

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ANTÉCÉDENTS DE LA PERFORMANCE DE LA COLLABORATION
INTERORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE TOURISTIQUE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
MARC-ANTOINE VACHON

JUIN 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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

Un doctorat! Quelle aventure!

Une aventure périlleuse aux nombreux écueils. Merci aux personnes m'ayant supporté et qui ont rendu ce projet fou possible!

Merci tout d'abord à ma famille. Mes parents Jacynthe et Normand ont toujours su m'aiguiller et me conseiller sagement. Mon frère Guillaume m'a aidé à conserver mon esprit dans un état fonctionnel en permettant de l'aérer fréquemment. Je suis chanceux de vous avoir et je vous aime!

Merci à ma conjointe Emilie qui m'a toujours soufflé des mots réconfortants aux moments où j'en avais le plus besoin. Qui a permis de donner tout son sens à ce qu'est la vie de couple! Merci d'être dans ma vie, je t'aime!

Merci à mes cousins Martin Chouinard, Jean-Michel Larouche, Martin Gilbert et Frédéric Gobeil avec qui j'ai pu avoir tant de belles discussions et de plaisirs coupables! Un merci spécial à Olivier Tremblay qui a été mon coloc, mon entraîneur d'entrevue et un agent de divertissement hors pair. Heureusement que je t'ai eu!

Merci à mes amis (David Gravel, François Bouchard, Thomas Laprise, Sébastien Morasse, Simon Collard, Simon Villeneuve, Ana Isabelle Otero, Evelyn Berard, Chirine Toufaily) qui m'ont permis de décompresser et qui ont su me supporter malgré mon manque de disponibilités et mes humeurs variables!

Merci à mes amis du doctorat avec qui j'ai partagé tant de moments de bonheur, d'incertitude, de doute et d'accomplissement. Merci Elissar, ton oreille, ton empathie

et ta précieuse amitié a ensoleillé mon cheminement. Merci Lova qui a été non seulement une référence de choix, mais surtout un ami avec qui j'ai appris les aléas du travail de chercheur! Merci à plusieurs autres (Vincent Georgie, Christine Scott, Christophe Journet, Manon Arcand, Anik St-Onge, Jean-François Guertin, Josée Laflamme, Isabelle Brun, Emmanuelle Champion, Caroline Mailhot, Marie-Claude Allard, Luz Marina Ferro, Juan Carlos Montes, Dorra Skander, Valéry Ramonjavelo) avec qui j'ai partagé tant d'expériences et qui m'ont permis de grandir!

Merci à Monsieur Bernard Landry et à son assistant d'alors, Vincent Beauséjour, pour m'avoir fait confiance. Travailler durant 2 ans avec vous a été une école de la vie si enrichissante!

Merci à Hélène Sicotte pour ses judicieux conseils, ses bonnes idées et de m'avoir intégré au sein de projets qui m'ont fait beaucoup apprendre.

Merci à Lise Préfontaine, Komlan Sedzro, Guy Cucumel, Marie-Hélène Trépanier et Julie Beaulieu pour leur soutien et leur confiance en moi.

Merci à Michèle Paulin et Jasmin Bergeron qui ont fait partie du jury de proposition et de thèse. Vos conseils m'ont apporté beaucoup, non seulement au niveau de la thèse, mais au niveau de mon métier et de ma personne.

Merci à Monsieur Riadh Ladhari d'avoir accepté d'évaluer ce projet une fois complété. Vos commentaires constructifs m'ont été très précieux.

Merci au Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) pour son apport financier. Cette thèse est issue d'un projet subventionné qui n'aurait pu être réalisé sans cet appui.

Un dernier remerciement à ma directrice Line Ricard. Line, je ne pourrai jamais exprimer en mots la reconnaissance que j'aie pour toi. Te côtoyer a fait de moi une meilleure personne. Merci de tes nombreux commentaires, de ta rigueur, de ton écoute, de tes conseils, de tes propositions de recherche, de tes propositions de demandes de subvention et de ta disponibilité. Je sais que j'ai été très chanceux de t'avoir comme directrice. Suivre tes conseils et apprendre de toi m'a permis de réaliser mon rêve de devenir professeur. Merci!

C'est ainsi que ce projet de recherche s'achève, après de nombreuses heures de lecture, de téléphone et de gestion de personnel pour la collecte de données, d'essais statistiques et d'entraide, de réflexion et de tentatives rédactionnelles.

Il a été possible d'atteindre les deux principaux objectifs de cette thèse soient (1) de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle dans le contexte touristique et (2) de se terminer ! Un exercice de rigueur et de réflexion qui fait non seulement grandir le chercheur mais qui se veut un premier effort d'importance pour contribuer certes à une plus grande productivité marketing, mais surtout à rendre l'environnement de travail agréable et à améliorer la qualité de vie de tous!

En espérant que cet idéal pourra demeurer au coeur de mes futurs projets, je vous remercie de votre lecture et vous invite à communiquer avec moi pour toute discussion ou développement de...collaboration!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xii
RÉSUMÉ	xiii
SUMMARY	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA COLLABORATION, VERS UN CADRE THÉORIQUE.....	9
1.1 Le cadre théorique	9
1.1.1 La perspective transactionnelle.....	10
1.1.2 La perspective relationnelle	15
1.1.3 L'intégration des deux perspectives.....	18
1.2 Le concept de collaboration.....	21
1.2.1 La collaboration comme concept intégrateur.....	21
1.3.1 La définition de la collaboration	24
CHAPITRE II	
LA PERFORMANCE DE LA COLLABORATION ET SES ANTÉCÉDENTS.....	30
2.1 Le concept de performance de la collaboration.....	30
2.2 Le concept d'antécédent	35
2.3 Les antécédents de la performance : bilan des écrits.....	36
2.4 Le modèle conceptuel, le modèle empirique et les facteurs à l'étude	41
2.4.1 Facteurs et hypothèses de l'étude	47

2.4.2	Liens entre facteurs et continuum transactionnel-relational.....	59
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE.....		
3.1	Description du contexte touristique.....	64
3.2	Stratégie générale de recherche et échantillonnage.....	68
3.3	L'instrument de mesure.....	71
3.4	Validation du questionnaire.....	72
3.5	La collecte et l'épuration de données.....	75
CHAPITRE IV		
ANALYSES ET RÉSULTATS.....		
4.1	Évaluation des échelles de mesure.....	81
4.2	Test des hypothèses.....	90
4.2.1	Les antécédents de la performance de la collaboration.....	90
4.2.2	La présence d'un consultant.....	92
4.2.3	La présence d'un organisme à but non lucratif (OBNL).....	93
4.2.4	Les facteurs déterminants une collaboration réussie ou moins bien réussie....	95
4.2.5	Analyse qualitative.....	104
4.3	Résumé et conclusion des analyses et des résultats.....	110
CHAPITRE V		
DISCUSSION.....		
5.1	Les antécédents de la performance de la collaboration.....	112
5.1.1	Le trio communication-capacité partenariale-engagement.....	113
5.1.2	La compétence/complémentarité.....	113
5.1.3	La qualité du leadership.....	115
5.1.4	La perception d'interdépendance.....	116
5.1.5	La familiarité entre partenaires.....	118
5.2	Les facteurs des hypothèses partiellement confirmées.....	119
5.2.1	Le contexte socio-politique.....	120

5.2.2	La nouveauté du produit développé.....	121
5.2.3	L'expérience de collaboration	122
5.3	Les facteurs des hypothèses infirmées.....	124
5.3.1	La présence d'un consultant	124
5.3.2	La présence d'OBNL.....	125
5.4	Les facteurs de succès et d'échec	127
5.5	La perspective transactionnelle versus perspective relationnelle	129
5.6	Les implications de la recherche	130
5.6.1	Les implications théoriques.....	131
5.6.2	Les implications méthodologiques	135
5.6.3	Les implications managériales.....	138
CHAPITRE VI		
CONCLUSION		144
6.1	Les principales limites de l'étude.....	144
6.2	Les avenues de recherche.....	146
APPENDICE A		
SOMMAIRE DES ÉTUDES DE L'ANALYSE LITTÉRAIRE		149
APPENDICE B		
DÉFINITIONS DES FACTEURS DE L'ANALYSE LITTÉRAIRE.....		154
APPENDICE C		
SYSTÈME DE GOUVERNANCE EN TOURISME AU QUÉBEC		156
APPENDICE D		
SOURCE DES ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE.....		157
APPENDICE E		
LE QUESTIONNAIRE (VERSION POSTALE).....		159
APPENDICE F		
LE CERTIFICAT ÉTHIQUE		164
APPENDICE G		
COURRIEL SUIVANT LA PRÉNOTIFICATION TÉLÉPHONIQUE		167

APPENDICE H	
GUIDE DE COLLECTE ET DES CODES UTILISÉS.....	168
APPENDICE I	
MESSAGE D'INVITATION ENVOYÉ AUX ATR ET À LA REVUE	
TOURISMEXPRESS.....	170
APPENDICE J	
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ANALYSES COMPLÉMENTAIRES	
POUR LA PONDÉRATION DU POTENTIOMÈTRE COLLABORATIF	171
RÉFÉRENCES.....	172

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Intégration de la collaboration dans le cadre théorique.....	22
2.1	Les antécédents de la performance de la collaboration en contexte touristique.....	42
2.2	Modèle empirique des antécédents de la performance de la collaboration.....	47
4.1	Modèle structurel des antécédents de la performance de la collaboration en contexte touristique.....	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Le continuum transactionnel-relationnel et ses dimensions.....	11
2.1	Occurrences des facteurs provenant de la littérature (1 de 2)	39
2.2	Récapitulatif des hypothèses	63
3.1	Répartition des organisations par région touristique du Québec et par secteur d'activité	71
3.2	Répartition des répondants et taux de réponse	77
3.3	Profil des répondants	80
4.1	Fidélité et validité des échelles de mesures.....	83
4.2	Validité convergente et discriminante des facteurs.....	85
4.3	Matrice de corrélations.....	86
4.4	Résultats descriptifs des construits.....	87
4.5	Régressions simples – facteurs des 7 premières hypothèses.....	88
4.6	Résultats descriptifs des construits Communication, Capacité partenariale et Engagement	89
4.7	Régressions simples – Performance de la collaboration	90
4.8	Comparaison de moyennes – Présence d'un consultant.....	92
4.9	Tableau croisé et test de khi-carré – Présence d'un consultant au sein des collaborations à succès et des collaborations difficiles	93
4.10	Régression logistique – ensemble des données.....	96
4.11	Validation de la régression logistique – groupe test et groupe contrôle.....	99
4.12	Caractéristiques de la fonction discriminante	100

4.13	Analyse discriminante des antécédents de la performance – ensemble des données	101
4.14	Validation de l'analyse discriminante – groupe test et groupe contrôle.....	103
4.15	Facteurs issus de la double codification des réponses qualitatives et occurrences respectives.....	106
4.16	Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses	111
5.1	Potentiomètre collaboratif.....	143

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

APT	Administration provinciale de tourisme
ATR	Association touristique régionale
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CCT	Commission canadienne du tourisme
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CLD	Centre local de développement
DÉC	Développement économique Canada
MDERR	Ministère du développement économique et régional et de la recherche
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organismes à but non lucratif
OLT	Organisme local de tourisme
ONT	Organisation nationale du tourisme
PME	Petite et moyenne entreprise
SADC	Société d'aide au développement des collectivités

RÉSUMÉ

L'environnement exigeant amène les organisations touristiques à devoir améliorer l'offre d'expériences. La collaboration est une réponse à ce problème marketing. Malgré certaines études (ex. : Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006), il reste beaucoup à découvrir sur les facteurs influençant la performance de la collaboration.

