombre de personnes non interrogées mais à qui les cas ont été soumis pour la confirmation.

★ Leader initial du projet

2.3 La réalisation des études de cas

Cette phase consiste à réaliser des entrevues individuelles en profondeur (45 à 75 minutes) auprès d'intervenants touristiques. Les rencontres se sont déroulées essentiellement au lieu de travail des répondants qui sont des gestionnaires de l'entreprise ou des représentants de l'organisme dans le projet. Avec la permission des sujets, les entrevues ont été enregistrées en format audio. Le verbatim a été conservé dans un fichier Word. Certains auteurs suggèrent de ne pas transcrire entièrement le verbatim des entretiens mais plutôt de ne noter que les éléments clés afin de gagner du temps (Deslauriers et al., 1991). Même s'il s'agit d'une tâche fastidieuse, le chercheur a opté pour la solution longue afin de mieux appréhender les cas et d'en retirer les bénéfices de l'analyse. Après chaque écriture des cas, deux personnes, incluant le chercheur, relisaient les entrevues pour confirmer l'analyse effectuée.

La poursuite de nouvelles entrevues (au total quatorze), quant à elle, a été arrêtée lorsque les propos des répondants devenaient redondants.

Les entrevues sont axées sur les intervenants, sur le déroulement du projet de collaboration, et sur ce qu'ils considèrent être les facteurs de succès et d'échec du projet et de la collaboration. Finalement, leur évaluation du projet a été abordée. Un guide d'entrevue (Appendice D) a servi à structurer la rencontre.

La recherche documentaire a aussi été utile pour concevoir les différents cas. La consultation de documents pertinents, lorsque disponibles et reliés au projet, a pu faciliter la compréhension du chercheur. Pour ce faire, les courriels échangés entre les membres et les bulletins de certains organismes en tourisme ont été analysés. Des recherches sur Internet, notamment dans les revues de presse sur le Trolley et la Route des vins, ont été effectuées.

2.4 L'analyse des données

L'analyse des données s'est déroulée en deux étapes. Premièrement, chaque cas est étudié en partant du contexte pour aboutir aux principaux résultats. Par la suite, les 14 entrevues recueillies auprès des intervenants sont analysées grâce à une matrice ordonnée telle que suggérée par Miles et Huberman (1994). La matrice choisie est une tabulation de deux variables (tableau 3.1, p.80). En colonnes, on trouve les 14 répondants associés aux 3 cas et en lignes, on distingue les facteurs clés de succès regroupés en 4 dimensions. Cette matrice sert à donner une vue d'ensemble des facteurs clés de succès cités par les répondants. À travers cette matrice, les facteurs clés de succès de la collaboration pour chaque cas mais également les facteurs les plus cités pour les 3 cas peuvent être dégagés.

2.5 Le processus de validation

Afin d'assurer la validité des résultats, le chercheur a eu recours, en premier lieu, à l'évaluation par des pairs. Non seulement la directrice de mémoire a vérifié les résultats mais un lecteur externe, étudiant au doctorat, a également concouru à cette tâche. L'examen par les pairs permet aux collègues (qui n'ont pas participé directement à l'étude) de faire ressortir des aspects importants susceptibles d'avoir été négligés par le chercheur (Miles et Huberman, 2003).

Fortement impliquée dans la région des Cantons-de-l'Est, la directrice de mémoire a une bonne connaissance de l'industrie touristique. Son aide a ainsi permis d'approfondir les cas et d'amener plus loin la discussion. La présence du chercheur, externe à la région, a permis d'encadrer l'analyse et de limiter les biais personnels que la directrice de mémoire aurait pu avoir.

En second lieu, le chercheur a procédé à la vérification et à l'interprétation des données par les sujets eux-mêmes. Une version préliminaire des cas a été soumise aux différents participants afin d'obtenir leur rétroaction et ainsi de valider les résultats. Ce procédé permet de vérifier si les participants sont d'accord avec la perception du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Par cette activité, le chercheur a renforcé les rapports avec les participants en leur démontrant que leur avis et leurs commentaires sur les résultats sont importants.

En définitive, la méthodologie suivie démontre une rigueur apparente et ce, dans un contexte qualitatif.

CHAPITRE III

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente les trois études de cas réalisées dans la région des Cantons-de-l'Est: la Carte napperon des Cantons-de-l'Est, le Trolley Magog-Orford et la Route des vins de Brome-Missisquoi. Une synthèse des résultats est esquissée sous forme de tableau à la fin du chapitre.

3.1 La Carte napperon des Cantons-de-l'Est

3.1.1 Le contexte du projet

L'industrie touristique présente un contexte bien particulier. Le client final, le touriste, peut arriver dans un endroit qu'il connaît peu ou pas du tout. Il ignore les activités proposées dans la région, les attraits ou le trajet pour s'y rendre. De plus, certaines entreprises touristiques désirent plus de visibilité.

Ce contexte a initié, il y a plus de six ans, le projet de la Carte napperon. C'est une carte géographique d'une région, par exemple celle des Cantons-de-l'Est, avec la localisation, dans certains cas, de quelques entreprises touristiques. Son nom, Carte napperon, à l'image d'un napperon, trouve son origine dans la possibilité de la distribuer dans les restaurants. Le but est de pouvoir donner l'information au touriste et ensuite lui remettre la carte pour l'aider

à trouver son chemin. Cette carte pourrait aussi lui permettre de découvrir des entreprises intéressantes à visiter dans la région, avec leur localisation.

Le produit n'est pas complètement nouveau. Avant l'arrivée du projet de la Carte napperon, il existait, dans certaines sous-régions des Cantons-de-l'Est, des versions différentes de cette carte. Par exemple, Granby-Bromont avait une carte pour localiser ses principaux attraits. De même, dans la région de Magog-Orford, l'association des marchands du centre-ville de Magog (SIDAC⁶) offrait gratuitement une carte de la région du centre-ville avec la localisation des principaux sites d'hébergement du secteur. Ces cartes étaient distribuées au bureau d'accueil et d'information touristique de la région de Magog.

3.1.2 La description du projet et de la collaboration

a. Le projet

L'idée de la Carte napperon, de format 11 x 17 pouces, a été initiée par les centres locaux de développement (CLD) et encadrée ensuite par Tourisme Cantons-de-l'Est (TCE). La carte comprend deux côtés. Le premier côté relève de la responsabilité de Tourisme Cantons-de-l'Est. Ce côté présente une carte de la région dans son entier avec une photo et les coordonnées des entreprises touristiques de la grande région qui ont décidé d'investir dans cet outil de promotion. L'autre côté est mis à la disposition de chaque CLD intéressé qui devra financer les cartes et s'occuper de remettre à TCE les documents requis pour l'impression de son côté de carte. Il y aura au moins autant de versions de ce recto que de CLD qui décident d'opter pour la Carte napperon.

⁶ Devenue Société de développement commercial (SDC)

La carte est fabriquée sur un type de papier qui permet l'utilisation du surligneur. Elle est imprimée en plusieurs copies regroupées en paquets de 100 feuilles. Les copies sont ensuite distribuées majoritairement par les CLD dans les bureaux d'information touristique des régions participantes. Certains ont accru la distribution en les offrant ou en les vendant aux attrait ou aux établissements hôteliers.

La Carte napperon a plusieurs objectifs. Elle permet à différents attrait de se faire connaître. Elle s'avère un outil d'accueil intéressant puisqu'elle sert au préposé à l'accueil, dans les bureaux d'information ou dans les lieux touristiques, à diriger efficacement les touristes dans la région en surlignant le trajet concordant avec ses besoins.

Au fil des ans, certaines régions décideront d'utiliser leur côté pour promouvoir les pistes cyclables de leur région (Sherbrooke) ou pour mettre en exergue l'agrotourisme (Coaticook). D'autres régions vendront des espaces promotionnels aux entreprises touristiques pour aider à financer la carte (Memphrémagog).

b. La collaboration

Dès la première année, le projet a été encadré par Tourisme Cantons-de-l'Est. Par la suite, le projet est discuté lors de rencontres annuelles avec les CLD. Tous les ans, chaque CLD décide s'il collabore au projet. Lors de l'édition 2005 de la carte, sept versions ont été réalisées en collaboration avec TCE. Lorsque le CLD embarque dans le projet, il est libre de gérer et de financer son côté comme il le souhaite. Enfin, il a aussi la possibilité de faire plus d'une version de son côté.

Il arrive que des CLD ne se joignent pas au projet, parfois parce qu'il leur reste des cartes. À d'autres occasions, le CLD a décidé de produire seul une carte parce qu'il avait besoin de plus d'espace ou parce qu'il voulait offrir des coupons-rabais à découper

permettant ainsi d'autofinancer différemment la carte. Dans certains cas, des raisons politiques ou de positionnement peuvent expliquer le choix des sous-régions de construire leur propre carte.

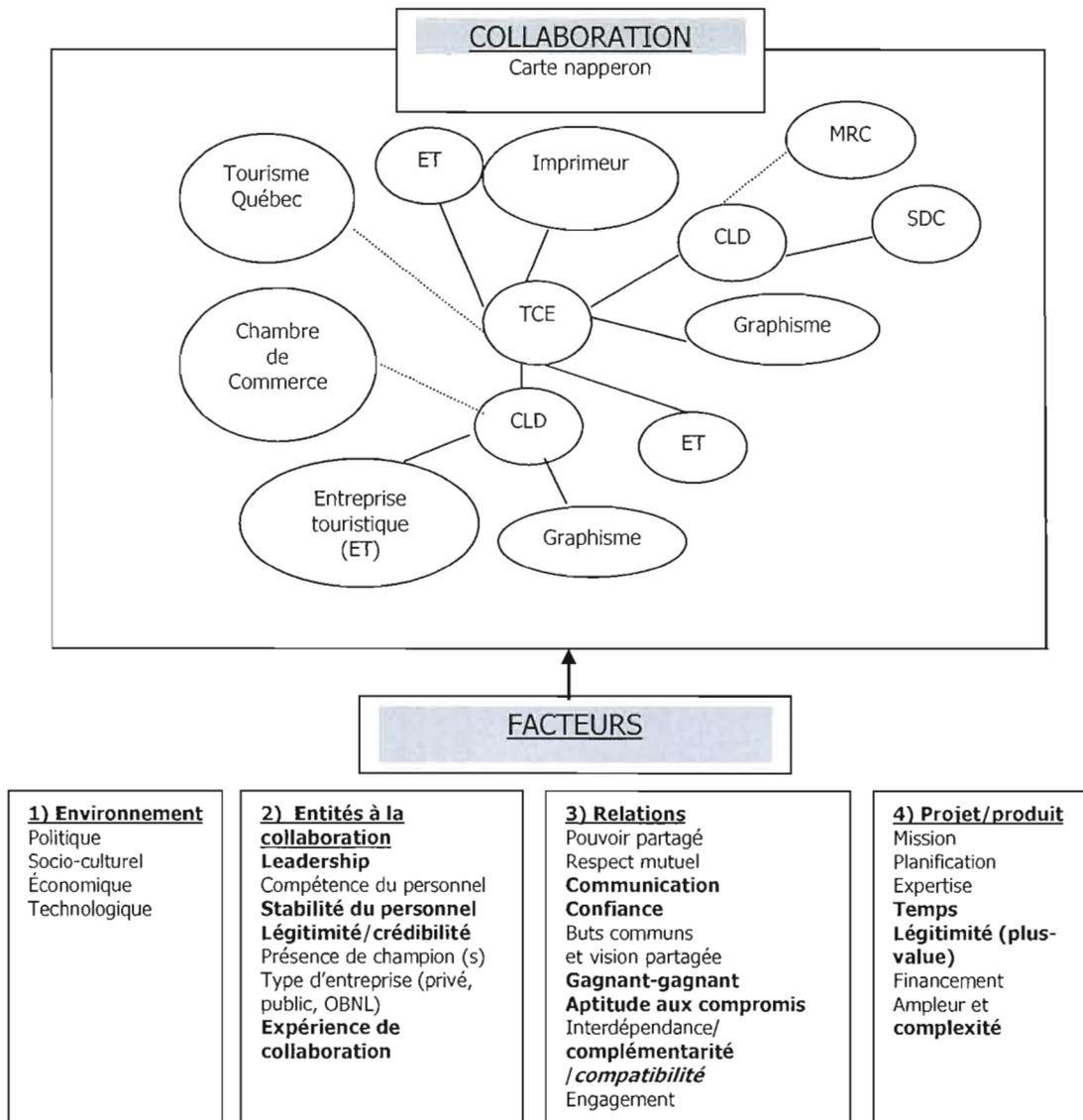
Les relations entre les CLD et TCE sont fréquentes durant l'année et des échanges constructifs sur le projet peuvent s'effectuer à l'extérieur des rencontres annuelles. Des suggestions sont aussi émises par les gens de l'industrie ou des CLD. Par exemple, un CLD a recommandé à TCE un imprimeur moins coûteux : *« cette année, je leur avais donné des noms d'imprimeries où moi j'avais eu des meilleurs prix qu'eux »*.

TCE gère le verso et s'occupe de trouver des partenaires (entreprises touristiques) pour financer une partie du projet. Les partenaires touristiques sont globalement les mêmes, année après année. TCE propose aux gestionnaires d'attractions et d'activités touristiques d'acheter un espace sur le verso de 2 1/8 x 5/8 pouces comprenant « photo-nom-coordonnées-identification de la carte ». Il y a de la place pour une vingtaine d'annonceurs et le principe du « premier arrivé, premier servi » est mis à l'œuvre. Cette approche a causé, principalement au début du projet, quelques conflits avec au moins un CLD. Ce CLD devait, pour autofinancer le projet, approcher les entreprises touristiques de sa région qui pouvaient préférer le côté TCE pour sa plus grande visibilité. Alors que les CLD ont distribué de 10 000 à 60 000 copies, TCE a réalisé 238 000 copies en 2004 et 250 000 copies en 2005. Le tarif pour l'entreprise touristique qui voulait s'annoncer avec TCE était à peine le double.

3.1.3 Les facteurs critiques de succès (FCS) de la collaboration et du projet⁷

Les facteurs expliquant le succès de la collaboration de la Carte napperon sont divers et peuvent être regroupés en trois dimensions (voir la figure 3.1) : la dimension relative aux

⁷ Il est important de spécifier que la distinction entre les FCS de la collaboration et ceux du projet n'est pas toujours très claire. Par conséquent, ces dimensions seront quelque peu confondues durant les prochains paragraphes et aussi dans les deux autres cas à l'étude.



Les relations :

_____ Collaboration reliée à une implication directe dans le projet

----- Collaboration reliée à une implication indirecte dans le projet

CLD : Centre local de développement / ET : Entreprise touristique / MRC : Municipalité régionale de comté

SDC : Société de développement commercial / TCE : Tourisme Cantons-de-l'Est

En gras : les facteurs clés de succès retrouvés

En italique : les facteurs clés nouveaux ou peu cités dans la littérature

Figure 3.1 FCS de la Carte napperon des Cantons-de-l'Est

caractéristiques des entités à la collaboration, la dimension des relations et celle du projet/produit. La dimension reliée à l'environnement n'a pas été considérée par les partenaires dans la réussite de la collaboration.

Dans un premier temps, au niveau des caractéristiques des entités à la collaboration, les facteurs suivants ont été à l'origine du succès de ladite collaboration selon les responsables rencontrés : la *crédibilité* des partenaires et *l'expérience de collaboration*, la *stabilité* du personnel et le *leadership*.

Grâce à leur crédibilité acquise dans les différents projets de collaboration réalisés dans le passé, TCE et les CLD se sont «unis» plus facilement dans le projet. Il était facile pour les intervenants de croire qu'ils pouvaient réaliser un projet intéressant et qui serait mené à terme. Par ailleurs, ces intervenants avaient l'habitude de travailler ensemble bien avant le projet de la Carte napperon

Le manque de stabilité au niveau du personnel dans quelques CLD pourrait figurer comme une entrave à la réussite de la collaboration. « *Dans certains CLD, parfois, le responsable de projet peut changer [...]* ».

La présence d'un ou de leader(s) pour rallier tout le monde est utile pour mener à bien le projet de collaboration. Dans la majorité des projets, il ressort que la présence d'au moins une personne qui coordonne le tout est majeure. Cet élément a été souligné comme important, surtout durant les premières années. Maintenant, le projet est bien connu et tous connaissent bien leur rôle. Le projet a été bien encadré et les membres de l'équipe ont été au courant des différentes étapes du processus de collaboration.