Cette recherche a pour objectif principal de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique, autres que les éléments majeurs traditionnels et bien documentés que sont la communication, la confiance et l'engagement. Une revue de littérature a mené à une liste de neuf facteurs (*compétence/complémentarité, qualité du leadership, perception d'interdépendance, familiarité entre partenaires, expérience de collaboration, contexte socio-économique, nouveauté du produit, présence d'un consultant et présence d'OBNL* [organisme à but non lucratif]).

Des organisations liées à la *gouvernance* (ex. : ATR, CLD, OLT) et à l'*industrie* (ex. : hôtels, attraits, événements) ont été sondées avec un questionnaire pairé. Deux collaborations devaient être évaluées par les répondants : une réussies et une moins bien réussie. L'échantillon final est composé de 601 collaborations, soient 314 réussies et 287 moins bien réussies.

Analysés d'abord de manière indépendante, sept des neuf facteurs se sont avérés significatifs (sauf *présence d'un consultant* et *présence d'OBNL*). Toutefois, en considérant simultanément les variables, quatre ont une influence significative sur la performance : *compétence/complémentarité, qualité du leadership, perception d'interdépendance* et *familiarité entre partenaires*. De ces quatre facteurs, des analyses subséquentes ont révélé que seulement deux ont une influence suffisamment forte pour faire une différence entre une collaboration réussie et une moins bien réussie : la *compétence/complémentarité* et la *qualité du leadership*. Des recommandations pour chaque facteur étudié sont présentées.

En établissant une liste restreinte d'éléments majeurs à considérer, cette étude oriente la prise de décision des gestionnaires marketing. Pour faciliter l'utilisation des conclusions de cette thèse, un outil pratique est proposé : le potentiomètre collaboratif. Ce court questionnaire pondéré facilite l'évaluation au moment de sélectionner des partenaires lors de la création d'une collaboration, de décider de s'impliquer dans un projet ou de réaliser un audit collaboratif en milieu de projet.

Mots-clés : collaboration, tourisme, performance, antécédents, marketing, partenariat, projet, tourism, antecedents, partnership, project

SUMMARY

As the external environment gets increasingly demanding, organizations look for ways to enrich tourism experiences. Inter-organizational collaboration is an answer to this marketing problem. In spite of certain studies of inter-organizational exchanges (e.g. Morgan & Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006), much remains to be discovered about the factors affecting collaboration performance.

This research mainly aims to identify the antecedents of inter-organizational collaboration performance in tourism aside from communication, trust and commitment, which are well-documented major traditional factors. A literature review provided a list of nine factors (*Expertise/Complementarity, Leadership quality, Perceptions of interdependence, Familiarity between partners, Collaboration experience, Socio-economic context, Novelty of the product, Presence of a consultant and Presence of an NPO [nonprofit organization]*).

Governing bodies (e.g. Regional Tourism Associations, Local Development Centres and Local Tourism Organizations) and organizations within the *industry* (e.g. hotels, attractions, events) were surveyed with a dichotomous questionnaire. Respondents were asked to evaluate two collaborations: a successful one and a less successful one. The final sample comprises 601 collaborations, of which 314 were successful and 287 were less so.

Initially analyzed independently, seven of the nine factors (all except *Presence of a consultant* and *Presence of an NPO*) were found to be significant. However, when considering the variables simultaneously, four (*Expertise/Complementarity, Leadership quality, Perceptions of interdependence* and *Familiarity between partners*) were found to have significant effects on performance. Further analyses of these four factors revealed that only two (*Expertise/Complementarity* and *Leadership quality*) had strong enough effects to make a difference between a successful collaboration and a less successful one. Recommendations for each of the nine factors are provided.

In establishing a select list of major considerations, this research guides the decision-making process for marketing managers when it comes to collaborating. In order to simplify the use of this thesis' findings, a useful tool is provided: the collaborative potentiometer. This short weighted questionnaire facilitates the evaluation process when selecting partners at the start of a collaboration, deciding to get involved in an existing project or executing a collaborative audit during the project.

INTRODUCTION

Le tourisme est un pilier économique et une industrie en croissance. Au niveau mondial en 2012, l'arrivée de touristes internationaux a connu une croissance de 4% pour atteindre 1,035 milliards d'arrivées (Organisation mondiale du tourisme [OMT], 2013). Le tourisme mondial est à la hausse et cette croissance devrait se poursuivre. Pourtant, l'environnement dans lequel évolue l'industrie touristique est marqué par de nombreux changements : une concurrence mondiale accrue due notamment à l'émergence de nouvelles destinations, une clientèle plus exigeante recherchant une expérience touristique de qualité et la venue de nouveaux modèles d'affaires principalement grâce à Internet (Laliberté, 2007; Miron, 2008).

Au Québec, l'industrie touristique revêt une importance économique de premier plan alors qu'elle représente 2,5% du PIB avec des recettes de 12,4 milliards de dollars en 2011 (Ministère du Tourisme du Québec [MTQ], 2013). Toutefois, les statistiques et les projections sont quelque peu inquiétantes pour le Québec. La province a connu une diminution récurrente des touristes en provenance des États-Unis ainsi qu'une réduction de plus de 2 millions de touristes de toute provenance entre 2004 et 2007 (MTQ, 2008) qui peine à se résorber (MTQ, 2013). Au même titre, le Canada, anciennement dans le palmarès des dix destinations touristiques les plus visitées, a aujourd'hui glissé au 15^e rang tant au niveau des arrivées que des recettes (MTQ, 2010).

Comment l'industrie touristique québécoise réussira-t-elle à prospérer dans cet environnement en forte mouvance? Comment le Québec pourra-t-il conserver et améliorer ses parts de marché face à la concurrence? Comment parviendra-t-il à attirer la clientèle (nationale et internationale) certes en croissance, mais plus exigeante et qui a davantage d'options qu'auparavant?

Une solution potentielle est la collaboration. Selon Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001), la collaboration est une relation interorganisationnelle mutuellement bénéfique et bien définie qui a pour but de réaliser des objectifs communs en développant conjointement une structure, en acceptant une autorité commune et l'imputabilité mutuelle du succès et en partageant les ressources et les récompenses. Les organisations publiques, les entreprises privées et les organismes à but non lucratif liés au tourisme devront unir leurs forces afin d'améliorer l'expérience touristique (Gopalan et Narayan, 2010). L'importance de ce rapprochement entre entités indépendantes dans le contexte environnemental mouvementé de la société moderne est reconnue dans la littérature et plusieurs organisations en sont conscientes alors qu'un nombre grandissant d'entre elles participe à des projets réalisés en collaboration (Parung et Bititci, 2006; Aucoin, 2010).

Les relations interorganisationnelles, dont la collaboration fait partie, intéressent les chercheurs et les praticiens du marketing depuis un moment déjà et cet intérêt ne s'essouffle pas. Ceci s'explique notamment par les bénéfices qu'elles procurent. En effet, elles peuvent améliorer les bases de compétitivité (Anderson et Sullivan, 1994; Parvatiyar et Sheth, 2000), la connaissance du marché (Berry, 1983; Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987), la valeur offerte à l'utilisateur (Weitz et Jap, 1995; Kalwani et Narayandas, 1995), les compétences techniques et les connaissances tacites (Madhavian et al., 1994; Osborn et Hagedoorn, 1997) ou le contrôle de certains coûts par le partage de ceux-ci (Berry, 1983; Crosby et al., 1990; Dwyer, et al., 1987; Kalwani et Narayandas, 1995).

Le succès de la collaboration a souvent été étudié en gestion de projet. Cette étude veut établir un pont vers le marketing, particulièrement en contexte touristique. La recherche sur les facteurs favorisant la collaboration en tourisme a été réalisée presque exclusivement à l'aide d'études de cas (e.g. Gray et Wood, 1991; Howe et

al., 1997; Fyall et Garrod, 2004). Bien que ces études aient contribué à démontrer l'importance théorique et pratique du sujet, à orienter les recherches (Gray et Wood, 1991) et à comprendre la structure interne de la collaboration (Waddock, 1989), peu d'études confirmatoires à caractère quantitatif ont été réalisées sur le sujet en contexte touristique (Baggio, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012). La généralisation de résultats de la recherche effectuée sur la collaboration en contexte touristique jusqu'ici demeure limitée puisqu'elle se veut essentiellement anecdotique (Wang et Krakover, 2008).

Quelques chercheurs ont bien tenté de répondre à Selin et Chavez (1995) qui demandaient davantage d'études quantitatives. Williams et Ellefson (1996) ont ajouté l'étude quantitative de quarante partenariats à la portion qualitative de leur étude. Selin, Collins et Hunter (1998) ont eux aussi fait une analyse quantitative utilisant 40 questionnaires complétés. Cependant, le faible nombre de répondants limite la validité externe de ces études. Les études les plus récentes ont fait un peu mieux. Ramayah, Lee et In (2011) ont pu utiliser 90 questionnaires mais ce qui a limité leur étude à seulement 3 facteurs indépendants, pourtant bien connus dans la littérature : le trio formé par la communication, la confiance et l'engagement. Cette thèse cherche à aller au-delà de ce trio car les études font état de plusieurs autres facteurs qui mériteraient davantage d'attention.

Un autre essai quantitatif a été réalisé par Yodsuwan et Butcher (2012) qui ont obtenu 141 répondants. Toutefois, ils proviennent uniquement de 4 collaborations différentes, limitant le pouvoir de généralisation. Ainsi, considérant le nombre important de facteurs pouvant être impliqués dans le succès de la collaboration (Fyall et Garrod, 2004) et l'importance d'identifier ces facteurs (Reed, 1997; Fyall et Garrod, 2004; Wang et Xiang, 2007), la présente étude se distingue par son objectif confirmatoire qui implique un plus grand échantillon de la population provenant de

plusieurs collaborations différentes afin d'augmenter le pouvoir de généralisation et une focalisation sur des facteurs parfois ignorés dans certains domaines mais qui se veulent prometteurs. Bien que les facteurs principaux de cette thèse soient ceux menant au succès, l'étude considère les facteurs menant à des résultats moins probants, s'apparentant à l'échec. Cet apport positionne avantageusement cette recherche au sein de la littérature.

Cette étude se concentre particulièrement sur le succès de la collaboration et non du projet global comme il est souvent le cas dans la littérature. En effet, pour être un succès, un projet doit faire l'objet d'une évaluation multidimensionnelle. Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), par exemple, dénombre quatre dimensions pour évaluer un projet réalisé en collaboration : la performance de la collaboration (satisfaction des partenaires quant aux relations entretenues), la performance du projet (liée aux éléments techniques coûts-temps-qualité), la performance du service (amélioration du service offert) et la performance des personnes (fierté et sentiment d'avoir relevé un défi). Cette thèse se concentre sur une de ces dimensions soit celle de la performance de la collaboration. La littérature insiste sur la nécessité de développer des mesures de performance autres que celles dites techniques (ex. : délai, budget, qualité) et que celle de la performance de la collaboration, une performance relationnelle, est une des plus prometteuses (Presenza et Cipollina, 2010; da Gama, 2011).

Un autre apport est associé au secteur d'application. L'étude de la collaboration dans le contexte touristique est d'un grand intérêt pour plusieurs raisons (Vachon et al., 2011). Premièrement, l'industrie touristique met en relation des organisations de natures et de tailles diverses : (1) les différents paliers de gouvernement par le biais de ministères qui planifient et subventionnent, (2) les organismes publics, notamment les Centres locaux de développement (CLD) au Québec, qui concentrent

leurs activités au développement local, (3) les organismes à but non lucratif (OBNL) comme les associations sectorielles qui voient notamment à la promotion de leurs activités ainsi que (4) les petites, moyennes et grandes entreprises touristiques dont font partie entre autres les attrait, les hôtels et les restaurants. Ces organisations fortement diversifiées ont également des objectifs tout aussi diversifiés. Cette diversité offre des défis de taille à quiconque souhaite rassembler ces acteurs afin qu'ils collaborent (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002).

Les acteurs de l'industrie touristique entretiennent par ailleurs une relation particulière : ils collaborent tout en étant des concurrents. L'objectif est souvent de collaborer afin d'attirer la clientèle dans la destination pour après compétitionner pour les touristes venus (Wang et Krakover, 2008). Cette « double-relation » est une particularité du contexte touristique et ajoute à l'intérêt d'une recherche sur la collaboration s'y déroulant. Le cadre théorique de cette thèse demeure basé sur une littérature multidisciplinaire (ex : gestion de projet, partenariats publics-privés, marketing relationnel), afin d'améliorer le potentiel de généralisation des résultats.

Aussi, en tourisme, la collaboration peut avoir de nombreux objectifs comme le développement de produit, la promotion d'une destination ou la diffusion de renseignements touristiques (MTQ, 2005). Ces activités entraînent parfois des coûts élevés, en particulier sur les marchés internationaux, que ne peuvent supporter les petites et moyennes entreprises liées au tourisme de manière individuelle. Les PME forment pourtant la majeure partie des organisations liées au tourisme. La collaboration devient alors nécessaire pour de nombreux acteurs de l'industrie.

La particularité du secteur d'application ne s'arrête pas là. La nature du produit touristique est complexe puisqu'il est composé d'éléments hétérogènes : (1) le patrimoine de ressources qui attirent (attrait), (2) les équipements qui permettent de

rester à l'extérieur plus d'une journée (hébergement, restauration) et (3) l'accessibilité à l'aide des moyens de transport (Lanquar et Hollier, 1981). Le produit touristique est donc le résultat d'une certaine interdépendance entre ces éléments, conjointement liés au succès global de la destination (Wang et Fesenmaier, 2007). La collaboration entre les organisations impliquées dans ces secteurs du tourisme permet d'améliorer les bases compétitives d'une destination en offrant un meilleur produit au touriste (Laliberté, 2009).

De plus, le secteur est caractérisé par sa fragilité. La demande touristique pour une destination est difficile à prévoir (Tremblay, 1998) puisque sa fluctuation est due en grande partie à des facteurs hors du contrôle des organisations et qui peuvent varier à très court terme, comme la température, la situation économique, le prix du pétrole, la valeur de la monnaie, le terrorisme et le contexte politique et social (Fyall et Garrod, 2004; MTQ, 2005). De plus, le tourisme est un produit offert sur place qui fait appel au budget discrétionnaire des consommateurs et devient l'objet d'une demande très élastique (Lanquar et Hollier, 1981). Il faut donc trouver des solutions pour assurer une certaine stabilité dans l'industrie.

En somme, cette étude se distingue par son approche quantitative confirmatoire qui se concentre sur une performance relationnelle, celle de la collaboration. Elle vise principalement à faire ressortir les antécédents, liés au succès, mais aborde aussi les facteurs d'échecs, ce qui lui confère un apport particulier à la littérature. De plus, le secteur d'application, soit le contexte touristique, est particulier en raison de la diversité des acteurs, de leurs objectifs et de leurs moyens, ce qui représente un défi pour les rassembler. Aussi, la relation collaboration-compétition que ces acteurs entretiennent, le nombre important de PME (petites et moyennes entreprises) pour qui les coûts de promotion et de développement de produit sont difficiles à supporter, la complexité du produit favorisant l'interdépendance des acteurs et la fragilité des

destinations représentent tous des éléments démontrant le caractère distinctif du contexte de l'étude.

Objectif et contributions

Cette recherche a pour objectif principal de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique, autres que les éléments majeurs traditionnels et bien documentés que sont la communication, la confiance et l'engagement. En plus de ses apports théoriques et méthodologiques, elle vise ultimement à offrir des outils au gestionnaire touristique afin qu'il soit en mesure de mieux évaluer sa participation potentielle à une collaboration, de déterminer plus précisément les forces et les faiblesses d'une collaboration existante ou encore de générer lui-même une collaboration qui se voudra performante.

Afin d'atteindre ses objectifs, cette recherche se veut confirmatoire et déductive puisqu'elle s'appuie sur des connaissances préalables (revue de littérature) pour orienter l'étude des phénomènes particuliers (les collaborations) et que l'objet de recherche est bien connu. Son positionnement épistémologique fait appel au paradigme positiviste par son focus sur les concepts qui expliquent la réalité (ici la performance de la collaboration) et l'objectif de généralisation au-delà du temps et du contexte propre à chaque phénomène (Lincoln et Guba, 1985).

L'ontologie de cette étude, soit le vocabulaire et les concepts utilisés pour décrire les phénomènes, est développée à l'aide d'une approche multidisciplinaire passant par la gestion de projet, la prestation de services publics et les partenariats publics-privés afin de lier les terminologies à celle employée en marketing relationnel. Les bases conceptuelles ayant menées à la création du marketing relationnel et sa

littérature permettent d'utiliser un continuum opposant deux perspectives employées dans les échanges interorganisationnels : celle transactionnelle (basée sur un contrôle contractuel plus légal) et celle relationnelle (basée sur un contrôle normatif plus social). Elles serviront de références pour expliquer le phénomène étudié : la collaboration. Il est à préciser que le terme *collaboration* est employé dans cette étude au lieu de *projet de collaboration* ou encore *projet réalisé en collaboration* par souci de parcimonie. La *collaboration* peut être considérée comme un *projet* mais le *projet* n'est pas toujours réalisé en collaboration.

Cette thèse se compose de six chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique basé sur le continuum transactionnel-relationnel, décrit le concept de collaboration puis fait l'intégration du concept au sein du corpus théorique. Le deuxième chapitre introduit les notions de succès et de performance et fait ressortir les facteurs qui y sont liés les plus fréquemment cités dans la littérature. Le modèle empirique est ensuite décrit ainsi que les hypothèses s'y rapportant.

Le troisième chapitre expose plus explicitement le rôle des acteurs liés au contexte touristique et décrit la méthodologie utilisée pour atteindre l'objectif dont le plan d'échantillonnage, l'instrument de mesure, la collecte de données et les stratégies utilisées pour augmenter le taux de réponse. Le quatrième chapitre présente la validité et la fiabilité des mesures ainsi que les analyses statistiques effectuées.

Le cinquième chapitre porte sur la discussion des résultats et effectue les liens avec les connaissances existantes. Le sixième chapitre fait ressortir les limites de l'étude et les avenues de recherche que les conclusions de cette thèse suggèrent.

CHAPITRE I

LA COLLABORATION, VERS UN CADRE THÉORIQUE

Les échanges interorganisationnels intéressent les chercheurs et les praticiens du marketing depuis un moment déjà et cet intérêt ne s'essouffle pas. Qu'il s'agisse par exemple d'alliances stratégiques (Joshi, 1995), d'échanges relationnels (Dwyer, Schurr et Oh, 1987), de partenariats à valeur ajoutée (Johnston et Lawrence, 1988) de réseaux (Powell, 1990) ou encore de collaborations (Bramwell et Lane, 2000), l'analyse des échanges entre les organisations demeure complexe. Plusieurs facteurs sont à considérer. Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre théorique utilisé dans cette étude, basé sur le continuum opposant la perspective transactionnelle à la perspective relationnelle, et de décrire le concept de collaboration tel que considéré dans cette étude.

1.1 Le cadre théorique

L'analyse des relations entre les organisations implique une multitude de facteurs. C'est pourquoi il est important de se doter d'un cadre théorique qui permet d'organiser la recherche, de l'orienter vers son objectif et d'informer le lecteur sur la représentation de la réalité que se fait le chercheur pour en interpréter les résultats. Cette section vise à présenter le cadre théorique utilisé dans cette recherche pour analyser l'échange interorganisationnel qu'est la collaboration. Ce cadre consiste en un continuum qui intègre deux perspectives théoriques : la perspective transactionnelle et la perspective relationnelle. Cette section commence par résumer le continuum et les caractéristiques des perspectives opposées. Elle décrit ensuite chaque perspective et leurs limites. Enfin, elle démontre la pertinence de les aligner sur un continuum et d'utiliser ce continuum comme cadre théorique pour analyser les échanges interorganisationnels.