En ce qui a trait aux relations entre les entités à la collaboration, la *complémentarité* de partenaires, la *confiance*, l'aptitude aux *compromis*, la perception d'une *relation gagnant-gagnant* et la *communication* sont les facteurs explicatifs du succès de la Carte napperon.

Dans un projet de collaboration et notamment celui à l'étude, la complémentarité des partenaires, notamment au niveau de leur personnalité, est de mise. La présence d'« atomes crochus » est nécessaire et il est important de ne pas penser « concurrents » mais bel et bien « partenaires ». TCE travaille normalement au niveau régional (Cantons-de-l'Est) alors que les CLD sont plus actifs au niveau local. Néanmoins, tel que mentionné ci-dessus, il a été possible de constater certaines frictions, au début, avec au moins un CLD qui devait autofinancer la carte et qui voyait TCE solliciter ses partenaires. Le contexte devenait alors un peu plus concurrentiel, même sans le vouloir.

La confiance permet de faciliter la nature des relations. Chacun sait que l'autre sera respecté et que le projet final sera efficace. Il faut que chaque partie tire profit de la collaboration et parfois, des compromis doivent être faits. Dans le cadre de ce projet, TCE a dû revoir son objectif de distribution dans les restaurants et s'en tenir à une distribution dans les bureaux d'information touristique puisqu'un CLD avait alors entrepris de telles démarches.

Puis on s'est dit pourquoi cette carte napperon là, qui sert pour le moment juste dans les bureaux d'information touristiques, ne pourrait pas devenir pour certains CLD qui désirent le faire une distribution via les restaurants. Mais pour ça, c'est sûr qu'il fallait, entre autres, changer la qualité du papier. Dans un restaurant, il faut que ce soit facilement froissable, jetable à la poubelle, tandis que celui-là étant un format très épais qui se plie, qui se garde dans le coffre à gant, mais qui est plus difficilement utilisable au niveau de la restauration.

Des plaintes sur le non-respect de l'environnement avaient été formulées quand le type de papier dans les bureaux d'information avait été appliqué dans les restaurants. Il faudrait alors un autre type de papier plus mince pour les restaurants et garder ce type de papier où on utilise un surligneur pour les bureaux d'information.

La communication, quant à elle, a aussi contribué au succès. À travers les différents appels téléphoniques, les échanges de courriels, la mise en place de bulletins, le contact entre les partenaires devient fréquent. De plus, une rencontre générale de TCE avec les CLD se fait

une fois par an (généralement au mois de novembre). À cette occasion, le projet de la Carte napperon figure à l'ordre du jour et les suggestions aussi bien que les critiques sont les bienvenues. TCE assure subséquemment le suivi. L'écoute a été privilégiée pour la bonne marche des échanges d'information.

Quant à la dimension projet/produit, la *légitimité* du projet, la *complexité* et la *gestion du temps* auraient un impact sur le succès.

Un « bon » produit facilite la collaboration. Dans le cadre de ce projet, le produit est non seulement apprécié par le client touriste, mais également par le préposé au bureau. La carte est belle, de bonne qualité et peut être surlignée afin de diriger le touriste. La création de la collaboration devrait créer une perception de plus-value par le touriste. Cette dimension est ressortie comme primordiale lors de plusieurs rencontres. En d'autres termes, ce qui est mis en commun doit présenter un avantage pour le touriste, sinon celui-ci n'adhérera pas entièrement au projet. Dans ce projet, non seulement cette carte sert de repère pour le touriste (comme une carte routière) mais elle est également utile pour connaître les différents attraits de la région. En fait, c'est un projet dont la légitimité ne fait aucun doute. Cette dimension revient souvent comme facteur favorisant le succès d'un projet de collaboration.

Mais malgré cela, la tâche n'a pas été facile à cause du grand nombre de participants dans le dossier, rendant ainsi la collaboration complexe.

La gestion du temps aurait un impact sur le succès. D'ailleurs, la gestion du temps est critique puisqu'il faut répondre au plus vite aux délais: « *certaines se plaignent fréquemment de cette impression d'être toujours à la dernière minute* ».

3.1.4 La performance

La Carte napperon est un beau produit pour la majorité des intervenants. Les touristes héritent d'une carte de la région et peuvent découvrir la route à prendre pour se rendre à destination. Aussi, les attraits, mêmes petits, peuvent promouvoir leur activité à faibles coûts. Le personnel à l'accueil détient un outil qui permet d'expliquer plus facilement la route à prendre. Enfin, les hôteliers qui possèdent la carte ont un moyen facile de présenter quelques activités de la région avec leur emplacement.

La Carte napperon est une très bonne idée. Pourtant, celle-ci engage des frais pour certains CLD qui n'avaient initialement rien à payer grâce au soutien de certains groupes associatifs, par exemple. Au moins une personne rencontrée mentionnait que ce projet n'était pas nécessairement un bon exemple de collaboration. *« Initialement, on n'avait rien à payer et maintenant nous sommes obligés de financer la carte et de travailler en collaboration ».*

Si, au début du projet, le financement de la carte était difficile, il devient de plus en plus facile pour les différentes sous-régions de financer leur carte. Il arrive même que certains CLD refusent certaines entreprises pour des raisons d'espace. *« Il n'y a aucun annonceur établissement d'hébergement ou autre. Ce ne sont que des attraits qui apparaissent. Et ça, on n'a jamais de problème à renouveler chaque année. Même, je dirai qu'on est obligé d'en refuser ».*

Mais au-delà de ces quelques problématiques, la collaboration est perçue comme une réussite par TCE, certains responsables des CLD et les autres entreprises touristiques. Nonobstant le fait que certains CLD se retirent du projet, une certaine fidélité des partenaires subsiste.

En définitive, la Carte napperon est un projet qui répond aux attentes des consommateurs (touristes) et des préposés au bureau d'information. Les prix pour les

entreprises sont abordables et c'est un outil pratique distribué à grande échelle, créant ainsi une belle économie de volume.

3.1.5 Conclusion

Le projet est reconnu par la majorité des partenaires comme étant un succès. Le touriste y trouve son compte. Cette collaboration regroupant des intervenants à profils différents (privé, OBNL) se révèle comme une réussite. Les facteurs de légitimité, confiance, bonnes interrelations et communications, un contexte gagnant-gagnant sont tous des facteurs majeurs pouvant expliquer ce succès.

Le projet suscite néanmoins quelques questionnements : y a-t-il des choses qui devraient être faites différemment ? Serait-il pertinent, à ce stade, de prendre un temps d'arrêt et de repenser le produit ? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour s'assurer que la collaboration permette aux différents partenaires de revoir certaines stratégies, comme la distribution dans les restaurants, qui pourraient s'avérer rentables pour l'industrie ? Des rencontres spécifiques pourraient-elles aider ? Qu'est-ce que cela implique ?

La Carte napperon semble se situer dans sa phase de maturité. Les régions ne risquent-elles pas de vouloir se retirer et gérer elles-mêmes ce produit et s'appropriier les deux côtés de la carte ? Un minimum de deux ou trois régions ont réalisé seules au moins une Carte napperon. Le retrait de certaines régions touristiques pourrait réduire grandement l'intérêt du produit.

Avec l'essor d'Internet, les gens pourraient être moins nombreux à se rendre dans les bureaux d'information car les cartes routières ainsi que les attraits peuvent être regardés en ligne. Toutefois, les touristes n'imprimeront pas nécessairement les cartes trouvées en ligne. Ainsi, l'idée de Carte napperon continue à être intéressante. Elle devrait être davantage

disponible dans les sites d'hébergement, par exemple. Mais il faut tout de même réfléchir à cette nouvelle tendance et voir comment s'adapter.

Certains facteurs de succès (la communication et la complémentarité), pourraient orienter quelques pistes de travail ou de réflexion sur ce projet, notamment sur la distribution dans les restaurants de la carte.

3.2 Le Trolley Magog-Orford

3.2.1 Le contexte du projet

La région Magog-Orford, située dans les Cantons-de-l'Est à un peu plus d'une centaine de kilomètres de Montréal, est une région touristique quatre saisons reconnue. Elle accueille environ 700 000 visiteurs/touristes chaque année⁸ et possède deux attraits naturels importants: le Lac Memphrémagog et le Parc du Mont-Orford.

Avant le début du projet en 2003, peu de projets avaient été réalisés en collaboration avec Mont-Orford inc. Pourtant, « *Depuis la création du parc national du Mont-Orford comme parc de récréation, en 1938, celui-ci a toujours été reconnu comme possédant un fort potentiel récréotouristique...En 1985, notre région [Cantons-de-l'Est] confirme unanimement le parc comme projet moteur et structurant...* »⁹. Ainsi, en 2000, plusieurs espèrent que le changement de propriétaire au Mont-Orford, et l'arrivée d'un nouveau PDG, amèneront les gens à travailler ensemble et permettront de créer une synergie. En parallèle à ce projet, les gens du milieu des affaires et principalement les propriétaires du Mont-Orford sont en attente d'une réponse du gouvernement sur l'acceptation de l'échange de terrain entre le Mont-Orford et ce même gouvernement. Ce projet permettrait, notamment, de faciliter la

⁸ Synthèse de l'impact du tourisme, MRC Memphrémagog, Pragma Tourisme-Conseil, 30 septembre 2002.

⁹ La Presse, Forum, samedi 11 mars 2006, p. A34.

rentabilisation du centre de ski par l'ajout d'unités d'hébergement au pied de la station¹⁰. Aussi, le promoteur avait un projet de train touristique reliant Sherbrooke et Bromont, en passant par Magog¹¹. Le Trolley pourrait faire la navette entre le train, le Mont-Orford et certains points touristiques importants.

Finalement, la ville de Magog, tout comme celle d'Orford, n'offre aucun transport en commun. Pourtant, à travers les années, Magog a vu sa population croître et ses limites frontalières se déplacer, surtout avec la fusion de Magog, en 2002, du Canton de Magog et du village d'Omerville¹².

Ces différents éléments ont créé un contexte propice pour initier le projet de Trolley Magog-Orford, un autobus stylisé. La réalisation du projet nécessitait des fonds importants pour l'achat du bus ainsi que pour son exploitation. Mont-Orford inc. participait au financement d'une partie du véhicule mais il fallait trouver le reste et s'assurer de couvrir les frais d'exploitation de l'autobus. Il semblait que réunir plusieurs partenaires serait la meilleure façon d'obtenir ce financement. La collaboration était ainsi primordiale.

3.2.2 La description du projet et de la collaboration

a. Le projet

Le Trolley vise à favoriser le transport de la clientèle touristique et locale de la région Magog-Orford entre les différents attraits touristiques, les sites d'hébergement, et les centres-

¹⁰ Une réponse viendra en mars 2006. Elle propose la vente, par appel d'offre, du terrain où se situent la station de ski et le golf du Mont-Orford. A l'écriture du cas, la version finale de la décision du gouvernement n'est toujours pas disponible.

¹¹ Le projet de train s'est réalisé en 2006 bien qu'il ne circule toujours pas entre les villes (lors de la finalisation de ce cas).

¹² <<http://www.tourisme-memphremagog.com/region.php?cid=51>>. Consulté le 5 mai 2006.

villes de Magog et d'Orford. Le but premier du projet est de desservir les touristes qui voudront se déplacer aisément entre des pôles touristiques. Il permettra aussi à la clientèle locale d'en bénéficier.

En ce qui concerne les caractéristiques du produit, le Trolley se distingue par son style tramway et ses bancs en acajou :

Le Trolley affiche une robe rouge parée de dorures. Il peut accueillir jusqu'à 47 personnes assises, en plus d'environ une vingtaine debout. En incluant les divers arrêts, le trajet prend environ 25 minutes à parcourir dans chaque direction. Le trajet comprend une boucle de 30 kilomètres et un service régulier aux heures est fourni. La tarification est fixée à 1 \$¹³.

Le Trolley présente plusieurs avantages. Dans un premier temps, le bus permet une facilité d'accès à certains sites et attraits touristiques. Il est sécuritaire et diminue les effets polluants provoqués par la multiplication des automobiles au centre-ville. De surcroît, le bus réduit l'engorgement au centre-ville et au stationnement du Mont-Orford. Enfin, selon la responsable du CLD de l'époque, le projet se veut un outil de promotion qui concorde avec l'image marketing de la région, un endroit authentique privilégié par la belle nature.

b. La collaboration

Le projet nécessitait la collaboration de plusieurs intervenants de l'industrie touristique (CLD, municipalités, hôteliers...). En 2003, le PDG de Mont-Orford inc. a réuni un groupe de gens d'affaires de l'industrie touristique, principalement des gestionnaires d'établissements hôteliers de moyenne envergure localisés entre les deux pôles touristiques. Il fallait évaluer la réceptivité des acteurs touristiques à s'investir dans un tel projet. Le projet avait fait l'unanimité.

¹³ <http://www.trolleymagogorford.com/documents/planvisibilite_2006.pdf>. Consulté le 6 mars 2006.

Deux organismes regroupent une partie importante des entreprises de la région : le CLD touristique et la Chambre de commerce Magog-Orford. Ceux-ci ont été approchés par le consultant bénévole du Mont-Orford inc. aussitôt que le milieu a indiqué son intérêt à s'investir dans le projet. Cette participation, et tout particulièrement celle de la commissaire touristique du CLD, a permis la mise en place d'un projet pilote en décembre 2003, soit seulement deux mois après la première rencontre avec des gens de l'industrie.

Comme les moyens financiers n'étaient pas suffisants pour acquérir un Trolley, les responsables, avec la collaboration financière de partenaires, ont décidé de procéder à une location de Trolley pour assurer la navette. Pour ce projet pilote, Mont-Orford inc. a engagé 15 200 \$ et les hôteliers de la région ont contribué jusqu'à 14 000 \$. Les villes de Magog et d'Orford ont respectivement accordé des montants de 10 000 \$ et de 1 200 \$. La Société de Développement Commercial (SDC) du centre-ville a octroyé une somme de 3 300 \$¹⁴.

Ce bus permettait aussi de tester l'intérêt envers le projet. Ce n'était ni le bon bus, ni le circuit final et le service était gratuit pour les passagers, en revanche le projet était déjà en marche. Lors de cette première étape, deux personnes se sont fortement impliquées : la commissaire touristique et un consultant bénévole du Mont-Orford. Au cours du projet pilote, ces deux personnes ont participé activement au développement du plan d'affaires et au montage financier de l'acquisition du Trolley.

Par la suite, il est apparu que la création d'un OBNL spécifique au projet pourrait amener davantage de gens à travailler ensemble. « *Ça devait devenir le projet de tous!* » déclare le promoteur initial du projet. Grâce à l'implication de différents acteurs des milieux économique et touristique, une nouvelle société à but non lucratif, Corporation Trolley Magog-Orford, a vu le jour en 2004. Elle devait procéder à la collecte de fonds nécessaires à l'acquisition du véhicule et s'assurer de la conformité aux exigences des différentes réglementations gouvernementales au niveau du transport de personnes.

¹⁴ La Tribune, 20 décembre 2003, Sherbrooke.

Dans un projet d'une telle envergure, le financement est souvent un enjeu important. Dans ce cas précis, le projet a coûté plus cher que prévu. Pour les frais d'acquisition, les partenaires avaient estimé 200 000 \$ alors qu'en réalité le véhicule a été acheté à 330 000 \$. Quant aux frais d'exploitation, le budget attendu était de 100 000 \$ annuellement. Finalement, ce budget a aussi été révisé à la hausse.

Tout le monde a mis la main à la pâte pour le financement.

On a financé tout cela comme cela, des partenaires [une vingtaine], principalement les hôteliers, quelques restaurants, le centre-ville, l'association du centre-ville, les municipalités, le Mont-Orford qui avait sa quote-part à payer pour le fonctionnement». «On était allé chercher 50 000 \$ du fonds d'économie sociale ici, on était allé chercher 120 000 \$ en subvention du fonds de développement de l'offre touristique en Estrie. La municipalité d'Orford s'est également investie

Des subventions en économie sociale ont pu être obtenues parce que le Trolley n'était pas juste un projet pour les touristes mais également pour la communauté.