Le tableau 1.1 résume les points de vue sur certaines dimensions de chaque perspective. Les sous-sections qui suivent apporteront plus de détails sur la perspective transactionnelle et la perspective relationnelle.

1.1.1 La perspective transactionnelle

Une première extrémité du continuum est représentée par la perspective transactionnelle. Cette perspective est issue principalement de la théorie des coûts de transaction (transaction cost economics) développée par Williamson (1975, 1985). Elle se rapporte à l'école néo-classique (Arndt, 1983), à l'école microéconomique (Carman, 1980) ou encore au paradigme de gestion du mix de marketing et ses 4 « P » (Grönroos, 1992). La perspective transactionnelle vise à ce que la somme des coûts de production et de transaction soit minimisée. Les coûts attribuables aux négociations, à l'établissement de contrats et aux diverses évaluations en sont de bons exemples (Joshi et Stump, 1999).

Les coûts de production sont ceux engendrés par l'organisation lorsqu'elle développe elle-même une fonction que pourrait combler une autre partie (Joshi et Stump, 1999). Les coûts de transaction représentent les efforts totaux exigés pour la réalisation d'un échange attribuable à la fréquence des interactions, à la spécificité des investissements, au niveau d'incertitude, à la rationalité limitée de l'individu et à la possibilité de comportements opportunistes (Williamson, 1975; 1985). Ainsi, suivant cette perspective, un échange avec un partenaire est envisagé en raison des économies qu'il procure pour l'organisation. La perspective transactionnelle donne ainsi beaucoup d'importance à l'analyse rationnelle des coûts pour évaluer la rentabilité d'un échange.

Selon cette perspective, il est nécessaire de se doter de garanties solides pour réaliser un échange en raison d'une prémisse fondamentale de la théorie : l'individu peut agir de manière opportuniste (John, 1984). Afin de réduire cette possibilité d'opportunisme, une gouvernance contractuelle et formelle est adoptée. Elle consiste en la rédaction d'un contrat explicite qui détermine les termes de l'échange, les obligations et le rôle de chaque partie (Williamson, 1996). Ce type d'entente légale, une fois bien élaborée, est un mécanisme ayant pour but de réduire l'incertitude (Lusch et Brown, 1996).

Trois autres mécanismes sont également mis en place afin d'éviter tout comportement opportuniste (Williamson, 1985; Parkhe, 1993). Le premier est la *spécificité de l'investissement* qui fait en sorte que les ressources investies dans un échange perdent de la valeur si elles sont transférées dans un autre échange. Cette barrière à la sortie pousse les organisations à poursuivre l'échange en cours afin de ne pas perdre leur investissement (Heide et John 1992, Parkhe 1993).

Le deuxième mécanisme est l'*équilibre des investissements* au sein de l'échange. Elle fait référence aux niveaux égaux d'investissements spécifiques effectués par les parties (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). Cet équilibre dénote l'alignement des intérêts des parties et améliore la flexibilité qui préservera l'échange au fil du temps (Heide, 1994).

Le troisième mécanisme provient des *otages économiques* qui sont représentés par les autres relations qu'entretiennent les parties entre elles sur d'autres dossiers (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). L'échec d'un échange a des répercussions négatives sur ces autres relations (Williamson, 1985). Conscientes de cet enjeu, les organisations entretenant de telles interrelations engendrent des échanges qui ont un plus grand niveau de stabilité (Kogut, 1989). Bref, ces trois mécanismes tentent en fait d'assujettir les parties au maintien de l'échange en augmentant les effets punitifs

d'un comportement opportuniste. Ces mécanismes peuvent exercer toutefois une pression à la hausse sur les coûts engendrés par l'échange (ex. : frais légaux). Ils doivent ainsi faire partie des calculs des gestionnaires dans leur décision d'échanger avec d'autres organisations.

Somme toute, la perspective transactionnelle fait appel à l'évaluation de la rentabilité économique d'un échange, à savoir s'il permet de diminuer les coûts pour l'organisation. Elle se base sur la prémisse que l'individu peut agir de manière opportuniste et utilise des mécanismes formels et plutôt coercitifs pour contraindre les parties à voir à la réussite de l'échange.

Les limites de la perspective transactionnelle

La perspective transactionnelle comporte certaines limites importantes. Tout d'abord, elle néglige le contexte social dans lequel s'inscrit nécessairement même le plus ponctuel des échanges (Goldberg, 1976). Lorsque l'échange se répète ou s'étend sur une plus longue période de temps, il est alors perçu comme une multitude de transactions indépendantes les unes des autres (Gulati, 1998). La perspective transactionnelle néglige l'interdépendance qui s'installe alors entre les partenaires (Wang et Xiang, 2007) et sous-estime le rôle de la confiance et du pouvoir dans l'échange (Perrow, 1981; Jones, 1983).

Développée sur une logique purement économique, elle ne considère que les paramètres financiers et ce, à court terme (Uzzi, 1999). Elle laisse poindre un modèle d'affaires basé davantage sur la compétition que sur la coopération (Gundlach et Achrol, 1993; Grangsjø, 2003). Elle se concentre sur les choix d'une seule organisation et non de l'ensemble des parties prenantes de l'échange (Gulati, 1998). Ainsi, elle dénote l'intention d'une appropriation de valeur (Gnyawali et Madhavan,

2001) plutôt que d'une création conjointe de valeur, d'une économie de coûts plutôt qu'une maximisation des retombées (Zajac et Olsen 1993).

Afin d'éviter les mauvaises surprises comme l'opportunisme, elle a recourt à un contrôle formel basé sur la rédaction d'un contrat. Certains sont d'avis qu'elle surestime l'opportunisme des organisations (Jones, 1983; Perrow, 1981). De plus, la rédaction de contrat qui en découle présuppose une planification complète des événements futurs à un point donné (Macneil, 1974; 1978). Ce type de planification est difficilement réalisable, ce qui marque une faille d'une approche purement contractuelle (Williamson, 1975). Elle ne considère pas la flexibilité nécessaire à l'adaptation dans les échanges (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Ainsi, le fait de se fier à des contrats détaillés, sans développer de relation sociale avec les partenaires, nuit à la performance de l'échange en négligeant cette flexibilité nécessaire (Cannon et al., 2000).

En somme, le fait d'utiliser uniquement une perspective transactionnelle dans l'analyse des échanges interorganisationnels dénote une logique rationnelle et basée sur la compétition qui limite l'interprétation de plusieurs aspects pourtant bien documentés. Elle préfère s'armer contre l'opportunisme plutôt que de considérer l'autre comme étant de bonne foi. Cette interprétation ne reflète pas bien les échanges interorganisationnels contemporains qui demandent une certaine ouverture à l'autre. De plus, son esprit compétitif se dénote dans sa focalisation sur la distribution de la valeur plutôt que sur sa création (Sheth et Parvatiyar, 1995). Ainsi, bien que cette perspective assure à l'organisation de bien calculer le rapport coûts-bénéfices de l'échange et ainsi de ne pas trop donner pour ce qui est reçu, elle a une vision plutôt négative des rapports humains et limite le potentiel des échanges en exigeant des garanties de la part des autres parties pouvant affecter l'échange. La perspective relationnelle perçoit l'échange d'une tout autre manière.

1.1.2 La perspective relationnelle

La deuxième extrémité du continuum est celle de la perspective relationnelle. Elle se base principalement sur la théorie de l'échange relationnel (relational exchange theory) qui origine des travaux de Macneil (Joshi et Stump, 1999; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Selon cette théorie, l'échange s'inscrit dans un certain contexte social où le comportement à adopter est dicté par des règles inhérentes à ce contexte. Ces règles sont appelées des normes relationnelles. Les normes relationnelles, qui seront décrites ultérieurement, sont des valeurs conjointes des partenaires qui indiquent les comportements appropriés au sein de cet échange (Heide et John, 1992; Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, les normes encouragent certains comportements, comme ceux menant à un plus fort engagement au sein de l'échange, et en proscrirent d'autres comme l'opportunisme (Macneil, 1980; Morgan et Hunt, 1994). Une particularité de cette théorie vient du fait que le contrôle est endogène et provient de l'internalisation (Kelman, 1958) et du sens moral (Larson, 1992), donc d'un mélange d'auto-contrôle et de contrôle mutuel (Gundlach et al., 1995).

La perspective relationnelle se base sur l'école behavioriste qui assume que la plupart des partenaires sont dignes de confiance et que la confiance fait partie de l'échange, même sans mécanismes économiques pour s'y contraindre (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). Cette confiance est possible grâce aux normes relationnelles qui sont internalisées par les partenaires. Afin d'assurer cette internalisation, les parties doivent créer une relation formée de liens forts et développer des échanges interpersonnels orientés à long terme (Macneil, 2000). C'est par la présence des normes relationnelles qu'il est possible d'évaluer la force de la relation (Paulin et al, 1997).

Une relation forte permet une régulation par l'obligation sociale (Heide, 1994) et les principes éthiques plutôt que par un contrat détaillé comme dans une perspective

transactionnelle (Gundlach et Murphy, 1993). Ainsi, un certain niveau de confiance a priori existe, sur lequel les parties doivent bâtir une confiance accrue qui offre davantage de flexibilité et d'économies comparativement à une perspective transactionnelle. Les liens sociaux prennent alors plus d'importance puisqu'ils sont reconnus comme diminuant la perception du risque et de l'incertitude (Homans, 1961). La perspective relationnelle donne ainsi une place prépondérante à l'altruisme, aux bénéfices intangibles de l'échange (Thibaut et Kelley, 1959) mais surtout à la réciprocité (Blau, 1964).

La réciprocité fait appel à la volonté et à la capacité des membres d'adapter leur façon de faire afin de répondre aux besoins des autres partenaires (Campbell, 1985; Jackson, 1985). Ainsi, chaque partenaire reçoit une certaine valeur de la part des autres (Oliver, 1990), et selon la théorie, plus une partie donne, plus elle est en droit de demander en retour (Homans, 1958). La réciprocité permet ainsi le développement et le renforcement des normes relationnelles en encourageant une partie à répondre favorablement aux efforts de l'autre (Joshi et Stump, 1999) par le biais de la puissante force sociale qu'elle est (Gouldner, 1960).

La réciprocité amène aussi la perspective de résolution collective de problème puisque chaque partenaire apporte son savoir, ses expériences, ses valeurs (Ring et Perry, 1985). Plutôt que de travailler de manière isolée, les organisations reconnaissent leur interdépendance face au contexte et aux bienfaits de la résolution collective des problèmes auxquels elles font face (Fyall et Garrod, 2004). Bien sûr, l'intérêt individuel de l'organisation fait partie des motivations à participer à un échange, mais la réciprocité est l'instrument qui permet d'entretenir cet échange à long terme (Bagozzi, 1995). Selon la perspective relationnelle, l'intérêt individuel est ainsi mieux servi par l'élaboration de stratégies conjointes (Fyall et Garrod, 2004), même si certains ajustements sont nécessaires en cours de route (Gulati, 1998).

Somme toute, la perspective relationnelle vise à augmenter les bénéfices mutuels des partenaires par un échange empreint de réciprocité. Cette réciprocité est assurée par l'éthique des parties en présence qui respectent un certain code de conduite déterminé par des valeurs conjointes appelées « normes relationnelles ». Ces normes sont le fruit d'investissements des partenaires et se construisent de manière informelle. Cette conception de la gouvernance de l'échange est possible en raison de sa prémisse voulant que la plupart des partenaires soient dignes de confiance.

Les limites de la perspective relationnelle

La perspective relationnelle comporte quelques limites non négligeables. Un des principaux aspects de la perspective relationnelle repose sur l'importance des normes relationnelles pour régir le comportement des parties. Toutefois, s'en remettre à ces normes informelles pour éviter tout opportunisme est un peu naïf (Ivens et Blois, 2004), surtout lorsque les organisations en présence peuvent être en concurrence. Tout comme dans la gestion de la réciprocité et de l'interdépendance qui jouent un rôle central dans cette perspective, l'attente d'une réciprocité et l'acceptation d'une certaine interdépendance laissent l'organisation au dépourvu en cas de jeux de pouvoir, de domination politique et de présence d'organisations concurrentes qui peuvent être tentées de compromettre l'aspect gagnant-gagnant de l'échange. S'en remettre à l'éthique et à la bonne volonté de l'autre peut rendre l'organisation vulnérable.

Aussi, la perspective relationnelle demeure évasive sur la manière dont les normes devraient se développer au sein de la relation (Joshi et Stump, 1999). La même situation se retrouve dans une théorie liée à la perspective relationnelle qu'est la théorie des réseaux (Granovetter, 1985). Bien qu'elle focalise sur les systèmes de relations et met en relief l'interdépendance des acteurs et de leurs actions, cette théorie demeure imprécise sur la délimitation des liens entre partenaires et demeure

floue sur le processus de développement (Wang et Xiang, 2007). Pour ce qui est des normes, Macneil s'en remet à l'atmosphère de la relation qui orientera leur développement. L'atmosphère de la relation est un facteur intangible et soumis aux perceptions et aux interprétations des individus qui peuvent être erronées. Les parties peuvent ainsi ne pas avoir les mêmes perceptions de l'atmosphère et des résultats différents peuvent survenir de part et d'autre.

De plus, bien que les bienfaits d'une gouvernance par le biais des normes relationnelles soient reconnus (Cannon et al., 2000; Bello et al., 2003; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005; Palmatier et al., 2006), l'établissement de ces valeurs conjointes entre les partenaires nécessite des investissements importants en termes de temps, d'argent et de personnel (Frazier, Spekman et O'Neal, 1988). L'investissement doit non seulement se produire au départ, mais il doit se poursuivre pour l'entretien et le développement de la relation puisque les normes sont fragiles (Dwyer, Schurr et Oh, 1987; Larson, 1992). Ces investissements continus effectués sur la base des économies attribuées à la présence des normes peuvent être perçus comme des coûts de transfert et comme des éléments faisant augmenter le degré de dépendance des partenaires les uns envers les autres (Joshi et Stump, 1999). La dépendance des partenaires les pousse alors à s'investir davantage au sein de l'échange, ce qui a pour effet d'augmenter la durée de vie de la relation (Parkhe, 1993). Cette création de dépendance est un peu à l'image de la *spécificité de l'investissement* issue de la perspective transactionnelle. Cette similarité démontre la possible cohabitation des deux perspectives, mais aussi les limites de la confiance qu'une organisation peut démontrer envers la pure bonne foi d'une autre organisation.

1.1.3 L'intégration des deux perspectives

Les deux perspectives qui s'opposent ont deux prémisses différentes. La perspective transactionnelle suppose que l'individu a une tendance naturelle à

L'opportunisme alors que la perspective relationnelle veut que la plupart des individus soient **de bonne foi**. De ces deux perspectives découlent des manières différentes de considérer un échange et de le gérer. Elles sont fondamentalement bien distinctes.

D'ailleurs, lorsqu'elles sont prises de manière isolée, elles sont supportées empiriquement (Lado, Dant et Tekleab, 2008). Plusieurs études soutiennent la perspective transactionnelle (voir Heide et John, 1992; Rindfleish et Heide, 1997; Walker et Weber, 1984) alors que plusieurs autres soutiennent la perspective relationnelle (voir Powell, 1990; Zaheer et Venkatraman, 1995; Uzzi, 1997; Dyer, 1997; Koza et Dant, 2007). Toutefois, bien que le développement de tels extrêmes apporte un cadre d'analyse intéressant pour l'étude des échanges interorganisationnels, le choix d'une seule perspective ne semble pas optimal puisqu'il ne permet pas de capter les nombreux paradoxes qui caractérisent les échanges. En réalité, dans ce choix binaire, il n'y a pas de réponse « correcte » (Poole et Van de ven, 1989). Les échanges interorganisationnels contemporains sont plutôt empreints à la fois de confiance envers le partenaire et de méfiance face à son opportunisme (Lewicki et al., 1998). Les gestionnaires doivent ainsi utiliser un vaste répertoire comportemental afin de gérer efficacement ce paradoxe (Lado et al., 2008).

Le continuum illustre la possibilité que l'échange comprenne une part plus ou moins importante de chacune des deux perspectives (Cannon, Achrol et Gundlach, 2000; Macneil, 2000; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Par exemple, Ybarra-Young et Wiersema (1999) ont démontré que la flexibilité dans les alliances stratégiques provenait de déterminants issus à la fois de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'échange social. Ainsi, l'intégration d'éléments des deux perspectives permet de dégager tout le potentiel de complémentarité et d'offrir un cadre d'analyse mieux adapté à la réalité des échanges interorganisationnels contemporains. Certains ont même attribué des noms aux échanges se situant entre

les deux extrêmes du continuum comme les *échanges à valeur ajoutée* (Day, 2000) ainsi que les relations *interintimistes (interimistic)* (Lambe, Spekman et Hunt, 2000).

L'utilité d'employer simultanément des perspectives transactionnelles et relationnelles comme base d'analyse a été démontrée dans plusieurs études (Heide, 1994; Robicheaux et Coleman, 1994; Joshi et Stump, 1999; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005; Lado, Dant et Tekleab, 2008). Cette intégration semble tout à fait appropriée au contexte touristique. L'industrie touristique est marquée par une structure complexe qui intègre à la fois un modèle d'affaires coopératif (afin d'augmenter l'achalandage global d'une destination par exemple) et un modèle d'affaires compétitif (pour qu'une fois arrivés, les touristes se dirigent vers une organisation par exemple) (Wang et Krakover, 2008). La juxtaposition des deux perspectives permet d'en considérer les différents enjeux « partenariaux/concurrentiels ».

Aussi, il est à noter qu'une organisation n'appartient pas nécessairement au même côté du continuum pour chacun des projets qu'elle réalise en collaboration. Par exemple, dans le cadre de relations interorganisationnelles, une même entreprise aura différents niveaux de confiance et d'opportunisme au gré de ses relations, voire au gré de la même relation (Lado, Dant et Tekleab, 2008). Le contexte dans lequel s'inscrit la collaboration, l'objectif du projet, la nature des partenaires ou le degré de familiarité des partenaires sont des facteurs qui peuvent influencer l'organisation à adopter un comportement à prédominance parfois plus transactionnel ou parfois plus relationnel.

Somme toute, la complémentarité du continuum transactionnel-relationnel permet de capter la diversité et la richesse des échanges interorganisationnels. Le continuum sert de base théorique à l'élaboration de cette recherche. La prochaine section décrit le concept de collaboration.

1.2 Le concept de collaboration

Cum et *laborare* constituent les bases latines du verbe collaborer qui trouve son sens sous la locution « travailler avec ». Cette locution a laissé place à une multitude d'interprétations dans la littérature. Cette section vise à présenter le concept de collaboration. Dans un premier temps, elle introduit deux dimensions issues de la littérature afin de démontrer l'intensité des échanges interorganisationnels et de les catégoriser. Deuxièmement, les définitions de la collaboration sont analysées à l'aide des deux dimensions afin de démontrer la pertinence de celle qui est employée dans cette étude. Troisièmement, elle décrit le processus de collaboration et explique le focus de la présente étude.

1.2.1 La collaboration comme concept intégrateur

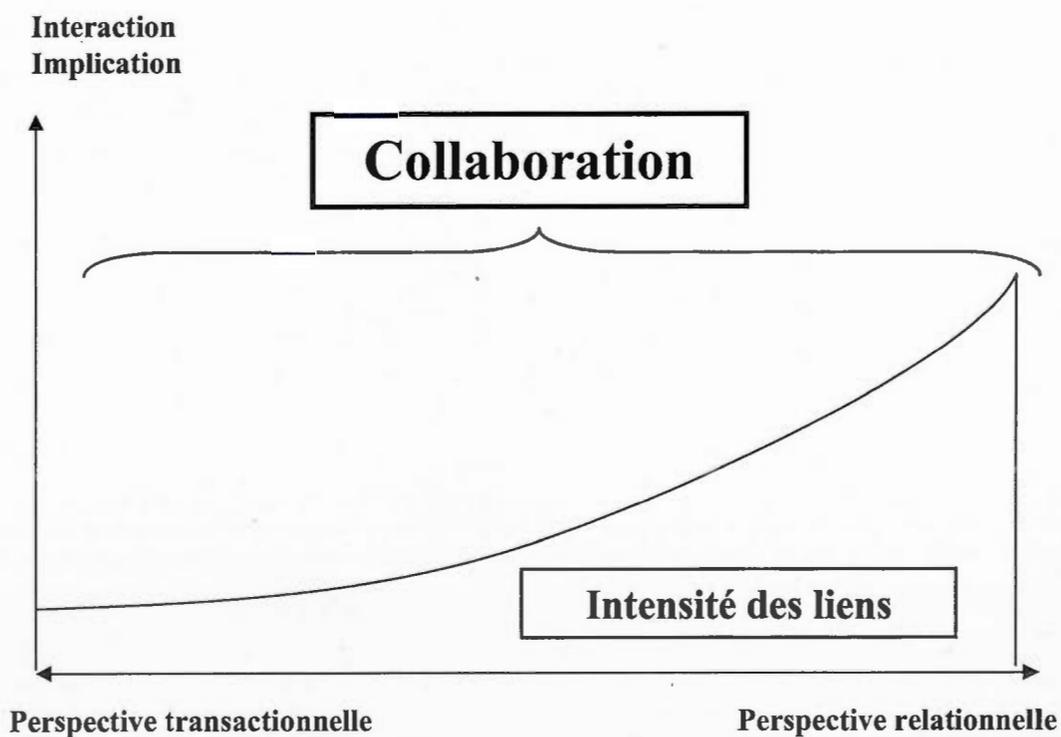
La collaboration fait partie de la famille des échanges interorganisationnels. Outre ce terme, la littérature est riche en terminologies pour désigner divers échanges interorganisationnels : coopérations, coordinations, affiliations, réseaux stratégiques, alliances stratégiques, coentreprises ou encore partenariats publics-privés pour ne nommer que ceux-ci (voir Winer et Ray, 1994; Bramwell et Lane, 2000; Fyall et Garrod, 2004). Cette abondance de termes sème un doute : comment savoir s'il est réellement question de collaboration?