Comme l'exploitation du Trolley occasionne des frais importants, il fallait trouver des partenaires qui achètent la publicité et qui sont intéressés à ce que le Trolley passe dans leur coin. La publicité permet à la population locale de prendre connaissance de l'existence du produit et de pouvoir changer leurs habitudes de transport. Les touristes, quant à eux, sont informés par les hôteliers. Les moyens utilisés pour la promotion étaient essentiellement les affiches et les dépliants ainsi que le site Internet de Tourisme Memphrémagog.

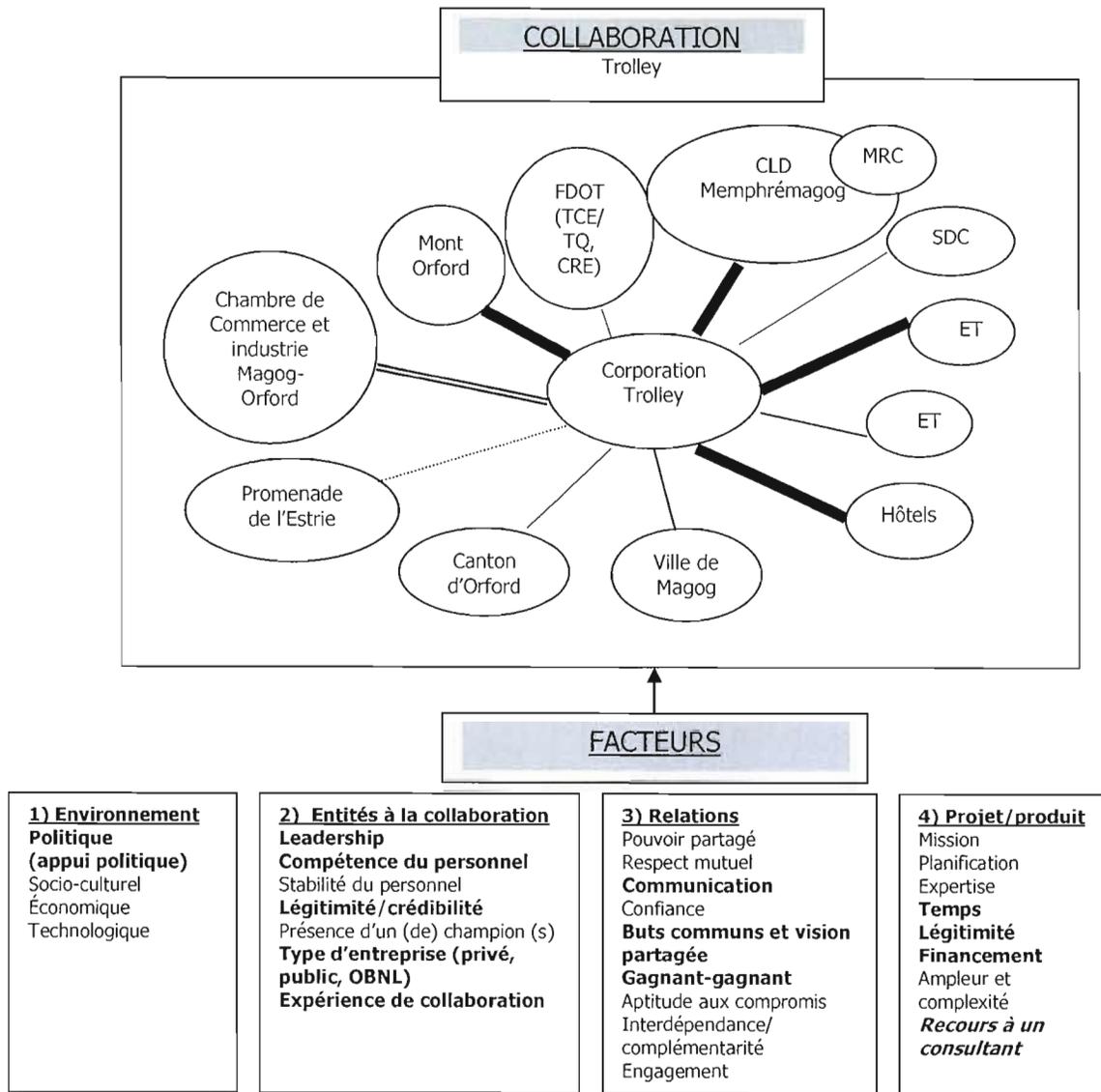
3.2.3 Les facteurs critiques de succès (FCS) de la collaboration et du projet

Les facteurs justifiant le succès de la collaboration et du projet sont multiples et peuvent être regroupés en quatre dimensions (voir la figure 3.2) : la dimension relative à l'environnement, celle reliée aux caractéristiques des entités à la collaboration, la dimension des relations et celle du projet/produit.

En ce qui concerne la dimension relative à l'environnement, *l'appui politique* a contribué au succès du projet. La municipalité de Magog a soutenu le projet. Elle voyait ce projet comme une grande première puisqu'il a permis d'évaluer l'intérêt de la population pour un tel moyen de transport. Elle a d'ailleurs participé financièrement avec la municipalité d'Orford.

Au niveau des caractéristiques des entités à la collaboration, les facteurs suivants ont été à l'origine du succès de ladite collaboration selon les responsables rencontrés : le *leadership*, le fait qu'une *entreprise privée* ait initié le projet, la *notoriété* et la *crédibilité* de cette entreprise et de ses partenaires, la *compétence* du personnel et la *collaboration antérieure*.

Dans ce projet, l'initiateur du projet tient un rôle important. Il a su convaincre les partenaires d'adhérer au projet grâce à son sens du leadership. « *Sans lui, le projet n'aurait pas été mis de l'avant* », « *c'est un homme d'affaires, c'est un homme d'action* » ont exprimé certains. Le promoteur du projet avait suffisamment de volonté pour développer le projet d'autant plus qu'il avait les ressources financières. « *Ça prenait quelqu'un qui voulait suffisamment le faire et qui avait les moyens pour mettre cela de l'avant* ». Cette volonté de développer la montagne devait selon lui se faire en synergie avec les partenaires de la région. « *C'est une de ses volontés de développer la montagne, oui, mais pas de le développer de façon isolée mais en synergie avec la réalité de la région* » a mentionné un hôtelier. Il est possible de retracer deux principaux leaders : M. L'Espérance et son consultant bénévole.



Les relations :

- ==== Relation de partenariat ——— Relation financière
- Relation financière et de partenariat Fournisseur

CLD : Centre local de développement / CRE : Conférence régionale des élus de l'Estrie/ ET : Entreprise touristique/ FDOT : Fonds de développement de l'offre touristique de TCE/ MRC : Municipalité régionale de comté de Memphrémagog / SDC : Société de développement commercial du centre-ville/ TCE : Tourisme Cantons-de-l'Est/ TQ : Tourisme Québec

En gras : les facteurs clés de succès retrouvés

En italique : les facteurs clés nouveaux ou peu cités dans la littérature

Figure 3.2 FCS du Trolley Magog-Orford

La commissaire touristique a également joué un rôle important mais à un niveau plus opérationnel. Par la suite, la corporation Trolley a pris la relève au niveau du leadership. « *Quand l'organisme à but non lucratif est arrivé, il y avait des règles de jeux où on perdait notre leadership et c'est devenu cet organisme là qui gérait tout* ». Mais les leaders initiaux ont directement ou indirectement continué à contribuer au projet.

Le fait que l'initiateur (Mont-Orford inc.) soit une entreprise privée, sa notoriété et sa crédibilité sont aussi des facteurs clés. Cela a facilité l'adhésion de tous. « *C'est certain qu'on a une capacité d'entraîner les gens* ». Les organismes publics doivent trouver l'intérêt de tout le monde avant d'initier un projet. Leur structure ne leur donne pas la même liberté de langage qu'une entreprise privée, cette dernière étant indépendante.

De plus, Mont-Orford inc. est une entreprise connue pour sa volonté à vouloir s'impliquer dans la région au cours des dernières années selon certains répondants. Sa présence se veut de plus en plus importante. Par exemple, l'entreprise a contribué au développement du Mont-Orford et participe à la mise en place du train touristique entre Bromont et Sherbrooke¹⁵.

Outre la crédibilité du Mont-Orford, celle du CLD et de la Chambre de commerce (CCIMO) est non négligeable. Ces deux organismes ont également eu une facilité à inciter ses membres (hôteliers) à s'engager dans le projet. « *C'est plus facile de faire embarquer les gens* ». Enfin, la création d'un OBNL (La Corporation Trolley) chargé de gérer le projet rassure aussi les intervenants. « *Ce n'est pas quelqu'un qui va mettre de l'argent dans les poches* ». Cet organisme représente les intérêts de tous.

Le groupe de collaboration est doté de personnes d'action et compétentes dans leur domaine respectif. Cette compétence du personnel figure alors comme étant un point important dans le succès du projet.

¹⁵ Certaines personnes qui n'ont pas été impliquées dans le projet du Trolley perçoivent différemment l'implication du PDG.

En plus du fait que les entités impliquées dans le projet aient l'habitude de réaliser des collaborations en général, ces partenaires ont aussi l'habitude de collaborer entre eux. Mont-Orford inc. a travaillé en collaboration avec les hôteliers, par exemple dans la proposition de forfaits. Le CLD et la Chambre de commerce sont souvent en concertation avec leurs membres, incluant les hôteliers.

En ce qui a trait aux relations entre les entités du projet, la perception d'une *relation gagnant-gagnant*, la *vision commune* et la *communication* sont les facteurs explicatifs du succès du Trolley.

Au niveau du concept gagnant-gagnant, tous les partenaires ont trouvé leur compte. Mont-Orford inc. a initié un projet rassembleur faisant le lien entre deux pôles touristiques importants : Magog et Mont-Orford lui-même. Le Trolley permettait non seulement de faciliter l'accès à la montagne mais aussi de lui donner une belle image. De leur côté, grâce au Trolley, les hôteliers pouvaient créer un lien plus étroit avec la montagne. Cette situation permettait d'attirer plus de touristes d'hiver puisque ces derniers en ont fait la demande depuis plusieurs années. En outre, le lien entre la montagne et le centre-ville de Magog était aussi une requête formulée depuis longtemps par les commerçants de la place. Finalement, même la population y trouve son compte puisque les personnes qui ne possèdent pas de voitures pourront prendre le bus pour le prix modique de 1 \$.

Une vision commune est un gage de succès. Les gens, pour travailler ensemble, devaient avoir une vision commune, celle de faire de ce projet un projet pour tous et qui contribuerait au développement de la région.

La communication a contribué au succès. Les partenaires du projet ont essayé de communiquer le plus ouvertement et le plus fréquemment possible. « *L'information devait être visible, claire et précise* ». Une fois le projet lancé, il fallait transmettre l'information à un plus grand nombre de personnes et ce, de la bonne façon. Les touristes devaient être mis au courant par les employés à la réception des hôtels. La population locale devait être

informée par le biais de l'affichage. Il faut ainsi créer une habitude et promouvoir davantage le Trolley. Et même s'il y a des semaines où les gens sont moins nombreux dans la région, il faudrait que le Trolley roule pour que les gens le voient.

Au regard de la dimension projet/produit, la *légitimité* du projet, le *financement*, le *type* de projet, la gestion du *temps*, et la *présence d'un consultant* auraient un impact sur le succès.

Le Trolley répond à un besoin exprimé: une navette assurant les deux pôles Magog-Orford. De plus, le produit est attrayant. Il est un peu à l'image du tramway dans les villages touristiques aux États-Unis. C'est un véhicule de qualité (moteur Mercedes), convivial et qui colle à l'image de la région à caractère canado-américaine au niveau de l'architecture. Le projet d'ensemble est voué à plusieurs groupes (population locale et touristique). C'est une collaboration régionale nécessitant la mobilisation de différents organismes pour son succès. Il fallait chercher la mobilisation de tout le monde pour faire les forfaits, pour partager de l'information, pour cibler la clientèle au niveau de la publicité et faire du partenariat pour de la publicité conjointe. « *Il faut utiliser l'effet de levier de tout le monde et intégrer les différents concepts publicitaires* ». La légitimité du projet est par conséquent un facteur dont il faut tenir compte car il revêt une importance économique et touristique. Le projet profite à tous et agit comme moteur de développement de la région.

Le financement est souvent un point important dans la réussite d'un projet. Dans ce cas-ci, la subvention obtenue de différents organismes mais aussi la participation du promoteur ont facilité le démarrage du projet.

La gestion du temps est essentielle dans le cadre de ce projet. Comme l'achat d'un bus est onéreux, il fallait être patient. C'est pourquoi la location du bus a été effectuée. De plus, la première année a été difficile en termes d'achalandage et de financement. Il fallait ne pas se décourager mais continuer les efforts de promotion et la recherche de subvention.

Enfin, la présence d'un consultant pour mettre le projet en branle a été importante. Un consultant bénévole, expert en la matière, a été engagé pour effectuer le travail. Il a notamment participé au développement du train touristique du Haut-St-François¹⁶ et à la mise en place d'un train entre Sherbrooke et Bromont qui est devenu la propriété du PDG de Mont-Orford inc. Au niveau du projet Trolley Magog-Orford, le consultant avait pour mandat de participer à l'étude de faisabilité et de former une équipe de travail. Il est de ce fait un pilier essentiel du succès du projet.

3.2.4 La performance

Bien que le projet soit encore jeune et que l'exploitation de tout son potentiel soit encore à venir, le Trolley est un projet que tous les partenaires s'accordent à qualifier de succès. C'est un projet qui évolue lentement mais dans le bon sens.

Moi je crois plus aux petits projets qui évoluent lentement mais toujours. C'est la technique des petits pas, un pas, un autre pas mais on ne s'écarte pas de notre objectif ; des fois on peut contourner les obstacles mais on garde le cap et on avance continuellement (membre de la corporation).

« Il a de plus en plus de gens qui utilisent le service probablement parce que les clients sont mieux informés » (hôtelier). Il faut donc continuer dans cette voie, parler encore plus du produit. « Plus il y aura de gens qui vont en parler, plus il y aura de gens qui vont dire que c'est un atout pour notre région » (hôtelier).

Le projet en tant que tel est une réussite grâce à la nouveauté et à la qualité du produit. « C'est un beau véhicule, c'est un beau projet au niveau touristique » mentionne l'une des personnes rencontrées. Le bus est très accessible et satisfaisant tant pour le touriste

¹⁶ <<http://www.townshippersheritage.com/FR/Archives/Nouvelles/train.magog.html>>. Consulté le 26 mars 2006.

que pour la population locale puisque le prix d'un passage est de 1\$, donc symbolique. Comme le bus passe par de nombreux arrêts, le touriste pourra découvrir la ville. Cependant, un petit bémol subsiste selon une responsable du projet : la fréquence du bus (toutes les heures). Elle pourrait toutefois être améliorée avec le temps. De plus, il ne faudrait pas que le trajet soit trop long sinon les gens opteront pour leur voiture.

C'est un bon exemple de collaboration puisque des gens de différents milieux ont pu être regroupés et ont participé ensemble à la réussite du projet. Ce projet est une bonne référence pour le travail d'équipe. Dès le début, plusieurs ont décidé de relever les manches pour trouver le financement. Il est certain que Mont-Orford inc. en donnait une partie, mais ce n'était pas suffisant. Le promoteur du dossier Trolley a joué un rôle important, mais on ne peut passer sous silence la collaboration de tous, l'implication de nombreux partenaires qui croient à la réussite du projet ainsi qu'au développement de la région. Ces partenaires ont spécialement été efficaces dans la recherche de subventions et dans la création d'une association (Corporation Trolley) qui gère les intérêts de tous.

3.2.5 Conclusion

Le Trolley Magog-Orford figure comme un succès dans la région grâce à la collaboration de nombreux partenaires. Un facteur qui s'avère avoir été important dans l'avancement de ce projet est la présence d'une entreprise privée financièrement crédible. La légitimité du projet et de ceux qui sont en liens directs ou indirects avec le Trolley (implication et développement de la montagne, train touristique, ...), la présence et la compétence du consultant bénévole et l'implication importante de la commissaire touristique sont tous des facteurs majeurs pouvant expliquer ce succès.

Le projet Trolley est encore relativement jeune (4^e année) et quelques développements pourraient devenir intéressants. Par exemple, il est possible d'établir un lien avec le projet en cours du train touristique reliant Sherbrooke et Bromont, un autre ouvrage

du PDG du Mont-Orford Inc. Une éventuelle collaboration avec le Trolley serait envisageable dans ce projet de train touristique. Le touriste pourra prendre le train et ensuite le Trolley pour se rendre au Mont-Orford. Le but est de permettre au touriste de vivre une expérience différente. Cependant, il faut que cette éventuelle collaboration reflète l'image de la région.

Malgré sa réussite, le projet suscite certains questionnements. Dans la région, plusieurs personnes reprochent que le Trolley est souvent vide. Quelles actions pourraient en faire une expérience touristique intégrée? Pourquoi le projet n'est-il pas plus intégré dans la promotion du milieu? Par exemple, peu de mentions de ce Trolley sont faites dans la brochure touristique de la région par la corporation touristique et par les partenaires hôteliers. Comment pourrait-il être mieux intégré dans l'offre touristique?

En somme, c'est un beau projet, encore jeune, qui aura à poursuivre son développement dans un contexte en forte mouvance actuellement avec le dossier d'une vente possible du Mont-Orford, l'arrivée d'un nouveau produit touristique important (train touristique) et une économie touristique de plus en plus difficile. Les gens du milieu devront se l'approprier et l'exploiter à sa juste valeur.

3.3 La Route des vins du Brome-Missisquoi

3.3.1 Le contexte du projet

La MRC de Brome-Missisquoi, dans les Cantons-de-l'Est, est située à 45 minutes entre Montréal et Sherbrooke¹⁷ et au sud de la région touristique de Granby-Bromont. Les

¹⁷ <<http://www.brome-missisquoi.ca/fr/region/description.html>>. Consulté la dernière fois en septembre 2006.

gens qui circulent sur l'autoroute 10 n'y ont pas un accès direct. Avant le développement de la Route des vins, reconnue par le Ministère et l'ATR (l'association touristique régionale des Cantons-de-l'Est), la région était moins connue touristiquement. «...habituellement Brome-Missisquoi recevait officiellement deux journalistes. L'année passée [en 2004] on en a reçu 36 à 38 ... dans la région ».

« Cette région est la meilleure au Québec pour faire pousser le vin selon le Ministère de l'agriculture » a mentionné un intervenant. « La composition du sol et le microclimat du Brome-Missisquoi sont autant d'éléments qui en font une terre de prédilection pour la culture de la vigne »¹⁸. Après 15 ans d'exploitation de la vigne, « il y avait un essoufflement du milieu, on commençait à trouver qu'on tournait en rond, qu'on avait mis beaucoup d'efforts puis les retombées étaient de plus en plus stagnantes ». Les vignobles commencent à reconnaître que la vente directe à la ferme pourrait être intéressante. « Il n'y a rien de mieux car il n'y a pas d'intermédiaire ». Mais la signalisation est fortement contrôlée. Il est défendu d'installer des panneaux sur le bord de la route.

Pendant cette période de questionnement et de recherche d'alternatives, le gouvernement accorde le droit à chaque association touristique régionale de signaler trois routes. « Ce programme de signalisation, implanté à l'été 2000, dirige les automobilistes circulant sur les grands axes routiers vers une route ou un circuit touristique »¹⁹. En parallèle, la MRC de Brome-Missisquoi reconnaît l'intérêt de l'industrie touristique pour le développement de la région.

C'est dans ce contexte qu'est né le développement de la Route des vins, une route signalisée.

¹⁸ <http://archives.cbc.ca/IDC-0-10-1143-6274/vie_societe/canada_vin/clip3>. Consulté la dernière fois en juin 2006.

¹⁹ <<http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/programmes/routes.pdf>>. Consulté le 14 juin 2006.

3.3.2 La description du projet et de la collaboration

a. Le projet

La Route des vins est une route touristique qui a permis de relier douze vignobles de la région du Brome-Missisquoi. La route agrotouristique s'étend sur 132 kilomètres. « *Comparée aux autres régions, on a beaucoup de vignobles, beaucoup de vins, beaucoup de diversités de produits sur une belle région* ». C'est la première route des vins identifiée par des panneaux bleus (aux 10 kilomètres) au Québec et reconnue par le Ministère.

La Route des vins est plus qu'une route composée de différents vignobles. Dans l'objectif de bien se positionner et de rallier les gens de l'industrie touristique, l'animation a été ajoutée. Au vin se sont adjointes des activités connexes qui se renouvellent chaque année afin de faire vivre une nouvelle expérience aux touristes mais aussi pour susciter l'attention des médias.

On s'est dit : il faut aussi que les vignobles se créent une niche pour que chacun ait un peu sa particularité. Pour pas que les gens aient l'impression que faire la route des vins c'est de voir 3 ou 4 entreprises identiques, de goûter les mêmes vins puis de retourner chez soi. On voulait que les gens aient des expériences différentes dans chacun des vignobles, goûtent des produits différents, qu'ils puissent s'approprier l'un ou l'autre des vignobles mais qu'ils voient qu'il y a une authenticité bien différente (selon la responsable du secteur touristique du CLD).

Le vin à lui seul ne suffit pas pour combler 4-5 jours de visite selon la responsable du CLD. Au tout début, ce sont les produits du terroir qui ont été ajoutés au vin, puis l'art et ensuite le plein air. Cette année (2006), des alliances avec les restaurateurs ont été effectuées.

Plus particulièrement, les thèmes exploités sont :

1re année : les produits du terroir (2003)

La Route des vins se passionne des produits du terroir !

Les producteurs de la région offraient un grand choix de produits fins durant toute la saison estivale et pour certaines occasions comme le réveillon. Ces produits pouvaient aussi servir pour confectionner les paniers cadeaux, tel que confits, confitures, terrines, coulis, vinaigres fins et plus encore....

2e année : l'art et la culture (2004)

La Route des vins s'enivre d'art et de culture!

Seize ateliers d'artistes et d'artisans, galeries d'art et musées se sont joints à la Route des vins. Certains artistes, par exemple, se sont installés au vignoble de l'Orpailleur. Des artisans professionnels y offrent des objets d'art, bijoux, poterie, laine, chapeaux, fourrures recyclées, jouets, chevaux de bois, meubles et illustrations. Du vin et des cadeaux originaux élaborés par des artisans sont proposés.

3e année : le plein air (2005)

La Route des vins prend l'air!

Les vignobles offrent au public, en plus des dégustations, visites, repas champêtres et activités culturelles, des activités de plein air tel le kayak, la randonnée pédestre, le camping, le golf dans le décor verdoyant de la magnifique région de Brome-Missisquoi. « *Des circuits vélo se trouvent autour des vignobles. Il y a des endroits pour laisser la voiture en accord avec les vignobles. Les touristes laissent leur voiture et continuent en vélo* ».

4e année : la restauration (2006)

La Route des vins à la table !

En 2006, de mai à octobre, la Route des vins invite le touriste à découvrir les restaurants de la région viticole. « *Après les études, on a conclu que ça pouvait être un prétexte à une destination, que le vin allié à une fine cuisine avait du potentiel* ». Les chefs de 17 restaurants et auberges de campagne concocteront des assiettes Route des vins avec les produits régionaux et proposeront les vins de la région dans leur menu.

Normalement, l'activité reviendra aux 4 ans, du moins pour le moment. Il est possible de constater que le «produit» évolue. Par exemple, à l'hiver 2005, la Route des vins a initié un très beau projet juste avant les fêtes, «le marché de Noël de Brome-Missisquoi»²⁰ permettant aux vignobles et aux artisans de la région de rencontrer des touristes durant le mois de décembre. Une activité en éternel renouvellement depuis quatre ans !

La Route des Vins est ainsi devenue le produit d'appel, celui qui amène les touristes dans cette région et celui que les médias citent régulièrement.

b. La collaboration

Il existait une route des vins informelle depuis déjà plusieurs années²¹. Au début de l'année 2002, deux études ont été commandées par des intervenants différents. Une première étude, commandée par le CLD et les vignobles, sur la création d'un événement, n'a pas donné de résultats concluants. Une seconde étude, lancée par un regroupement d'une cinquantaine d'entreprises sous le nom de « La Vallée de Dunham », a donné à la firme Robert Janody Market le mandat d'évaluer le potentiel touristique de la zone comprise entre Dunham, Freligshburg, Brigham, Bedford et St-Armand pour essayer de trouver une vocation ou une personnalité à cette zone. Les conclusions de cette étude ont été très significatives pour la suite des événements; entre autres, on relevait dans ce rapport que : « *que 24% de la*

²⁰ <<http://www.ledevoir.com/2005/12/16/97818.html?299>>. Consulté la dernière fois en juin 2006.

²¹ <http://archives.cbc.ca/IDC-0-10-1143-6274/vie_societe/canada_vin/clip3>. Consulté la dernière fois en juin 2006.

population [québécoise] serait sujette à avoir un intérêt pour la viticulture ». Ces conclusions ont été essentielles car elles ont permis de reconnaître le potentiel du vin et de nommer pour la première fois le concept innovateur de *Région viticole*, un positionnement unique au Québec.

Au même moment où les conclusions de cette étude laissaient envisager le développement des lieux de ventes de vins et du concept de région viticole, un nouveau règlement restreignant la vente de vins a freiné l'essor du projet de région viticole tel que décrit dans le rapport de la firme Robert Janody. En même temps que ce nouveau règlement nuisait au projet de la zone dite « Vallée de Dunham », l'ATR ouvrait la possibilité de développer une « Route » en collaboration avec le Ministère des Transports. Dans ce momentum et grâce à l'étude Janody, le CLD pouvait non seulement croire au potentiel relié au vin mais également convaincre les vignobles de se regrouper. Afin de peaufiner le projet la Route des vins et de le mettre en branle, 7 à 10 rencontres se sont déroulées entre le CLD et les vignobles. Dans cette collaboration, beaucoup de gens sont impliqués, ceux des anciens vignobles comme ceux des plus récents. Il devait y avoir un maximum de gens qui s'approprient le projet. « *Il fallait prouver aux vigneronns que cela valait la peine de s'embarquer, aux entreprises que ça valait la peine de payer et aux élus de s'embarquer* ».

Il fallait concilier les visions différentes des vigneronns. « *Au début c'était difficile avec 10 vigneronns qui avaient des visions complètement différentes. Ça prenait une tierce partie pour trancher* ». Pour cela, le rôle du CLD dans la collaboration a été convaincant. La détermination de certains acteurs, notamment celle de la responsable du CLD, a été primordiale dans ce succès. Plusieurs l'ont souligné lors des rencontres.

Le trajet a été dessiné par le CLD en collaboration avec les vigneronns. « *On s'est assis les vigneronns ensemble et on a décidé du circuit* ». L'idée n'était pas juste de faire une belle route mais surtout d'attirer une nouvelle clientèle et de la consolider. Il fallait proposer aux clients la sortie d'autoroute la plus pertinente, donc la plus proche. « *Tu ne peux pas amener les clients de Montréal sur l'autoroute pour les faire revenir* ».

Un autre problème est survenu lorsque le premier viticulteur de la Route des vins a décidé de ne pas prioriser l'agrotourisme. Après négociations, il a été décidé qu'il poursuivait l'accueil des touristes, mais uniquement sur réservation.

Initialement, le Ministère des Transports avait établi certaines exigences à respecter. Il voulait que toutes les rues soient asphaltées, ce qui était assez complexe du fait que les vignobles se trouvaient en campagne. La route ne devait pas faire une boucle.

Ça ne devait pas tourner, il fallait que ce soit un début et une fin. Il ne fallait pas que le circuit se recoupe. Nous avions comme but stratégique de circuler dans toute la MRC. Un peu comme la route des baleines, c'est arrêter de penser petit circuit.

Ainsi, le trajet comprenait un départ et une arrivée en traversant toute la MRC. La route devait aussi pouvoir être allongée dans un sens ou l'autre des Cantons-de-l'Est.

Une autre embûche à laquelle les partenaires ont dû faire face est la perception mitigée de la communauté face aux touristes: « *Le problème aussi c'est la population peut dire : moi je ne veux pas de touristes dans ma cour. Ça vient défaire mon paysage* ». Le CLD a dû rassurer la population locale. « *Il faut donc veiller à ce que les touristes ne détruisent pas l'environnement* ».

Une fois le circuit de la route conclu, il a été présenté aux différents maires de la MRC qui ont, d'une part, vu le positif de ce projet et qui ont accepté que le circuit passe dans chacune de leurs municipalités. D'autre part, ces politiciens ont voulu participer financièrement au projet.

Une fois le consortium mis en place et la Route des vins implantée, il fallait en faire la promotion. La première année, lors du lancement de la Route des vins avec les produits du

terroir (le thème de la première année), une relationniste engagée en a parlé sur les fils de presse. Grâce à son travail, la Route des vins a eu beaucoup de visibilité.

Enfin, le projet a pu être mis sur pied grâce à la participation de nombreux partenaires financiers. La Route des vins et son animation ont été financées par plusieurs intervenants dont les maires et les municipalités. Le CLD a investi un montant de 60 000 \$, le Fonds de Développement de l'Offre touristique²² (Tourisme Cantons-de-l'Est et le Ministère du Développement régional et du Tourisme) 43 000 \$, et 4 000 \$ sont venus du pacte rural de la MRC²³. La SODEC (Société de développement des entreprises culturelles), le MCCQ (Ministère de la culture et des communications du Québec) et le CLE (Centre local d'emploi) ont également participé financièrement. Le prix à payer par les vignobles pour être sur la Route était de 255 \$ par an.

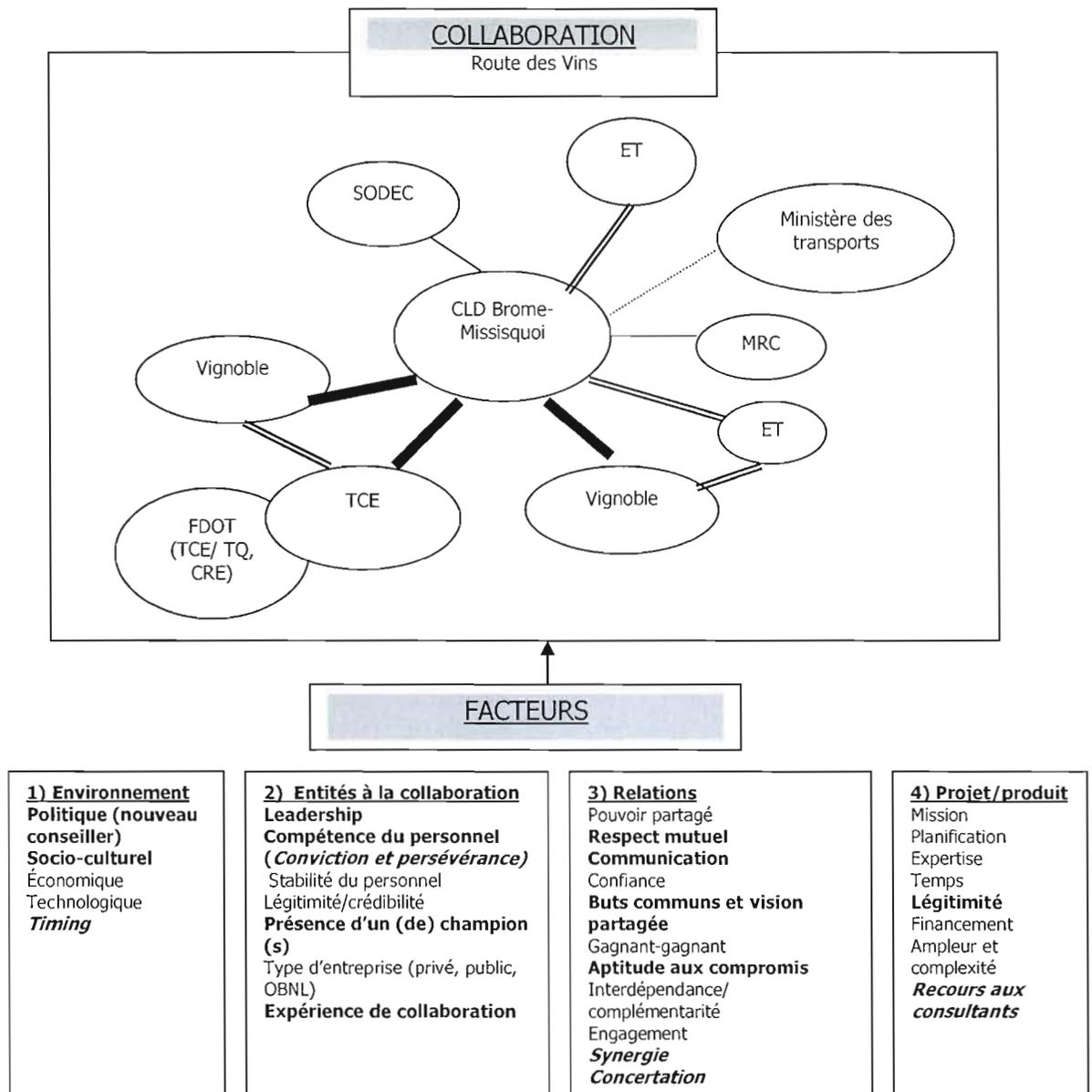
3.3.3 Les facteurs clés de succès de la collaboration et du projet

Les facteurs justifiant le succès de la collaboration et du projet sont variés et peuvent être regroupés en quatre dimensions (voir la figure 3.3) : la dimension relative à l'environnement, celle relative aux caractéristiques des entités à la collaboration, celle des relations et enfin celle du projet/produit.