Cette étude utilise la collaboration comme concept intégrateur. Cette conception rejoint plusieurs chercheurs en tourisme. Fyall et Garrod (2004) indiquent que la recherche de distinctions trop pointues entre les échanges contribue à la complexification de leur étude plutôt que d'en faciliter la compréhension et la résolution des problèmes sous-jacents. De plus, selon Bramwell et Lane (2000), la distinction pourrait compromettre l'atteinte de l'objectif en admettant une

classification discutable et en éliminant d'emblée certains échanges reflétant pourtant la réalité du secteur touristique.

En contexte touristique, lorsqu'il est question de collaboration, plusieurs appellations sont utilisées comme une coalition, une alliance ou un consortium. Ces *catégories de collaboration* peuvent toutefois avoir exactement la même signification dépendamment du secteur où elles sont utilisées. Un consortium est à l'hôtellerie ce qu'une alliance est au transport aérien (Fyall et Garrod, 2004). Ces distinctions ne semblent pas nécessaires pour étudier la collaboration. La figure 1.1 illustre la conception de la collaboration comme terme intégrateur.

Figure 1.1 Intégration de la collaboration dans le cadre théorique



Contrairement à cette étude qui préfère utiliser la collaboration comme terme intégrateur, certains auteurs ont proposé des continuums qui illustrent une gradation entre des catégories d'échange. Ces continuums ont été développés dans divers contextes dont celui d'une vision générale de la collaboration (Winer et Ray, 1994), celui des services sociaux (Himmelman, 1996), d'organismes à but non lucratif (Myers, 1998), de services de santé (Bailey et Koney, 2000; Butterfoss, 2007) ou de marketing touristique (Wang et Fesenmaier, 2007). La gradation entre les catégories d'échanges ou encore l'intensité des liens entre les parties est évaluée à partir de dimensions qui varient selon les études. L'analyse de plusieurs continuums a permis d'en retenir deux qui sont les plus utilisés : l'*interaction* et l'*implication*.

L'*interaction* (ou qualité de la communication) fait référence à la nature de la communication ainsi qu'à la qualité et la densité de l'information échangée. À mesure que son niveau augmente, les échanges nécessitent de plus en plus un dialogue régulier (Araujo et Bramwell, 2002) alors que les discussions, les négociations et les rencontres face-à-face prennent davantage d'importance (Carr et al., 1998). Aussi, Winer et Ray (1994) soulignent l'importance d'une communication bidirectionnelle et de meilleure qualité à mesure que le niveau progresse. Au fil du continuum, l'*interaction* peut passer du simple échange d'information à la résolution de problème conjointe (Butterfoss, 2007).

L'*implication* (ou l'engagement) se rapporte à la nature et à l'importance des ressources à engager au sein de la relation. La nature des ressources engagées est multiple. Les partenaires peuvent être appelés à investir du temps, de l'argent, à rendre accessible une technologie ou encore une certaine expertise (Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994; Bramwell et Lane, 2000). Un faible niveau d'implication dénote un échange restreint de ressources. À mesure que l'intensité s'élève, non seulement la quantité de ressources mises en commun s'accroît, mais leur nature peut également se modifier pour qu'elles deviennent plus tangibles, voire plus

compromettantes pour l'organisation telles que des ressources financières ou technologiques. Cette implication supérieure entraîne des risques supérieurs (Winer et Ray, 1994) et contribue à une plus grande interdépendance entre les organisations. La motivation d'assumer ces risques est attribuable aux récompenses envisagées qui doivent augmenter en conséquence (Winer et Ray, 1994; Butterfoss, 2007).

Bref, afin de capter la diversité des échanges en contexte touristique, il semble avisé de considérer la *collaboration* comme étant un concept intégrateur. D'autres auteurs spécialisés en services publics (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002) et en tourisme ont d'ailleurs pris cette direction (voir Jamal et Getz, 1995; Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007). Selon la vision adoptée par cette étude, la collaboration comprend à la fois des éléments des perspectives transactionnelle et relationnelle et regroupe en un terme les échanges interorganisationnels correspondant à la définition discutée dans la prochaine section. Afin d'analyser ces définitions, l'utilisation de deux dimensions fréquemment abordées dans la littérature, soient l'interaction et l'implication, sera utile.

1.3.1 La définition de la collaboration

Plusieurs définitions de la collaboration existent dans la littérature. Selon, Fyall et Garrod (2004), elles peuvent être regroupées selon deux approches principales : l'approche du *cycle de vie* et l'approche *thématique*. L'approche du *cycle de vie* voit la collaboration comme étant un processus constitué de plusieurs phases où les chercheurs doivent tenter d'identifier les tâches cruciales à réaliser pour chacune d'elles (Warren, 1967; Trist, 1977; McCann, 1983). L'approche *thématique* considère la collaboration comme un ensemble plutôt complexe et en utilise les fonctions majeures pour en faire l'analyse (Fyall et Garrod, 2004). Ces fonctions majeures ou « thèmes » représentent des éléments généralement reconnus comme importants dans le cadre de relations interorganisationnelles par exemple la

confiance et la loyauté (voir Kanter, 1994; Wang et Xiang, 2007). Le tableau 1.2 présente quelques définitions retrouvées dans la littérature qui ont été regroupées selon l'approche à laquelle elles appartiennent. La portion de droite comptabilise le nombre d'occurrences des dimensions *interaction* et *implication*, précédemment introduite dans le corpus théorique. Les extraits liés aux dimensions ont été soulignés.

L'approche du cycle de vie n'est pas remise en cause dans la présente étude. Toutefois, atteindre l'objectif de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique demeure difficile avec cette approche. Bien que certains auteurs mettent de l'avant que des conditions de succès sont différentes à chaque étape (Selin et Chavez, 1995; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002), il faut être en mesure de délimiter clairement les étapes auxquelles elles se rapportent. Cette délimitation est certes plus facilement réalisable avec une démarche qualitative, comme l'ont fait les auteurs précédents, qu'avec une démarche quantitative.

La délimitation n'est toutefois pas aisée puisque les étapes du processus de collaboration ne sont pas nécessairement séparées ni distinctes et ce ne sont pas toutes les collaborations qui passent par ces étapes d'un processus (Gray, 1996). De plus, les étapes ne se réalisent pas nécessairement de manière séquentielle. Elles font plutôt l'objet de discussions, de négociations, de conflits, de compromis à tout moment afin de s'assurer du succès de l'ensemble de la collaboration (Wang et Xiang, 2007). Ainsi, le processus est plutôt itératif et nécessite de revenir occasionnellement sur certains points (Wang et Fesenmaier, 2007). Il est même reconnu que certains partenariats peuvent opérer simultanément dans deux phases (Wang et Fesenmaier, 2007). Le processus étant ordonné de façon plutôt floue et permettant des retours continus vers l'arrière, il est alors difficile d'identifier avec précision l'étape pour laquelle les facteurs s'appliqueraient.

Dans sa conception de la collaboration, la présente étude préfère utiliser l'approche thématique en raison de sa flexibilité. Elle permet de voir la collaboration comme une relation dynamique tributaire du contexte dans lequel elle évolue et non un processus dont les étapes sont difficiles à distinguer. De plus, elle intègre les portions centrales de modèles d'auteurs associés à l'approche du cycle de vie. Par exemple, elle fait référence à la « boîte noire » de Wood et Gray (1991) qui représente « ce qui se passe » entre les antécédents et les retombées du processus de collaboration. Bref, les deux approches ne sont pas en contradiction. Toutefois, par sa flexibilité, l'approche thématique semble simplement mieux représenter la réalité des collaborations touristiques dont la diversité est bien connue (Selin et Chavez, 1995).

Tableau 1.2 : Quelques définitions de la collaboration selon les deux approches

Approche du cycle de vie		Dimensions	
		Inter.	Impli.
Gray, 1989	Un processus de <u>prise de décision conjointe</u> impliquant les parties prenantes d'un domaine à propos du futur de ce domaine.	x	
Wood et Gray, 1991	Un groupe de parties prenantes autonomes d'un domaine s'engageant dans un <u>processus interactif</u> utilisant des règles, des normes et des structures partagées afin d'agir et ou de prendre une décision à propos d'une problématique liée à ce domaine.	x	
Jamal et Getz, 1995	Un processus de <u>prise de décision conjointe</u> entre des parties prenantes indépendantes [d'un domaine] afin de régler ou de gérer des problématiques liées à [ce domaine].	x	
Kak et Schoonmaker, 2002	Un processus dans lequel plusieurs autorités indépendantes <u>coordonnent</u> leurs décisions, résultant en la création de plans supérieurs à ceux qu'elles auraient pu produire sans s'être coordonnées.	x	
Fyall et Garrod, 2004*	Un processus de prise de décision <u>conjointe</u> interorganisationnelle entre des parties prenantes indépendantes clé [d'un domaine] utilisant des normes, des règles ou des structures partagées, afin de résoudre ou de gérer des problématiques liées au développement du domaine.	x	
Approche thématique			
Winer et Ray, 1994	Relation bien définie et mutuellement bénéfique entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser de meilleurs résultats qui seraient probablement impossibles à réaliser par une seule organisation.		
Himmelman, 1996	<u>Échanger l'information</u> , modifier ses activités, <u>partager des ressources</u> et améliorer la capacité de l'autre pour un bénéfice mutuel et l'accomplissement d'un but commun.	x	x
Huxham, 1996	Une forme très positive de <u>travail en association</u> avec d'autres pour quelque forme de bénéfice mutuel.	x	
Lambert, Emmelhainz et Gardner, 1999	Un type particulier de relation [...] permettant de partager les risques et les récompenses, permettant d'atteindre un plus haut niveau de performance que si ces organisations travaillaient de manière isolée.		
Bramwell et Lane, 2000*	Relations entre des parties prenantes qui <u>interagissent</u> à propos d'un domaine ou d'une problématique commune.	x	
Mattessich, Muray-Close et Monsey, 2001	Relation mutuellement bénéfique et bien définie [...] afin de réaliser des objectifs communs en <u>développant conjointement</u> une structure, en acceptant une autorité commune et l'imputabilité mutuelle du succès et en <u>partageant les ressources et les récompenses</u> .	x	x
Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002	<u>Appui mutuel</u> et volontaire que s'offrent deux ou plusieurs administrations pour réaliser un objectif commun.		x
Simatupang et Sridharan, 2002	Deux (ou plus) organisations indépendantes <u>travaillant conjointement</u> à la planification et l'exécution des opérations de création de valeur, générant ainsi plus de succès que si elles travaillaient de manière isolée.	x	
Jacobs, 2002	Plusieurs personnes réalisant des activités dans le but d'atteindre des buts partagés de haut niveau.		
Evans et al., 2003	<u>Travailler ensemble</u> afin d'atteindre les objectifs stratégiques de chaque partie.	x	
Totaux		11	3