En ce qui a trait à l'environnement, le *timing*, l'arrivée d'un *nouveau conseiller* au Centre local d'emploi (CLE) et la *perception locale* auraient façonné le déroulement du projet selon certains.

²² <http://www.cantonsdclcst.com/ATRCE/documents/liste_tous_projets.pdf>. Consulté la dernière fois en juin 2006.

²³ <<http://www.brome-missisquoi.ca/pdf/fr/projetspourweb2006.pdf?PHPSESSID=7a9cb3a6e36f52f6612dab67d753929a>>. Consulté le 15 juin 2006.



Les relations :

===== Relation de partenariat _____ Relation financière
 ■■■■■ Relation financière et de partenariat Fournisseur

CLD : Centre local de développement/ CRE : Conférence régionale des élus de l'Estrie/ ET : Entreprise touristique/ Artisans et artistes/ FDOT : Fond de développement de l'offre touristique de TCE/ MRC : Municipalité régionale de comté de Memphrémagog/ SODEC : Société de développement des entreprises culturelles/ TCE : Tourisme Cantons-de-l'Est TQ : Tourisme Québec

En gras : les facteurs clés de succès retrouvés

En italique : les facteurs clés nouveaux ou peu cités dans la littérature

Figure 3.3 FCS de la collaboration de la Route des vins du Brome-Missisquoi

Tout d'abord, connaissant bien le milieu et ce pour avoir travaillé pour le CLD pendant 9 ans, la responsable estime que c'est une question de timing. Le projet est arrivé au bon moment car il y avait un besoin dans la région. L'environnement a aussi été propice au succès du projet par l'arrivée d'un nouveau conseiller travaillant fortement en concertation avec le CLD. « *Quand on a changé de conseiller, la porte s'est ouverte mais pas à n'importe qui et sous conditions. On a commencé à pouvoir faire des choses, des partenariats, entre autres, avec Développement économique* ». Toutefois, le CLD a dû rassurer la population locale qui était réticente à la venue de touristes dans la région.

Au niveau des caractéristiques des entités à la collaboration, les facteurs suivants ont été à l'origine du succès de ladite collaboration selon les responsables rencontrés: le *leadership* et la *présence d'un champion*, la *conviction* et la *persévérance* de certains acteurs et la *collaboration antérieure*.

Le leadership assuré par le CLD Brome-Missisquoi et par quelques viticulteurs a fréquemment été mentionné comme facteur de succès au projet et à la collaboration. Ce sont ces gens, avec une bonne crédibilité, qui ont coordonné les activités et qui ont réussi à regrouper les partenaires. Le CLD a participé à la recherche de financement et a « vendu » le dossier au Ministère des Transports afin d'obtenir leur aval. La collaboration proprement dite est un succès puisque le CLD a su consolider les vigneron. « *C'est le CLD qui a fait le gros travail de vendre ça aux MRC, de vendre ça à l'ATR, de présenter le projet au Ministère des Transports. Et puis c'est eux aussi qui ont aidé à solidifier un peu les vigneron* ». Le CLD est un leader reconnu dans ce projet. Enfin, le CLD, par le biais de sa commissaire touristique, a encadré efficacement le projet qui regroupe des partenaires d'horizons différents (vignobles ou entreprises touristiques).

La compétence du personnel comme facteur clé du succès de la collaboration est perçue grâce à la conviction et la persévérance de certains partenaires. Tout d'abord, la conviction de deux viticulteurs a contribué au succès. « *Simon et Charles-Henri de Coussergues (orpailleur) continuent de croire en l'idée et à y réfléchir, à refaire des réunions*

ou d'appeler individuellement les vignobles afin de recueillir leurs avis ». Ces deux personnes demandent même à avoir des rencontres en petits groupes pour discuter des problèmes, chaque vignoble ayant ses propres idées d'affaires. La persévérance de certains acteurs a, elle aussi, concouru au succès. Deux personnes peuvent être citées : la première, Line Brault, responsable au CLD de Brome-Missisquoi depuis 9 ans et la seconde, Danielle Bilodeau²⁴, la consultante en coaching de gestion de la Route des vins. Madame Brault, du CLD, a été un pilier dans le succès de la collaboration. Non seulement elle croit beaucoup au projet mais elle a su encourager les vignobles. « Elle est dynamique cette madame et elle nous a vraiment poussés à le faire. Elle nous proposait quelque chose en fonction des idées positives qu'elle voyait dans nos réunions ».

La responsable du coaching de gestion, Madame Bilodeau, avait pour mission de soutenir les vignobles dans la structuration des attraits touristiques dans les vignobles de la Route des vins.

Au niveau de l'expérience de collaboration, les vignerons ont l'habitude de travailler ensemble.

Il y a toujours eu des collaborations des vignerons de Brome-Missisquoi pour régler notamment le problème de marketing et c'est de là que la Route de vins est finalement arrivée. Au niveau de l'association de vignerons il y a quand même toujours des attraits qui se font ensemble comme vignerons. Il y avait aussi un rassemblement, pas juste des vignerons mais d'autres producteurs, des restaurateurs qui voulaient créer un genre d'association.

De plus, le CLD avait déjà des collaborations réussies avec l'ATR notamment pour faire des promotions. Il avait aussi conclu des alliances réussies avec des partenaires extérieurs. Pour toutes ces raisons, les vignobles n'ont pas hésité à travailler avec le CLD.

²⁴ Mme Bilodeau fait partie des fondateurs de l'organisme « La Vallée de Dunham » à l'origine du concept de région viticole.

En ce qui a trait aux relations entre les entités à la collaboration, le *respect*, la *vision commune*, l'*aptitude aux compromis*, la *synergie* et la *concertation* sont les facteurs explicatifs du succès de la Route des vins.

Les vignobles se respectent dans leur façon de commercialiser leurs produits. « *Les vignobles sont ouverts à se faire des outils communs* ». Ils se nomment un porte-parole selon la responsable du CLD. Néanmoins, certains vignobles, notamment les nouveaux adhérents au projet, souhaitent plus de temps pour se structurer avant de prendre la décision d'embarquer ou non dans la Route des vins.

La réussite de ce projet repose essentiellement sur une vision commune, la volonté de plusieurs personnes qui veulent faire de la région un grand espace viticole. « *On veut devenir d'ici 2008, la région viticole du Québec* ».

Le dessin du trajet fut un processus complexe puisque chacun aurait aimé que le trajet commence chez lui. Il fallait trouver un circuit qui plaise à tout le monde par sa logique. Ce problème a notamment été réglé grâce à la discussion et aussi parce que chacun a accepté de faire des compromis. « *Probablement parce que le dossier a été bien monté puis bien dirigé par les gens du CLD* », selon un viticulteur.

La synergie est un facteur important dans la réussite de cette collaboration. « *Quand tout le monde y met l'épaulé à la roue pour la promouvoir, ça a un impact de beaucoup supérieur* ». Au niveau des vignobles du Brome-Missisquoi, une solidarité existe. Plusieurs entreprises (restaurants, galeries, auberges...) se sont approprié la Route des vins afin de développer leur commerce et par ricochet le tourisme de la région.

Enfin, la concertation a été un élément important dans ce projet. Il n'y a pas d'attitude opportuniste selon les dires de la responsable du CLD. « *On a travaillé sur le plan d'affaires avec les entreprises, travailler sur les opportunités pour l'exportation* ».

Quant à la dimension projet/produit, la *légitimité* du projet/produit et la *participation de consultants*. La responsable du CLD pense que les produits, en l'occurrence le vin et les activités connexes, sont bons. « *À un moment donné, j'étais à rencontrer les vignobles... ils ont tous de bons produits* ». Le vin est un produit de ralliement et les partenaires doivent se structurer pour en faire la promotion. Ce projet est alors légitime. Tous y ont finalement adhéré et y voient son grand potentiel. Il répond à des besoins et beaucoup de gens peuvent en tirer profit. « *Messieurs les politiciens, il va y avoir des emplois, et puis il va y avoir du retour sur votre investissement. Oui les entreprises vous allez faire de l'argent mais il faut participer à un réseau aussi* ».

Les études menées ont démontré que le projet était faisable et qu'il présentait beaucoup d'opportunités. « *Il y avait les statistiques pour dire qu'il y avait du potentiel* ». Deux firmes de consultants ont été embauchées afin d'aider les partenaires dans le positionnement du produit. L'une a été très utile étant donné qu'elle a permis de démontrer l'importance de la concertation et le potentiel de positionnement de la région en viticulture.

3.3.4 La performance

Le projet est bien perçu par les touristes. Les commentaires sont élogieux. Aussi, les propos des journalistes sont flatteurs et ils sont plus nombreux à se rendre dans la région. C'est un très beau projet pour plusieurs.

Coordonner 12 agriculteurs sur la gestion de l'horaire n'est pas une tâche facile. Les vignobles doivent respecter les heures d'ouverture sinon les clients risquent d'être déçus, une fois sur place, si le site est fermé.

Les vignobles doivent s'assurer de la qualité des produits offerts. Une approche client avec les touristes est de mise. En dehors du fait que le produit de base (le vin) doive être bon, il est tout indiqué de bien accueillir les clients.

Les activités connexes au vin proposées aux touristes font la différence. On ne vend pas seulement du vin mais une expérience. Il faut alors constamment innover et continuer de développer la Route des vins, le but étant d'alimenter la curiosité des touristes. « *L'autre chose qui est importante c'est de renouveler la Route des vins pour pouvoir avoir une couverture médiatique intéressante et que les gens la redécouvrent sous différents aspects, sous différentes thématiques* ». Au départ, les produits de terroir étaient associés au vin, ensuite aux arts, au plein air et en 2006 à la restauration. Comme le souligne la responsable du CLD, il fallait trouver une valeur ajoutée au produit, soit les attraits.

En ce qui concerne la collaboration proprement dite, la Route des vins du Bromemissisquoi est un bon exemple de collaboration. Il a fallu regrouper des vignobles ayant des visions différentes mais aussi toute l'industrie locale. Il n'est pas facile d'annoncer à un commerçant que le positionnement choisi n'est pas en lien direct avec son entreprise. Un excellent travail a été réalisé. « *Cette collaboration profite alors au tourisme local et pour la viticulture en général* ».

Ce projet est une bonne référence pour le travail d'équipe. « *Dès le début, plusieurs ont mis l'épaule à la roue pour trouver le financement et faire face aux différentes embûches* ». Le travail accompli par la responsable du CLD a été bénéfique. On ne peut passer sous silence la collaboration de tous, l'implication de nombreux partenaires qui croient à la réussite du projet ainsi qu'au développement de la région. La coordination d'entités ayant des visions différentes relève de l'exploit.

3.3.5 Conclusion

La Route des vins du Brome-Missisquoi est un bon modèle de succès, tant au niveau du produit que de la collaboration, surtout sachant que cette collaboration se poursuit activement.

Des facteurs spécifiques ont été importants dans ce succès. La commissaire touristique a joué un rôle primordial grâce à son leadership et à ses convictions. La légitimité et l'importance du projet pour l'ensemble des partenaires ont été des facteurs clés. La présence d'un intervenant externe recommandant de miser sur la viticulture a permis le regroupement des gens du milieu. Plusieurs diront que le « timing » était bon. Le respect entre les partenaires était présent alors que plusieurs sont des « concurrents ». Enfin, la concertation a conduit à la réussite de ce projet de collaboration.

Le projet soulève néanmoins quelques questionnements :

- Est-il judicieux de procéder à un cycle de quatre ans plutôt que de poursuivre l'élaboration de nouvelles thématiques à chaque année ? Ce renouveau a certainement été un élément décisif de la visibilité média de la Route des vins durant les dernières années. Il est certain que la création de nouvelles thématiques est coûteuse tant en ressources humaines que monétaires, mais elle permet aussi d'amener les gens à travailler ensemble.
- Les outils de commercialisation (carte, guide, site web) permettront-ils facilement l'arrivée de nouveaux exploitants ?
- Devrait-on favoriser l'ajout de nouveaux vignobles ou partenaires permettant d'allonger la Route des vins ou serait-il préférable de renforcer la Route actuelle ?

3.4 Synthèse des résultats

Après avoir vu séparément les 3 cas, incluant leur analyse, il est à propos de faire une synthèse des résultats (tableau 3.1) et ainsi de présenter les points qui méritent notre attention.

Dans cette étude, le chercheur a regroupé les facteurs clés de succès en 4 dimensions. Pour chaque dimension, voici les points importants qui sont ressortis :

La dimension *Environnement* :

Pour cette dimension, les facteurs politiques et sociaux sont ressortis comme importants à la réussite de la collaboration en tourisme. L'élément le plus souvent mentionné dans les différents projets à l'étude est l'appui politique (n=4). Ni l'environnement technologique, ni l'économie n'a été cité dans les projets de collaboration étudiés. Le recours à la technologie est peut-être moins fréquent dans les projets de collaboration en tourisme et encore moins dans les projets de faible et moyenne envergures, comme ceux à l'étude, car il requiert un investissement assez considérable.

La dimension *Entités à la collaboration* :

Les éléments qui ont été le plus cités dans cette dimension sont l'expérience de collaboration (n=9), la légitimité et la crédibilité des partenaires (n=7) et enfin le leadership (n=6). Le facteur « présence d'un champion » n'est apparu qu'une seule fois vu que le champion et le leader sont souvent regroupés par les intervenants. Deux éléments nouveaux sont apparus dans cette dimension : la conviction et la persévérance de certaines personnes clés.

La dimension *Relations* :

Les éléments sur lesquels les intervenants ont mis l'accent sont la communication (n=8), l'aptitude aux compromis (n=5) et la vision partagée (n=5). Cette dimension dégage 2 éléments nouveaux : la compatibilité des partenaires (surtout au niveau de leur personnalité) et la synergie. Ces 2 facteurs sont essentiels surtout dans un contexte où le nombre de partenaires est élevé. Mais 2 éléments souvent cités par la littérature, la confiance et le pouvoir partagé, sont peu marqués dans les résultats. La notion de confiance n'a été citée que dans 1 des 3 projets à l'étude. Des hypothèses à ce constat seront énoncées dans le prochain chapitre, celui de la discussion. Aucun intervenant n'a mentionné la nécessité du pouvoir partagé. Pour un projet de faible envergure, les relations de pouvoir semblent moins accentuées.

La dimension *Projet/produit* :

Les éléments mis en évidence par les intervenants pour cette dimension sont : la légitimité du projet/produit (n=10), l'expertise (n=5) et le financement (n=5). Ces facteurs touchent principalement le succès du projet qui a une incidence sur celui de la collaboration. La mission et la planification du projet n'ont pas été évoquées. Par contre, 1 élément nouveau, le recours à la consultation, apparaît dans les résultats.

Le tableau 3.2 fait une synthèse des 3 projets de collaboration en tourisme à l'étude. Les résultats mis en évidence dans cette recherche devront être considérés comme exploratoires. Les facteurs permettront d'ouvrir la voie à d'autres recherches plus approfondies, plus quantitatives.