*auteurs en tourisme

Légende : Inter. = interaction; Impl. = implication

Note : À part celle de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002), ces définitions ont fait l'objet d'une traduction libre

Un retour au tableau 1.2 permet de constater que l'*interaction* est plus souvent mentionnée que l'*implication*. La diversité des contextes dans lesquels ces définitions ont été établies est peut-être une explication à cet écart. Toutefois, bien que la présence des dimensions soit inégale, les définitions ne sont pas contradictoires entre elles. Elles diffèrent surtout dans leur degré de précision à savoir ce qu'est une collaboration. À leur lecture, il apparaît que le fait d'aborder les deux dimensions améliore cette précision (il faut qu'il y ait un certain niveau d'*interaction* et d'*implication*).

Parmi les définitions présentées, deux définitions font référence simultanément aux deux dimensions : celle d'Himmelman (1996) et celle de Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001). En accord avec l'approche thématique, cette dernière est celle adoptée dans la présente étude :

« Relation mutuellement bénéfique et bien définie entre deux ou plusieurs organisations afin de réaliser des objectifs communs en développant conjointement une structure, en acceptant une autorité commune et l'imputabilité mutuelle du succès et en partageant les ressources et les récompenses. »

Dans la définition, l'expression « en développant conjointement » fait référence à un niveau d'interaction non pas réduit à la simple transmission d'informations, mais à l'instauration d'une communication plus élaborée. Ainsi, pour qu'il y ait collaboration, il faut qu'un certain dialogue s'installe. D'autre part, en « partageant les ressources » reflète bien la caractéristique d'implication. Les partenaires ne peuvent être passifs dans une collaboration. Celle-ci exige une participation de chaque partie sous forme de ressources qu'elle y alloue. La définition demeure souple sur la nature de ces ressources qu'elles soient financières, humaines ou technologiques par exemple. Quoi qu'il en soit, pour qu'il y ait collaboration, une contribution doit être apportée par chaque partenaire.

Les expressions « mutuellement bénéfique » et « imputabilité mutuelle du succès et en partageant [...] les récompenses » démontrent bien l'appartenance de la collaboration au côté *relationnel* du continuum transactionnel-relationnel. Ainsi, elle ne vise pas seulement l'appropriation individuelle de valeur, mais bien une certaine répartition multilatérale des retombées (Gulati, 1998).

La définition de Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001) a été développée d'après une méta-analyse d'études sur des collaborations provenant de contextes diversifiés. Ainsi, une certaine nuance doit être apportée pour refléter plus fidèlement le contexte touristique. En effet, la plupart des collaborations organisées en tourisme ne sont pas des plus structurées (Saxena, 2005; Wang et Xiang, 2007). Ainsi, dans la portion « en développant conjointement une structure, en acceptant une autorité commune », il faut admettre une certaine flexibilité quant à la nature de cette structure et de l'autorité commune. En tourisme, plusieurs liens demeurent informels (Wang et Fesenmaier, 2007), ce qui est toutefois conforme à la perspective relationnelle et à son contrôle plus normatif que contractuel (Cannon et al., 2000).

En conclusion, ce chapitre a permis de présenter le continuum transactionnel-relationnel et ses deux perspectives. Leur complémentarité offre un cadre intéressant pour considérer la collaboration comme terme intégrateur puisqu'elle retient des éléments des deux opposés. L'analyse des définitions de la collaboration a permis d'en retenir une qui illustre bien la complexité de ce type d'échange interorganisationnel. Place maintenant au concept de performance et aux hypothèses qui feront l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE II

LA PERFORMANCE DE LA COLLABORATION ET SES ANTÉCÉDENTS

Le chapitre I a présenté le cadre théorique sur lequel repose cette recherche ainsi que le concept de collaboration. Puisque l'objectif de cette étude est de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique, il convient de décrire les concepts de performance et d'antécédents. En plus de préciser ces concepts, le chapitre II vise à présenter les facteurs à l'étude et les hypothèses qui y sont liées. Pour ce faire, il introduit les notions de performance, les moyens utilisés pour la mesurer ainsi que sa typologie. Par la suite, le concept d'antécédent est abordé. Un bilan des écrits les plus pertinents sur la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique est ensuite réalisé et un tableau présente les trente-deux facteurs les plus cités. Les facteurs retenus sont ensuite modélisés, décrits et reliés aux hypothèses qui les concernent.

2.1 Le concept de performance de la collaboration

Avant d'identifier ses antécédents, il est important de décrire le concept de performance. Il est intimement lié au concept de succès. Le succès fait référence à la réussite, à l'évaluation positive globale et donc à l'atteinte d'un niveau de performance satisfaisant. La performance est une mesure du succès, une mesure qui peut prendre plusieurs formes. Dans le cadre d'une collaboration, quelles sont les formes de performance sur lesquelles se baser pour déterminer un succès ? Selon l'atteinte des objectifs ? Selon le respect du budget ? Selon la satisfaction des partenaires quant aux relations ? Selon le bon déroulement du processus ?

Tout d'abord, la littérature suggère qu'il n'y a pas de performances absolues, il n'y a que des performances perçues (Gilbreath, 1986; Baker et al., 1988; Sicotte et

al., 2004; Diallo et Thuillier, 2005). Toute évaluation est sujette aux filtres et aux schèmes d'interprétation des individus. C'est ainsi que différentes dimensions peuvent être utilisées comme éléments d'évaluation d'une personne à l'autre (Lim et Mohamed, 1999). D'ailleurs, des différences d'opinions ont déjà été observées chez des personnes provenant d'une même organisation (Sicotte et al., 2004). En raison de cette ambiguïté d'évaluation, il est en réalité question de *perception de performance*. Ainsi, le terme de *performance* est employé dans ce texte, comme c'est le cas dans la littérature, pour exprimer en réalité la **performance perçue**. Mais quels sont les éléments utilisés pour évaluer la performance d'une collaboration, dont découlera le succès?

La littérature utilise souvent le terme *projet de collaboration*. Notamment en gestion de projet, la rencontre du budget, le respect des délais et l'atteinte de la qualité désirée (Gaddis, 1959; Avots, 1969) forment un trio impératif dans l'évaluation de la performance d'un projet (Atkinson, 1999, Westerveld, 2003), aussi appelé *triangle de fer* (Atkinson, 1999) ou *triangle d'or* (Westerveld, 2003). Toutefois, cette évaluation ne tient compte que de la performance « technique » du projet pouvant être liée à la portion transactionnelle du continuum transactionnel-relationnel qui se base sur des aspects de rentabilité économique pour évaluer le succès (Boulding, 1969).

D'autres auteurs ont intégré des indicateurs comme la satisfaction et le bien-être du client (DeCotiis et Dyer, 1979). Cette intégration de la perception du client apporte quelques lumières au questionnement de Baker, Murphy et Fisher (1988) qui se demandent comment des projets qui ont rencontré les objectifs budgétaires, temporels et de qualité peuvent être perçus comme des échecs. Ou à l'inverse, pourquoi, même si deux de ces trois objectifs ne sont pas rencontrés, des projets peuvent être considérés comme des succès (Bramwell et Lane, 2000)? Bref, le

triangle de fer ne semble pas suffisant pour déterminer si la collaboration a été performante.

Des éclaircissements proviennent du domaine de la gestion de projet. En plus du triangle (coûts, temps, qualité) et de la satisfaction du client, d'autres indicateurs ont pris de l'importance dans l'évaluation de projets comme la satisfaction des partenaires, la satisfaction du chef de projet et des membres de l'équipe (Ashley et al, 1987; Westerveld, 2003), l'efficacité organisationnelle (Pinto et Slevin, 1988), la durabilité des impacts, la capacité organisationnelle créée, le caractère innovateur des extrants (Diallo et Thuillier, 2005), la fidélisation des clients ou encore le bouche-à-oreille généré (Palmatier et al., 2006). Considérer ces indicateurs de performance fait partie d'une approche dite postmoderne (Ramonjavelo, 2007) qui accorde non seulement de l'importance à la performance technique (coûts, temps, qualité), mais aussi à une performance plus intangible qui a une importance considérable lors de projets réalisés en collaboration comme la satisfaction des partenaires et la création d'une nouvelle capacité organisationnelle. Bien que certaines collaborations ne réussissent pas à rencontrer leur objectif principal, leur performance autre que technique peut engendrer un impact positif (Wood et Gray, 1991). Le succès est donc tributaire d'une performance multidimensionnelle.

Le caractère multidimensionnel de la performance a été mentionné à de nombreuses reprises dans la littérature. S'inspirant des éléments utilisés en gestion de projet, Long et Arnold (1995) suggèrent trois dimensions pour évaluer la performance d'un projet réalisé en collaboration: (1) l'atteinte des objectifs principaux, (2) les bénéfices directs et indirects encourus et (3) la qualité du déroulement de la collaboration. Les auteurs font donc une distinction entre ce que la collaboration a réussi à accomplir selon le but qu'elle s'était donné, les retombées positives pour les partenaires qui y ont participé ainsi que la façon dont a été conduite la collaboration.