Tableau 3.2 Synthèse des trois cas à l'étude

	<i>Carte Napperon</i>	<i>Trolley Magog-Orford</i>	<i>Route des Vins Brome-Missisquoi</i>
Description	Carte géographique avec la localisation de certains attraits	Transport de la clientèle touristique et locale entre les pôles touristiques de Magog et d'Orford	Itinéraire touristique qui comprend les vignobles de la région
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Publicité pour les attraits - Outil pratique pour le préposé à l'accueil pour diriger le touriste 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une facilité d'accès à certains sites et attraits touristiques - Diminue les effets polluants provoqués par la multiplication des automobiles au centre-ville - Outil de promotion qui concorde avec l'image marketing de la région 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire connaître les vignobles - Amener les amateurs de vins et les touristes dans la région grâce à ce produit d'appel
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - Verso de la carte : en charge par TCE - Recto de la carte : en charge par CLD - 2005 : 7 versions de la carte 	<ul style="list-style-type: none"> - Bus : couleur rouge, style tramway - Tarification : 1\$ - Trajet : boucle de 30 km 	<ul style="list-style-type: none"> - Première route officielle au Québec - Vins et activités connexes (produits du terroir, arts, plein air et restauration) - 12 vignobles
Principaux Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • TCE • CLD (7 en 2005) • Entreprises touristiques • MRC 	<ul style="list-style-type: none"> • Mont-Orford.Inc • Corporation Trolley • CLD Memphrémagog • CCIMO • Les hoteliers • TCE (FDOT-TQ) • Ville de Magog • Canton d'Orford • SDC 	<ul style="list-style-type: none"> • CLD Brome-Missisquoi • Les vignobles • MRC • CLE • Ministère des transports • TCE (FDOT-TQ) • Entreprises touristiques
Facteurs clés de succès	<i>Carte Napperon</i>	<i>Trolley Magog-Orford</i>	<i>Route des Vins Brome-Missisquoi</i>
1. Environnement		<ul style="list-style-type: none"> • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique • Socio-culturel • Bon timing (<i>nouveau</i>)
2. Entités à la collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité/légitimité • Leadership • Expérience de collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité/légitimité • Leadership • Présence d'une OBNL • Compétence du personnel • Expérience de collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Conviction et persévérance de certains acteurs (<i>nouveau</i>) • Leadership • Expérience de collaboration

3. Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Communication • Compromis • Relation gagnant-gagnant • Complémentarité/compatibilité (<i>nouveau</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision commune • Communication • Relation gagnant-gagnant 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect mutuel • Synergie (<i>nouveau</i>) • Vision commune • Communication • Concertation (<i>nouveau</i>)
4. Projet/produit	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité • Complexité • Gestion du temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité • Financement • Gestion du temps • Recours à la consultation (<i>nouveau</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité : produit de ralliement • Recours à la consultation (<i>nouveau</i>)
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - C'est un beau produit pour certains intervenants - Le projet répond aux attentes des consommateurs (touristes), des préposés au bureau d'information, ainsi que des attrait - Les prix pour les entreprises sont abordables et c'est un outil pratique distribué à grande échelle (belle économie de volume) - Bémol : la carte engage des frais pour certains CLD qui n'avaient initialement rien à payer grâce au soutien de certains groupes associatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - La majorité des partenaires s'accordent à dire que c'est un succès - Le projet en tant que tel est une réussite grâce à la nouveauté et la qualité du produit - Le bus est très accessible et satisfaisant tant pour le touriste que la population locale - C'est un bon exemple de collaboration puisque des gens de différents milieux ont pu être regroupés - Le promoteur du dossier Trolley a joué un rôle important - Bémol : La fréquence du bus est à améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est bien perçu par les touristes - C'est un bon exemple de collaboration (regrouper des visions différentes) - La réussite de ce projet repose essentiellement sur la volonté de plusieurs de faire de la région un grand espace viticole - Les activités connexes au vin proposées aux touristes font la différence (expérience) - Le produit est devenu le produit d'appel fort - Bémol : l'expansion de la route et l'effet cyclique des thèmes

CHAPITRE IV

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce dernier chapitre aborde la discussion au sujet des résultats de la recherche. Par la suite, les implications à l'endroit des gestionnaires en tourisme sont brièvement discutées. Enfin, les limites de l'étude et les avenues de recherches futures sur le sujet sont esquissées.

L'industrie du tourisme est composée de partenaires issus du public, du privé et des OBNL. Les résultats ont permis de constater que le type d'entreprise dans le secteur touristique peut avoir une influence sur la collaboration. Une entreprise privée, lorsqu'elle est crédible et légitime, peut initier la collaboration et entraîner sa réussite. La présence des OBNL, quant à elle, semble également profitable. Fowler (1998) juge que les OBNL ont une faible capacité à développer des partenariats entre eux. Ce point de vue n'a pu être vérifié puisque les collaborations étudiées font intervenir également le privé. Certes, en observant les résultats, les OBNL jouent un rôle important dans la réussite des collaborations en tourisme. Ce constat rejoint la perception de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) qui mettent en relief l'efficacité des OBNL dans leurs travaux. Dans le cas du Trolley Magog-Orford, la présence d'un OBNL (Corporation Trolley) chargé des intérêts de tous a concouru au succès. Cet OBNL est perçu comme légitime puisqu'il ne tire pas financièrement profit de la situation. Dans le secteur touristique, les OBNL sont de plus en plus nombreux. Certains figurent comme des piliers de la collaboration et contribuent au développement du secteur. Par exemple, les CLD qui œuvrent au niveau local ou les ATR au niveau régional, sont des OBNL qui agissent pour le compte de leurs membres et travaillent souvent en collaboration. Quel type d'organisation, un OBNL ou une entreprise privée, serait approprié pour démarrer une collaboration ou bien pour la gérer? Aucune réponse toute faite ne peut être fournie. Il

faut se focaliser sur la légitimité de l'organisme. Celle-ci est essentielle et elle varie selon le contexte. Par exemple, pour réunir les vignerons de la Route des vins, le CLD était légitime et crédible alors que pour initier le projet Trolley, la participation d'une entreprise privée financièrement crédible, celle du Mont-Orford inc., a été utile.

Au niveau des caractéristiques des entités engagées à la collaboration, les résultats indiquent que les partenaires doivent être crédibles, avoir le sens du leadership. Les collaborateurs doivent être compétents et compatibles, voire complémentaires. La présence de leadership est essentielle tout au long du processus de collaboration même si Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) ont mentionné qu'elle est surtout préconisée lors de la phase de création et de démarrage de la collaboration. Pour appuyer leurs propos, ces auteurs ont précisé qu'un leadership souple conviendrait au début de la relation. Selon le chercheur, il devrait également être présent sinon renforcé durant le reste du processus car il permet de coordonner les actions des membres. Il faut néanmoins faire attention au taux de roulement des membres qui risque de rendre l'efficacité du leadership caduque. Selon Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), une forte rotation du personnel peut nuire à la collaboration. Cette situation est pourtant fréquente au sein de certains organismes. Dans quelques CLD, la rotation du personnel paraît élevée, peut-être parce que bon nombre d'emplois sont saisonniers. De ce fait, au niveau du secteur touristique, il faut être attentif à ce problème. Il est nécessaire de réduire le taux de roulement du personnel. Pour un projet de grande envergure, il serait judicieux d'assigner une personne de façon permanente. En sachant que la main d'œuvre est vieillissante, il ne faut pas hésiter à embaucher des jeunes remplis de dynamisme. Ces derniers pourront être formés par les plus âgés. Il serait pertinent d'avoir recours au partage de postes. Un employé pourrait faire le travail d'un autre afin de diminuer les délais d'exécution des tâches.

Dans un groupe, la compétence du personnel est un facteur essentiel de réussite car les qualifications et l'expérience de chaque individu sont indispensables. Cette compétence légitime les partenaires et par ricochet, renforce le climat de confiance.

Enfin, il s'avère que la compatibilité/la complémentarité des partenaires influent sur le succès. La compatibilité des personnalités a été soulignée dans les résultats. La compétence constitue souvent un critère primordial pour le choix d'un nouveau membre. Une équipe peut souvent être efficace avec des membres peut-être moins compétents mais mieux assortis. Il serait alors à propos pour les partenaires d'évaluer leur degré de compatibilité et ce, dès le début de la collaboration. Une vision commune et une implication équilibrée des partenaires seraient de bons éléments pour vérifier cette affirmation.

En ce qui concerne les relations entre les partenaires, une expérience antérieure de collaboration est avantageuse comme le mentionne Gulati (1995). Elle est perçue comme un facteur clé dans le secteur touristique et notamment dans nos résultats. Cette expérience passée de collaboration entre les partenaires ou bien avec d'autres entités, peut conduire à une certaine légitimité. Elle peut même mener à une confiance mutuelle, essentielle à la bonne marche de la collaboration. Quelles peuvent être les conséquences pour les entreprises touristiques ayant peu d'expérience ou pire, ayant connu un échec de collaboration? Pour ces organisations, la tâche s'annonce plus compliquée, comme le signale Anderson (1996). Elles devront se doter d'une structure qui inspire confiance pour pouvoir intégrer le groupe de travail. Par exemple, posséder les ressources financières appropriées les rendrait crédibles.

Une relation gagnant-gagnant doit être ressentie par chaque partenaire car la collaboration naît d'une intention volontaire où les partenaires devraient trouver leurs propres avantages. Cette perception de relation gagnant-gagnant rejoint un peu la définition même de la collaboration, à savoir une relation mutuellement bénéfique (Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001). Il faudrait encourager le partenariat public-privé en tourisme, le public ayant besoin d'argent et le privé désirant une cohésion des membres. L'Organisation mondiale du tourisme cite principalement le marketing et la promotion comme domaines de collaboration.

La communication entre les partenaires devrait être fréquente, ouverte et dans les deux sens. Le groupe de collaboration doit impérativement cultiver un environnement qui soutienne une critique constructive sans toutefois offenser personnellement les intervenants. Il faut prévoir des rencontres formelles et informelles. Souvent, les échanges informels aboutissent à de nouvelles idées, tel le cas de la Carte napperon où un intervenant du CLD a recommandé des noms d'imprimeurs à TCE.

Les analyses ont aussi démontré qu'une synergie favorise la collaboration, comme le cas des vigneronns de la Route des vins. Les partenaires sont nombreux et proviennent de différents milieux, chacun ayant ses propres intérêts. La vision commune et la complémentarité des partenaires sont des catalyseurs pouvant mener à une synergie. Elles facilitent la réalisation des objectifs communs. Cet argument confirme alors une interrogation émise au tout début de ce mémoire.

Au regard des résultats, certains facteurs, dont la confiance ou la clarté de la mission, certes importants pour de nombreux auteurs (Austin, 2000; Gray, 1989; Mattesich, Murray-Close, Monsey, 2001; Pinto et Slevin, 1986, Bissonnette, 1996, Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002), n'ont pas été assez mis en valeur. Parmi les 2 des 3 cas à l'étude, aucun répondant n'a cité l'élément de confiance. Toutefois, l'élément de confiance est implicitement perçu par la présence des facteurs comme les valeurs communes (vision partagée) ou une bonne communication, éléments préalables à l'apparition de la confiance (Roberge, Ricard et Rebolledo, 2003). La clarté de la mission, quant à elle, n'a été mentionnée dans aucun des cas. Les répondants les ont peut-être tenus pour acquis ou bien les autres facteurs sont tout simplement plus importants.

L'environnement politique constitue aussi un élément qui influe sur la collaboration. Dans le cadre de la Route des vins, l'arrivée d'un nouveau conseiller a permis l'ouverture d'esprit et a conduit à un travail en commun. À travers les cas étudiés, les projets devaient à la fois satisfaire les touristes mais aussi les politiciens (maires, par exemple). Les gestionnaires en tourisme doivent alors tenir compte du facteur politique, comme l'invoquent

Bissonnette (1996) et Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002). Le climat sociopolitique doit être examiné. Par exemple, les événements au Mont-Orford auraient-ils eu un impact sur le Trolley et plus particulièrement sur la collaboration? En d'autres termes, la collaboration aurait-elle été possible?

Bien que la dimension projet/produit des FCS touche plus le projet et le produit, d'une manière indirecte, elle agit sur la collaboration. En ce qui concerne le produit, dans les 3 cas étudiés, les partenaires ont mis l'accent sur la valeur du produit ou sa qualité comme FCS. Pour la Carte napperon, c'est la belle qualité du support papier accompagné de belles images qui ressort. Quant au bus Trolley, son design se fait remarquer. Enfin, le bon vin et ses activités connexes du Brome-Missisquoi s'illustrent. Un beau produit facilite la collaboration. Les partenaires pourront être davantage motivés à travailler ensemble. Par conséquent, il faut prévaloir la légitimité du projet et s'assurer que les intervenants soient convaincus de l'intérêt du projet pour s'en faire des partenaires.

Le recours aux consultants a eu un impact positif sur le succès. Ce point est peu évoqué dans la littérature, pourtant la consultation a été utile dans 2 des 3 cas à l'étude. Au niveau du Trolley Magog-Orford, le consultant bénévole a travaillé d'arrache-pied pour la réussite du projet. Quant à la Route des vins, les études fournies par les firmes de consultants ont permis de croire au potentiel du projet. On peut légitimement se questionner sur le rôle du consultant, même dans le domaine touristique. Souvent, les gestionnaires s'interrogent sur la pertinence des consultants, surtout s'ils ne proviennent pas de la région comme dans le cas de la Route des vins. La consultation est souvent usitée pour étudier la faisabilité du projet mais pourrait-elle l'être pour celle de la collaboration? Dit autrement, est-ce qu'il existe des consultants qui vont analyser les partenaires et leurs relations?

Le financement et la gestion du temps ont été d'autres éléments d'importance cités par les collaborateurs. L'argent est souvent un enjeu crucial. En tourisme, la cotisation des partenaires, la recherche de subventions et la participation pécuniaire des municipalités sont notamment autant de moyens pour financer les projets. Pourtant, on s'aperçoit que les

collaborateurs peinent à financer adéquatement leur projet. Environ 26 millions de dollars des dépenses ont trait au programme de subvention en 2002-2003 au Québec (Tourisme Québec, 2004a). Comparée aux autres industries, l'industrie du tourisme figure parmi celles qui reçoivent le moins d'argent car elle comporte beaucoup de risques. Heureusement, l'encadrement est souvent présent au sein de cette industrie. Citons, par exemple, les ATR ou les CLD qui supervisent leurs membres, respectivement aux niveaux régional et local, au Québec. Enfin, le temps s'avère une ressource importante. Dans le cadre de la Carte napperon, il fallait respecter les délais d'impression des copies. Pour le Trolley, il a fallu être patient, puisque la location d'un bus a été nécessaire avant l'acquisition du bus final afin de jauger l'intérêt des gens.

Comme dans les résultats de Bissonnette, le facteur lié à la mission du projet ou la clarté des objectifs, n'est pas ressorti de manière aussi marquée que dans l'étude de Slevin et Pinto (1986) ou que dans celle de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002). Les personnes œuvrant dans les projets touristiques sont-elles moins centrées sur les buts et objectifs de leurs projets que celles œuvrant dans d'autres secteurs? Est-ce que cette mission est claire pour les parties prenantes? Une explication plausible serait que d'autres facteurs sont seulement plus importants. Il est difficile pour les intervenants de citer les facteurs clés à pied levé, surtout de manière exhaustive.

À la lumière des résultats, il convient de citer quelques implications qui pourraient être utiles aux gestionnaires en tourisme impliqués dans des projets de collaboration. Dans un premier temps, les collaborateurs devraient privilégier la communication fréquente et ouverte, la critique constructive étant recommandée. La communication est d'autant plus importante car les intervenants, selon qu'ils proviennent du public ou du privé ou même les OBNL, ont souvent des objectifs variés. Il faudrait que les partenaires éclaircissent leurs relations de pouvoir. Ils devront notamment établir et approuver la manière dont les décisions seront fixées. Cela permettra d'éviter les éventuels conflits, qui, d'ailleurs, devraient être absents avant même le début de la collaboration.

Pour coordonner les activités, il est nécessaire d'avoir un bon leader. Ce dernier devrait être capable de cultiver l'engagement des entités à la collaboration. Dans cette étude, le chercheur avait fait la distinction entre le leader et le champion comme facteurs clés de succès. Notons que ces 2 facteurs peuvent se trouver chez une seule personne. En d'autres termes, le responsable de projet ou un partenaire impliqué peut être doté d'un sens du leadership et figurer comme un champion. Ainsi, pour faire de la collaboration une réussite, les qualités d'un leader suivantes seraient nécessaires. Tout d'abord, le leader doit être capable de prendre des décisions. Ensuite, il doit posséder les qualités d'un rassembleur. Enfin, à titre de facilitateur, il faut qu'il soit apte à résoudre les éventuels conflits et surtout ne pas les générer (ne pas être en conflit de personnalité avec d'autres). Les champions, quant à eux, qui peuvent être aussi les leaders, doivent être en faveur des efforts de collaboration et encourager les autres à participer au processus.

Il est important de faire connaître la collaboration et ses avantages à tous les employés et de recevoir le feedback des touristes sur le projet. Les partenaires doivent également tenir compte de l'avis de la population locale comme Reed (1997) le souligne à juste titre.

Nonobstant le fait que la confiance ne soit pas un facteur souvent cité par les partenaires dans nos résultats, ce facteur demeure essentiel au succès de toute collaboration. Aussi, comme implication, il faudrait instaurer un climat de confiance entre les partenaires, en particulier grâce au partage et à la transparence d'information. Bien sûr, cela nécessitera du temps et un minimum de respect entre les collaborateurs est souvent requis. Il n'y a pas de recette miracle mais sûrement grâce aux interactions répétées, les entités se feront confiance. Cette confiance, une fois établie, devrait aussi être maintenue. Il faut faire attention au taux de roulement du personnel affecté aux projets. Comme mentionné au préalable, dans certains CLD par exemple, ce taux paraît assez élevé. Cela risquerait d'altérer la confiance déjà installée et pourrait amener les partenaires à tout recommencer à zéro dans l'établissement de la confiance.

Le responsable de projet, ou le leader en général, devrait établir une vision d'ensemble. Des valeurs communes devraient alors être partagées surtout si les partenaires sont nombreux ou s'ils proviennent de différents milieux (public, privé, OBNL). Citée comme facteur de succès, la complémentarité des partenaires est souhaitable. Les gestionnaires devraient trouver des collaborateurs complémentaires sur qui ils peuvent compter en termes de talents, de ressources, d'expertise et de savoir. Non seulement cette complémentarité peut mener à une certaine légitimité des partenaires, mais il leur serait plus facile de travailler de concert. La création d'une synergie ne fera que renforcer la collaboration.

Ce mémoire de maîtrise comporte évidemment certaines limites. Au niveau de la sélection des répondants, certains intervenants importants n'ont pu être rencontrés. Pour remédier à cette lacune, le chercheur a soumis le cas rédigé à ces intervenants non interviewés afin d'obtenir leur avis et leurs commentaires. Malgré tout, certains n'ont pas réagi.

L'intervenant aura tendance à louer le projet puisque le succès est basé sur une vision subjective, essentiellement « la sienne ». La perception du succès diffère d'une personne à l'autre même si elles appartiennent à une même organisation (Huot, 2002). Aussi, la distinction entre le succès du projet et celui de la collaboration n'est pas évidente, les intervenants ayant tendance à les regrouper.

L'étude de cas comme méthode de recherche comprend quelques faiblesses. Elle est onéreuse en temps, et pour le chercheur et pour les sujets. De plus, la validité externe de ses résultats pose problème, une étude de cas pouvant difficilement être reproduite par un autre chercheur. Enfin, elle présente des lacunes quant à la généralisation des résultats (Gagnon, 2005). De ce fait, il serait judicieux de procéder à une étude quantitative, plus précisément à l'élaboration d'un questionnaire afin d'inférer éventuellement les résultats. Cette phase de la recherche sera effectuée dans le cadre d'un projet ayant obtenu un financement.

Quelques avenues de recherche se dessinent à la suite de ce mémoire. Il serait intéressant de voir la présence et l'influence des nouveaux facteurs trouvés dans cette recherche (la synergie, la conviction, la persévérance, le recours à la consultation, ...) dans d'autres projets de collaboration en tourisme. Aussi, les études ultérieures pourraient viser, d'une part, à analyser les facteurs clés de succès de la collaboration en tourisme selon les différentes étapes du processus. D'autre part, il conviendrait d'explorer les facteurs clés selon les types de collaboration et les secteurs en tourisme ainsi que l'ampleur des projets. En effet, cette recherche s'est intéressée aux facteurs clés de succès de collaboration dans un contexte de petits projets, inférieurs à un million de dollars. Les résultats seront-ils les mêmes pour les projets de plus grande envergure? Enfin, il serait pertinent d'évaluer l'importance des facteurs, notamment grâce à une approche quantitative.

CONCLUSION

Cette étude se veut, à notre connaissance, l'une des premières à explorer les facteurs clés de succès de la collaboration en tourisme. Ses résultats doivent être considérés dans un contexte exploratoire. Ils contribueront à l'avancement des connaissances dans le domaine et serviront à alimenter les recherches futures.

Ce mémoire a permis d'amener des éléments nouveaux, soit l'importance de la perception de la population locale, la présence d'OBNL, la compatibilité des personnalités en guise de facteurs clés de succès. Certains éléments dont la confiance ou la mission, même s'ils ont été peu accentués au niveau de cette étude, restent importants pour la réussite de la collaboration.

Notre étude a confirmé que l'industrie touristique est une industrie bien complexe et diversifiée par ses acteurs. Réunir ces acteurs de terrain issus d'horizons différents, ayant des objectifs et missions variés, comporte des risques et requiert au minimum d'engagement et des compromis. Pourtant la collaboration en tourisme est requise pour faire face à la concurrence grandissante et pour améliorer l'offre. Les différents paliers, provincial, régional et local, au Québec, doivent coordonner efficacement leurs efforts. De plus, les partenariats publics-privés pourraient être envisagés. Les facteurs clés mis en lumière dans cette étude pourront servir d'indicateurs à la bonne marche des relations interorganisationnelles dans l'industrie touristique. Cependant, il est risqué de penser que recourir à la collaboration constitue une panacée à tout problème. Il faut par conséquent analyser scrupuleusement les avantages et inconvénients. Un ensemble de questions doit être considéré dans le processus de collaboration : pourquoi et avec qui collaborer? Quand? Comment? Quel type de collaboration engager? Pour combien de temps?

APPENDICE A Les facteurs critiques de succès d'une collaboration performante²⁵

1- Les facteurs liés à l'environnement

- A- Histoire de la collaboration ou coopération dans la communauté
- B- Groupe vu comme étant un leader légitime dans la communauté
- C- Politique favorable et climat social

2- Les facteurs liés aux caractéristiques des membres

- A- Respect mutuel, compréhension et confiance
- B- Représentativité appropriée des membres
- C- Les membres voyant la collaboration comme leur propre intérêt
- D- Aptitude aux compromis

3- Les facteurs reliés aux processus et structure

- A- Les membres partagent l'enjeu du processus et des résultats
- B- Niveaux multiples de participation
- C- Flexibilité
- D- Développement des rôles définis et politiques des directives
- E- Souplesse
- F- Allure appropriée de développement

4- Les facteurs reliés à la communication

- A- Communication ouverte et fréquente
- B- Établir des relations informelles et des liens de communication

²⁵ Traduction libre adaptée de *Collaboration: What Makes It Work*, 2nd ed., by Paul W. Mattessich, Marta Murray-Close, and Barbara Monsey, 2001, Amherst H. Wilder Foundation.

5- *Les facteurs reliés aux objectifs*

A- Buts et objectifs concrets et réalisables

B- Vision partagée

C- Objectifs uniques

6- *Les facteurs reliés aux ressources*

A- Fonds suffisants, équipe, matériel et temps

B- Bon leadership

APPENDICE B Synthèse- les facteurs critiques de succès de la collaboration pour la prestation des services publics- (Préfontaine, Ricard et Sicotte, CEFRIO 2002)

La dimension 1 : les environnements politique, social, économique et culturel

L'environnement politique

L'histoire
Le pouvoir
Les institutions et biens publics
Les politiques gouvernementales

L'environnement social

Le nombre de langues
Le niveau moyen national d'éducation.
La distribution de la population
Les valeurs sociales

L'environnement économique

Le taux d'emploi et de chômage
Le PIB, le taux de croissance, le taux d'inflation
Le taux d'endettement et la structure de capital
Le niveau de modernité et de technicité

L'environnement culturel

La distance entre le citoyen et le pouvoir
L'orientation individualiste versus collectiviste
Les rôles des hommes et des femmes
L'aversion au risque
Le rythme de vie
Les préceptes et croyances religieuses

La dimension 2 : les environnements institutionnel, d'affaires et technologique

L'environnement institutionnel

Les lois commerciales
Les lois régissant les droits de propriété
Les lois relatives aux droits des citoyens
Les lois régissant le processus d'acquisition
Toutes les mesures de renforcement de ces lois
Les autres types d'intervention de l'État

L'environnement d'affaires

La nature du secteur

La structure du secteur
 Le financement disponible
 Le service public offert

L'environnement technologique

La nature de la technologie
 Le niveau actuel d'utilisation des TIC
 L'infrastructure technologique
 La sécurité

La dimension 3 : les objectifs et caractéristiques des partenaires

Les objectifs et motivations

La nature des objectifs poursuivis
 Le niveau de partage de ces objectifs
 La présence et la participation de citoyens clients

Les caractéristiques

La structure, la culture et le climat organisationnels
 La capacité d'adaptation, d'absorption, et les compétences de base du partenaire
 La stratégie organisationnelle
 Le leadership
 Les expériences passées de collaboration
 L'expérience et les compétences technologiques du partenaire
 Les différences de profil entre partenaires

La dimension 4 : le processus de collaboration

À l'étape # 1 d'initiation du projet

Le rôle de l'initiateur
 La nature du projet
 L'ampleur du projet

À l'étape # 2 de recherche de partenaire

Le processus de recherche
 Le leadership

À l'étape # 3 de création et démarrage du projet

Le nombre et le type des partenaires retenus
 La complémentarité des partenaires
 Le type d'entente
 Le leadership

À l'étape # 4 de l'implantation du projet

La présence d'un champion

Le support de la haute direction
 L'équipe d'implantation
 La communication avec les clients et leur participation
 L'implication des employés
 La formation

À l'étape # 5 de l'exploitation et de la gestion du projet

L'utilisation d'outils de gestion de projet
 Les mécanismes de contrôle et de coordination
 Le support organisationnel et technique

À l'étape # 6 de fin du projet

Les possibilités et conditions de retrait d'un partenaire
 Les conditions de cessation de l'entente

La dimension 5 : les modes de collaboration

Le mode de gouverne

La structure de gouverne
 Le climat, la culture et les relations entre les partenaires
 Le degré de participation

La nature de la collaboration

La nature et l'ampleur des activités reliées au projet
 Le partage des risques
 Le partage des bénéfices
 Le partage des ressources
 La pertinence et l'équité de ces partages

Le mode d'organisation

Le mode de financement et d'allocation des ressources
 La localisation de l'équipe de gestion et du centre de service
 Le processus de planification et de veille commerciale et technologique
 Le processus de gestion et de contrôle
 Le processus d'évaluation de la performance
 Les modes de communication et l'utilisation des TI

APPENDICE C Quelques intervenants en tourisme au Québec

Tourisme Québec²⁶ (TQ):

Tourisme Québec a pour mission de favoriser l'essor de l'industrie touristique du Québec en concentrant ses ressources et ses efforts sur trois actions :

- 1- orienter et concerter l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme;*
- 2- susciter et soutenir le développement de l'offre touristique;*
- 3- assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques.*

TQ a un contact très limité avec les PME; il travaille presque exclusivement avec les regroupements, les associations sectorielles et les associations touristiques régionales (ATR). Les principales exceptions sont les grands intervenants (Fairmont, VIA, Air Canada, la SEPAQ (parcs provinciaux)) et des entreprises comme les sociétés de tourisme d'accueil et de motivation.

Ses principaux champs d'activité²⁷ consistent à:

- Promouvoir la destination touristique québécoise sur les marchés
- Aider à la commercialisation des produits
- Informer les touristes et touristes potentiels
- Aider l'industrie à s'organiser et à se développer
- Aider à l'amélioration de la qualité des services
- Développer la connaissance du secteur
- Planifier et coordonner l'action gouvernementale

²⁶ Tendances et pratiques en matière de gouvernance en tourisme : Enjeux et défis pour un modèle adapté au Québec. Version finale, juin 2004.

²⁷ Le centre d'affaires électronique de l'industrie touristique québécoise (Henri Chapdelaine, Tourisme Québec, Le 5 novembre 2003).

Association touristique régionale (ATR) :

(<http://www.atrassociees.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=13770&lang=1>)

Les associations touristiques régionales, dont la structure a été reconnue officiellement par le gouvernement en avril 1979, sont des *organismes privés sans but lucratif* et autonomes, créés par leur milieu régional et regroupant des membres provenant des divers secteurs touristiques (hébergement, attraits, équipements touristiques, événements, commerces et services divers).

Interlocuteurs régionaux privilégiés en matière de tourisme auprès du gouvernement du Québec et de Tourisme Québec, les ATR sont maîtres d'œuvre en matière de concertation régionale, en accueil, en information, en signalisation, en promotion et en développement touristique.

Les 21 ATR regroupent au total plus de 8 700 organisations et entreprises, contribuant ainsi au développement et à la mise en valeur de l'industrie touristique québécoise. De façon plus spécifique, les ATR assument la responsabilité du marketing régional et leurs différents mandats des ATR sont les suivants:

- Assurer l'accueil et diffuser l'information touristique;
- Réaliser la promotion et la commercialisation de leur région comme destination touristique;
- Soutenir, stimuler et animer le développement de l'offre touristique;
- Promouvoir et défendre l'industrie touristique.
- Recevoir toute demande de signalisation touristique sur son territoire et faire des recommandations à Tourisme Québec en fonction des politiques de signalisation touristique;
- Coordonner la mise en place du programme de signalisation des routes et circuits touristiques aux niveaux régional et interrégional.

Outre la production de leurs différents outils et activités de promotion, les ATR conçoivent à chaque année leur guide touristique régional et elles organisent leurs Grands Prix du tourisme

régional qui récompensent l'excellence des entreprises, organismes ou individus se distinguant dans leur secteur.

Afin de créer une nouvelle source de financement et ainsi rendre le Québec encore plus concurrentiel sur les marchés internationaux, le gouvernement proposait aux ATR en 1997 l'application d'une taxe d'hébergement de 2 \$ / nuitée. Cette dernière est perçue par le ministère du Revenu et les fonds sont directement retournés aux associations touristiques adhérentes. En 2004, la taxe de 2 \$ est appliquée dans 14 régions et elle représente au total quelques 19,8 M \$ de nouvel argent investi en promotion et en développement de l'offre touristique québécoise.

Centre Local de développement (CLD) :

(http://www.acldq.qc.ca/francais/index_ok.cfm)

Les CLD assurent aussi un rôle de soutien technique et d'accompagnateur dans le cheminement des demandes d'aide financière auprès des entrepreneurs et entreprises de leur territoire. Ils contribuent ainsi au développement de l'offre touristique. Les organisations locales de tourisme sont aussi très actives au niveau de l'accueil et des renseignements touristiques.

La mission :

Le CLD a pour mission de promouvoir le développement économique du milieu et de favoriser la création et l'expansion des entreprises par le soutien de l'entrepreneuriat individuel et collectif, et des intervenants en économie sociale.

Les services :

Le CLD offre un soutien technique et financier avantageux en mettant à votre disposition un éventail de services pour vous aider à démarrer, consolider et développer un projet d'entreprise.

Des services tels que :

- des activités de consultation, d'orientation et de référence;
- l'aide nécessaire pour réaliser un plan d'affaires, incluant les études préliminaires de faisabilité;
- la recherche de financement;
- l'encadrement et le suivi de votre entreprise;
- de l'aide financière sous forme de prêts ou de subventions;
- la formation en entrepreneuriat;
- la référence à des services spécialisés, notamment en matière d'exportation et de développement technologique

Le volet touristique des différents CLD a plusieurs fonctions qui varient selon la Municipalité Régionale de Comté (MRC). Certains aident au développement des entreprises tel que spécifié précédemment, mais plusieurs s'occupent aussi de l'accueil et de la promotion touristique.

Les représentants du volet touristique des CLD travaillent beaucoup en collaboration. Leurs partenaires sont multiples, mais parmi ceux-ci on trouve fréquemment les entreprises touristiques et l'ATR.

Chambre de Commerce (CC):

La CC a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts de ses membres dans les dossiers à caractère économique et politique, et de réaliser diverses activités de réseautage afin de regrouper les gens d'affaires.

Pour atteindre ses objectifs, la CC travaille généralement dans certains dossiers en concertation avec les membres ainsi que les intervenants tels : SDC centre-ville, CLD, Emploi-Québec, le Centre d'Aide aux entreprises, ATR. C'est un organisme qui a l'habitude de travailler en collaboration.

Entreprises touristiques :

Elles peuvent être tout simplement des entités privées, publiques ou à but non lucratif qui sont reliées aux domaines du transport, de l'hébergement, de la restauration, (associations hôtelières, compagnies aériennes, agences de voyages, hôtels, restaurants), de la culture (musées). Ces entreprises touristiques sont majoritairement composées de PME qui travaillent principalement avec les ATR ou les associations sectorielles.

APPENDICE D Guide d'entrevue

Salutations, remerciements. Lire le formulaire de consentement.

Présentation de la recherche.

Les objectifs de la recherche (théoriques et pragmatiques).

1) Informations sur le répondant et l'entreprise (remplir, en partie, avant la rencontre):

Nom

Secteur d'expertise

Type d'entreprise (OBNL, Privé, Public)

Fonction actuelle.....depuis....

Description de l'entreprise

Expérience de collaboration antérieure

2) Le projet de collaboration (objectifs et principaux résultats)

Pouvez-vous me parler du projet de collaboration sur NOM DU PROJET, i.e. nous parler du projet, ses objectifs, les partenaires, leur implication, le déroulement du projet, etc.

Exemples de questions supplémentaires si les éléments ne sont pas abordés :

- Quels sont les points marquants de ce projet ?
- Quels sont les éléments qui ont favorisé ou limité le déroulement du projet selon vous ?
- Selon vous, qu'est-ce que ce projet a permis de faire mieux ou autrement que ce qui se faisait avant?
- Comment se sont déroulées les relations avec les gens du projet ?

Comment évaluez-vous les résultats du projet ? Du processus de collaboration ? Pourquoi ?

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport :

a) au déroulement du projet ? b) au service disponible actuellement ? c) à ce qui est prévu ?

(Projet non terminé)

Quel est le niveau de satisfaction, selon vous,

a) Des partenaires qui ont géré le projet? b) Des utilisateurs du service? c) Du ou des commanditaires du projet ?

3) Les facteurs de succès :

Thèmes à vérifier, au besoin :

1. Facteurs personnels (ex : compétence du chef de projet ? Compétence du personnel et complémentarité? Présence d'un champion ?)
2. Facteurs organisationnels (ex : clarification des objectifs ? Implication du groupe ? Transmission de l'information aux collaborateurs (à temps, précision, fiabilité...)? Communication ouverte et fréquente ? Coordination des tâches ?)
3. Facteurs liés au projet /produit (ex : simplicité, technologie requise, coûts, nombre de partenaires....)
4. Facteurs exogènes (ex : situation économique du pays, contexte politique,...)

Quels sont, selon vous, les facteurs critiques de succès de cette collaboration ? Sont-ils les mêmes, selon vous, pour tous les types de collaboration en tourisme? Pourquoi ?

Si on devait refaire ce projet, que devrait-il faire de la même manière ? Que devrait-on changer ?

4) Questions à poser en fin d'entrevue

- 1) Pouvez-vous nous identifier quelques personnes importantes à rencontrer pour bien comprendre le processus de réalisation de ce projet ?
 - 2) Y a-t-il des documents que nous devrions tenter de nous procurer pour mieux comprendre le projet et ses étapes ? Qui pourraient nous y donner accès ? (Contrat ; résumés de réunion ; vidéo promotionnel interne ou externe ; coupures de presse ; site Internet...)?
- Au besoin, pourrions-nous vous recontacter pour préciser quelques points ?

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, R.T. 1996. «Beyond «one-stop» shopping: an integrated service delivery system for job seekers and employers». Rapport de recherche. Pewaukee, WI: Waukesha County Workforce Development Center, 38 p.
- Atkinson, R. 1999. «Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other criteria». *International Journal of Project Management*, vol.17, no 6, p. 337-342.
- Austin, J. E. 2000. *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 272 p.
- Baccarini, D. 1999. «The logical framework method for defining project success». *Project Management Journal*, vol. 30, no 4, p. 25-32.
- Baker, B.N., Murphy, D.C. et D. Fisher. 1988. «Factors affecting project success». In *Project Management Handbook*, sous la dir. de D.I Cleland et W.R King, p. 902-919. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Belout, A. 1998. «Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework». *International Journal of Project Management*, vol. 16, no 1, p. 21-26.
- Bissonnette, L. 1996. «Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques». Mémoire de maîtrise, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 87 p.
- Blokhman, S. 1997. «The contribution of interagency collaboration to the promotion of young people's sexual health». *Health Education Research*, vol. 12, no 1, p. 91-101.

- Bramwell, B. et B. Lane. 2000. *Tourism collaboration and partnership: politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications, 343 p.
- Bramwell, B. et A. Sharman. 1999. «Collaboration in local tourism policy-making». *Annals of Tourism Research*, vol. 26, no 2, p. 392-415.
- Butler, R.W. 1999. «Problems and issues of integrating tourism development». In *Contemporary Issues in Tourism Development*, sous la dir. de D. Pearce et R. W. Butler, p. 65-80. London: Routledge.
- Commission Canadienne du Tourisme. 2004. «Faits et chiffres sur le tourisme canadien en 2004».
<http://www.canadatourism.com/ctx/files/Research_Files/F_F_Brochure2004_F.pdf>. Consulté le 13 juin 2006.
- Costongs C. et J. Springett. 1997. «Joint working and the production of a city health plan: the Liverpool experience». *Health Promotion International*, vol. 12, no 1, p. 9-19.
- Daka-Mulwanda, V. 1995. «Collaboration of services for children and families». *Family Relations*, vol. 44, p. 219-223.
- Daniel, D. R. 1961. «Management information crisis». *Harvard Business Review*, vol. 39, no 5, p.111.
- Deslauriers, J-P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, R. et A. Pires. 1991. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin, p. 293-307.
- De Wit, A. 1988. «Measurement of project success». *Project Management Journal*, vol.6, no 3, p. 164-170.
- Ekos Research Associates. 1998. «Leçons tirées des partenariats». Rapport final. <<http://www.vsr-trsb.net/publications/ekosoc98-f/tm.html>>. Consulté le 03 juillet 2006.

- Eisenhardt, K.M. 1989. «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, vol.14, no 4, p. 532-550.
- Fowler, A.F. 1998. «Authentic NGDO partnerships in the new policy agenda for international aid: dead end or light ahead?». *Development and Change*, vol.29, no 1, p. 137-159.
- Frayret, J.M., D'Amours, F. et S. D'Amours. 2003. «Collaboration et outils collaboratifs pour la PME facturière». Rapport de recherche. Projet CEFRIIO, 88 p.
- Gagnon, Y.C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Édition Presses de l'Université du Québec, 128 p.
- Go, F.M. et A.P. Williams. 1993. «Competing and cooperating in the changing tourism channel System». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.2, no 2/3, p.229-248.
- Gray, B.1989. *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass, 358 p.
- Gray B. (1996). Cross-sectoral partners: collaborative alliances among business, government and communities. In *Creating collaborative advantage*, sous la dir. de C. Huxham, p. 57-79. London: Sage.
- Gulati, R. 1995. «Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis» *Administrative Science Quarterly*, vol.40, no 4, p. 619-652.
- Hall, C.M. 1994. *Tourism and politics: policy, power and place*. Chichester: John Wiley.
- Harribey J-M. (1998). *Le développement soutenable*. Paris : Economica, 110 p.
- Hayes, M., Terk, N., et D. La Piana. 2003. «Strategic restructuring: a tool for improving organizational effectiveness». Rapport de recherche. La Piana Associates Inc., 34 p.
- Hazebroucq, J.M. 1993. «Les facteurs clés de succès dans le management de projets». *Revue internationale en management et gestion de projets*, p. 27-40.

- Howell, J.M. et C.A Higgins. 1990. «Champions of change: identifying, understanding and supporting champions of technological innovations». *Organizational Dynamics*, vol.19, no 1, p. 40-55.
- Huot, G. 2002. «L'impact du management interculturel sur les facteurs critiques de succès dans la performance de la gestion des projets internationaux». Montréal, Université du Québec à Montréal, proposition de thèse.
- Ika, L. 2005. «Le succès des projets pour les agences d'aide au développement : définitions, critères et facteurs clés». 73^e Congrès de l'ACFAS, Chicoutimi, 9 au 13 mai 2005.
- Jamal, T. et D. Getz. 1995. «Collaboration theory and community tourism planning». *Annals of Tourism Research*, vol.22, no 1, p. 186-204.
- Jenster, P.V. 1987. «Using critical success factors in planning». *Long Range Planning*, vol.20, no 4, p. 102-109.
- Johnson, G. et K. Scholes. 2002. *Exploring corporate strategy*. 6^e édition. Prentice-Hall, 1082 p.
- KPMG Management Consulting 1995. «Conclure des alliances pour créer des débouchés: guide à l'attention de l'industrie touristique canadienne». Étude réalisée pour Tourisme Canada. Ottawa, Ontario, 79 p.
- Ladkin, A. et A. M. Bertramini. 2002. «Collaborative tourism planning: a case study of Cusco, Peru». *Current issues in tourism*, vol.5, no 2, p.71-93.
- Leidecker J.K., A.V. Bruno. 1984. «Identifying and using critical success factors». *Long Range Planning*, vol.17, no 1, p. 23-32.
- Light, M., Bell, M. et M. Halpern. 2001. «What is collaboration? Virtual team success factors». Note de recherche. En ligne. 4 p.
<<http://www.tarrani.net/kate/docs/CollaborationSuccessFactors.pdf>>. Consulté le 11 octobre 2004.

- Lim, C.S. et M.Z. Mohamed. 1999. «Criteria of project success: an explanatory re-examination». *International Journal of Project Management*, vol.17, no 4, p.243-248.
- Lynch, C. A. 2003. «Institutional repositories: essential infrastructure for scholarship in the digital age». Rapport de l'Association of Research Libraries (ARL), no. 226, p. 1-7.
- Mattesich, P., Murray-Close, M. et B. Monsey. 2001. *Collaboration: what makes it work*, 2^{ème} édition. Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 82 p.
- McNeil, H.J. et K.O. Hartley.1986. «Project planning and performance». *Project Management Journal*, vol.17, no 4, p. 36-44.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 352 p.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. 2nde édition. Bruxelles : De Boeck Université, 626 p.
- Milne, S. 1998. «Tourism and sustainable development: exploring the global-local nexus». In *Sustainable tourism: a geographical perspective*, sous la dir. de M. Hall et A.A. Lew, p. 35-48. London: Addison Wesley.
- Morrison, A., Lynch, P. et N. Johns. 2004. «International tourism networks». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.16, no 13, p. 197-202.
- Murray, V. 1998. «Interorganizational collaboration in the non profit sector». *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration*, vol.2, Boulder: Wetview Press, p. 1192-1196.
- Myers, D. J. 1998. «Collaborations: ensuring a fit with your partners and your plans» *New York Nonprofits*, vol.15, no. 5, p 1-2.
- Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). 2000. «Faits saillants: 2000». 2nde édition, août, éd. OMT, Madrid, 28 p.

- Peterson, M.W. et A.D. Anderson. 2001. «The civic engagement cluster: the design and creation of interorganizational collaboration», Rapport ERIC, 34 p.
- Pinto, J.K. et D. P. Slevin. 1986. «Critical success factors across the project life cycles». *International Journal of Project Management*, vol. 17, no 4, p. 57-70.
- Préfontaine, L., Ricard, L. et H. Sicotte. 2002. «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis». Projet CEFRIO. En ligne. 37 p. <http://www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Constats_et_defis.pdf>. Consulté le 12 décembre 2005.
- Reed, M. 1997. «Power relationships and community-based tourism planning». *Annals of Tourism Research*, vol. 21, no 3, p. 566-91.
- Rhodes R.A.W. (1996), The new governance: governing without government, *Political Studies*, vol. 44, no 4, 652-667.
- Roberge, C., Ricard, L. et C. Rebolledo. 2003. Impact de l'utilisation de stratégies et tactiques relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients. ASAC, Halifax, Nouvelle-Écosse, juin, p. 1-19.
- Roberts, L. et F. Simpson. 1999. «Developing partnership approaches to tourism in central and Eastern Europe». *Journal of sustainable Tourism*, vol.7, no 3, p. 314-330.
- Schrage, M. 1990. *Shared minds the new technologies of collaboration*. New York: Random House, 227 p.
- Selin, S. et K. Beason. 1991. «Interorganisational relations in tourism». *Annals of Tourism Research*, vol.18, no 4, p. 639-652.
- Selin, S. et D. Chavez. 1995. «Developing a collaborative model for environmental and management». *Environmental Management*, vol.19, no 2, p. 189-195.
- Shenhar, A., Levy, O. et D. Dvir. 1997. «Mapping the dimensions of project success». *Project Management Journal*, vol.28, no 2, p. 5-13.

- Stratégor, 1993. *Politique générale de l'entreprise*. 3^e édition. Dunod, 551 p.
- Sullivan, M., Kone, A., Senturia, K.D., Chrisman, N.J., Ciske, S.J. et J.W Krieger. 2001. «Researcher and researched-community perspectives: toward bridging the gap». *Health Education and Behaviour*, vol.28, no 2, p. 130-149.
- Tan, RR. 1996. «Success criteria and success factors for external technology transfer projects». *Project Management Journal*, vol.27, no 2, p. 45-56.
- Taylor-Powell, E. et B. Rossing. 1996. «Evaluating collaborations: challenges and methods». En ligne. <<http://danr.ucop.edu/eee-aea/rossing.html>>. Consulté le 15 janvier 2005.
- Taylor-Powell, E., Rossing, B. et J. Geran. 1998. *Evaluating collaboratives: reaching the potential*. Madison WI: University of Wisconsin-Extension, 174 p.
- The Drucker Foundation (Introduction par J. E.Austin et F. Hesselbein). 2002. *Meeting the collaboration challenge workbook*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 96 p.
- The Economic Plannig Group. 2005. «Pratiques exemplaires de collaboration avec les petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique». Rapport de recherche, 48 p.
- Timothy, D.J. 1999. «Participatory planning: a view of tourism in Indonesia». *Annals of Tourism Research*, vol. 26, no 2, p. 371-91.
- Tourisme Québec. 2004a. «Vers une nouvelle politique touristique du Québec. Portrait, tendances et pratiques en matière de gouvernance en tourisme : les enjeux et défis pour un modèle adapté au Québec». Forum de l'industrie touristique. En ligne. 15p. <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/activites/forum/doc_reflexion.pdf>. Consulté le 14 mai 2006.
- Tourisme Québec. 2004b. «Le tourisme en chiffres 2004». Version finale. En ligne. 12 p. <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/etudes/tourisme_chiffres2004.pdf>. Consulté le 28 juillet 2006.
- Tourisme Québec, 2005. «Vers un tourisme durable. Politique touristique du Québec, un nouveau partenariat industrie-gouvernement». En ligne. 40 p.

<http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/admin/politiqueTouristique.pdf>. Consulté le 12 juillet 2006.

- Verstraete T. 2001. « Le phénomène entrepreneurial ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, no 1, p.5-24.
- Wateridge, J. 1998. «How can IS/IT projects be measured for success? ». *International Journal of Project Management*, vol. 16, no 1, p. 59-63.
- Winer, M. et K. Ray. 1994. *Collaboration handbook: creating, sustaining and enjoying the journey*. Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 178 p.
- Wondolleck, J. et S. Yaffee. 2000. *Making collaboration work: lessons from innovation in natural resource management*. Covelo, CA: Island Press, 277 p.
- Yin, R.K. 2003. *Case study research: design and methods*. 3^e édition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 181 p.