En marketing, plusieurs mesures de performance ont été élaborées. Mohr et Spekman (1994) utilisent deux indicateurs pour les partenariats : (1) l'indicateur objectif (volume de vente entre les partenaires) et l'indicateur affectif (satisfaction d'un partenaire envers l'autre). Une autre vision est apportée par la méta-analyse de Palmatier et al. (2006) qui fait ressortir trois types de retombées : (1) celles liées au client (continuité, bouche-à-oreille et fidélité), (2) celles liées au vendeur (performance de vente) et (3) celles liées à la dyade (coopération).

Dans le même ordre d'idées, à l'aide d'une analyse de soixante-quatre études sur la qualité de la relation, Athanasopoulou (2009) fait ressortir trois dimensions du succès de la relation : (1) la performance (ex. : efficacité des ventes (Crosby et al., 1990), qualité de service (Woo et Ennew, 2004)), (2) les bénéfices relationnels (ex. : intentions futures (Garbarino et Johnson, 1999), bouche-à-oreille (Bowen et Shoemaker, 1998), fidélité (Lin et Ding, 2006)) et (3) la satisfaction des parties (satisfaction de l'acheteur envers le vendeur (Sanzo et al., 2003), satisfaction économique et non-économique (Farrelly et Quester, 2005)). La diversité à l'égard de l'évaluation de la performance se fait donc sentir en marketing également.

Bien que leur étude ait été réalisée en contexte de prestation de services publics, Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) présentent une conception intéressante qui intègre bien le caractère multidimensionnel soulevé à travers les études. Les auteures, dans leur étude qualitative, proposent quatre dimensions servant à mesurer la performance d'un projet de collaboration : la performance de la collaboration (satisfaction des partenaires quant aux relations entretenues), la performance du projet (respect de coûts, de temps et de qualité attendue), la performance du service (satisfaction de l'utilisateur du service résultant) et la performance des personnes (fierté des employés et sentiment d'avoir relevé un défi). Cette conception est d'autant plus intéressante par le fait qu'elle provient d'une étude portant sur la

collaboration et non uniquement d'une relation acheteur-vendeur. Parmi ces quatre dimensions, c'est celle portant sur la performance de la collaboration qui est approfondie ici.

La **performance de la collaboration** se rapporte à la satisfaction des partenaires face aux relations entretenues avec les autres partenaires durant le projet (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). En contexte marketing, elle se rapproche de « l'indicateur affectif » de Mohr et Spekman (1994), des « retombées de la dyade » de Palmatier et al., (2006) et de la « satisfaction des parties » d'Athanasopoulou (2009). Cette orientation se démarque des indicateurs de performance technique traditionnellement utilisés tels que ceux composant le *triangle de fer* (qualité-budget-délai). Elle rejoint l'étude de Yodsuwan et Butcher (2012) qui se sont concentrés sur la satisfaction des membres d'une collaboration en milieu touristique.

Elle comble un besoin soulevé par certains auteurs qui demandent d'aller au-delà des indicateurs techniques et d'utiliser d'autres types de mesures afin d'évaluer la performance d'une collaboration (Roberts et Simpson, 1999; Bramwell et Lane, 2000; Presenza et Cipollina, 2010). La présomption que les relations interorganisationnelles ne servent qu'à améliorer la performance technique, sans laisser de place aux retombées relationnelles, se retrouve fréquemment (Donaldson et O'Toole, 2002). Ainsi, le fait de connaître les facteurs favorisant le plus la *performance de la collaboration*, plutôt que la performance du projet (ex. : temps, budget) ou du produit (ex. : qualité, valeur), s'inscrit en complémentarité avec les modèles traditionnels d'évaluation. Cette mesure a été peu étudiée et s'avère particulièrement pertinente en contexte de collaboration touristique (Presenza et Cipollina, 2010). Elle contribue à l'amélioration des outils d'évaluation du marketing qui est demandé par da Gama (2011) afin de donner davantage de crédibilité au domaine.

2.2 Le concept d'antécédent

Qu'est-ce qu'un antécédent? Un antécédent est un prédicteur, une variable indépendante influençant le niveau d'une variable dépendante. Cette appellation est utilisée largement dans la littérature en marketing (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al, 2006). L'intérêt d'étudier les antécédents de la performance de la collaboration se matérialise dans la détermination d'une liste réduite comprenant les facteurs les plus influents.

Le gestionnaire est confronté à un volume élevé d'informations (Rockart, 1979). Pouvoir connaître les éléments les plus pertinents à la réalisation de ses projets serait un atout de taille pour améliorer son efficacité dans la prise de décisions. Le souhait de constituer une liste d'éléments critiques a été formulé dans de nombreux domaines comme la construction (Ashley et al., 1987), le développement de nouveau produit (Cooper et Kleinschmidt, 1990), l'éducation (Volery et Lord, 2000), l'informatique (Rainer et Hall, 2002) ou la prestation de services publics (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Le domaine du marketing a fait de même en matière d'éléments favorisant le plus le marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2007), la satisfaction (Bolton et Lemon, 1999) ou encore influençant le plus les attentes (Kelley et Davis, 1994). Bien qu'ayant fait l'objet de certaines recherches exploratoires (ex. : Jamal et Getz, 1995) et de quelques essais quantitatifs (ex. : Ramayah, Lee et In, 2011), le contexte touristique demeure à approfondir afin de matérialiser ce souhait.

Dans la présente étude, la conséquence des antécédents est la performance de la collaboration, très près du succès. Un rapprochement est donc envisageable avec le concept de *facteurs clé de succès* qui sont un nombre réduit de variables ayant un impact significatif sur la performance (Leidecker et Bruno, 1984).

Bref, que ce soit pour supporter la prise de décision, éviter les écueils menant à l'échec ou mettre de l'avant les conditions gagnantes, l'identification d'éléments critiques sur lesquels les gestionnaires doivent se concentrer est bien ancrée dans la littérature et se prête bien au cas de la collaboration (Ramonjavelo, Préfontaine et Skander, 2007).

2.3 Les antécédents de la performance : bilan des écrits

Quels sont les antécédents de la performance de la collaboration? Pour le savoir, il convient de débiter par un recensement des éléments ressortis des recherches connexes de manière à orienter convenablement cette étude. Cette section vise donc à identifier, parmi la littérature, les facteurs les plus susceptibles d'avoir une influence sur la performance de la collaboration afin de les intégrer comme antécédent à l'étude.

Une revue de littérature de plusieurs domaines et contextes a permis de cibler vingt études particulièrement pertinentes qui identifient un nombre restreint de facteurs qui influencent la performance ou le succès d'une collaboration ou d'une relation (un tableau présentant sommairement les études est disponible en appendice A). Des vingt, sept recherches sont quantitatives et treize qualitatives. Huit de ces études sont associées au contexte touristique. La principale distinction de la présente étude par rapport à cette littérature est d'utiliser un nombre important de facteurs pour analyser la performance de la collaboration et ce, de manière quantitative à l'aide d'un plus grand échantillon. En effet, aucune étude réalisée sur la collaboration en contexte touristique n'utilise un échantillon supérieur à 150 (ex. : Williams et Ellefson, 1996; Selin, Collins et Hunter, 1998; Ramayah, Lee et In, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012). Aussi, le fait d'observer la performance de la collaboration sous un angle relationnel (satisfaction des partenaires quant aux relations entretenues) plutôt que de considérer seulement les aspects techniques (coût, temps, qualité) est

également un élément de distinction. Les variables de *Présence d'OBNL* et de *Présence d'un consultant* sont particulièrement novatrices et ajoutent elles aussi à la différenciation de l'étude.

Le tableau 2.1 fait la compilation de la revue de littérature réalisée. Dans la première colonne, les auteurs, le domaine ou le contexte de l'étude, la méthodologie ainsi que la taille de l'échantillon sont présentés pour chaque étude. Il est à noter que la définition de chaque facteur est disponible en appendice B.

Le tableau comporte un total de trente-deux facteurs qui ont été rapportés au moins trois fois parmi les vingt études. Le nombre d'occurrences pour chaque facteur est indiqué à la dernière ligne du tableau. Le tableau est réparti sur deux pages pour en faciliter la lecture. L'analyse littéraire réalisée permet de focaliser l'étude sur les facteurs les plus généralement reconnus. La diversité des domaines (par exemple : gestion de projet, partenariats publics-privés), l'apport de la littérature en marketing relationnel et les études réalisées en contexte touristique permettent de croire que les facteurs identifiés dans le tableau représentent les *thèmes majeurs* à considérer, selon l'approche thématique de la collaboration employée dans cette étude. Puisque le tableau a été utilisé à des fins méthodologiques, il est présenté tel qu'au moment de son utilisation en 2009. Ce choix de présentation a été fait afin de démontrer dans quelle logique le cadre conceptuel sera par la suite développé. Certaines études auraient pu être ajoutées (Ramayah, Lee et In, 2011; Wong, Mistilis et Dwyer, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012), ce qui apporte comme seul changement l'inversion d'*Engagement* et de *Compétence* dans l'ordre d'occurrence, ce qui n'a pas d'impact dans le développement conceptuel de cette étude. Les conclusions de ces études plus récentes seront cependant utilisées pour l'analyse et la discussion.

Dans le tableau, les facteurs sont présentés en ordre décroissant d'occurrences. Le facteur qui a obtenu le plus d'occurrences est la *qualité de la communication* avec quinze (sur un maximum de vingt). Ce premier rang n'est pas surprenant compte

tenu de l'importance accordée à la communication dans la recension d'études de partenariats de Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001) et dans la méta-analyse de Palmatier et al., (2006). Au deuxième rang, viennent à égalité la *compétence*, l'*engagement* et le *leadership* avec treize occurrences. Suivent la *perception d'interdépendance* avec 11 occurrences puis la *confiance* et l'*expérience de collaboration* avec 10 occurrences chacun. Compte tenu de leur présence fréquente dans la littérature (au moins 50% des études retenues), ces facteurs devront être pris en compte dans cette étude. Étant donné la variabilité d'occurrences et le grand nombre de facteurs retenus, des choix devront être faits sur la composition finale des facteurs à l'étude.

Tableau 2.1 Occurrences des facteurs provenant de la littérature (1 de 2)

Légende : G. proj : gestion de projet Quanti. : étude quantitative MR : marketing relationnel CT : collabo. en tourisme CM : collabo. multisectorielle CSP : collabo. services publics PPP : parten. publics-privés	Qual. communication	Compétence	Engagement (ress., temps)	Leadership	Percep. d'interdépendance	Confiance	Expérience de collaborer	Appui politique	Retombées anticipées	Vision partagée	Dispo. du financement	Prés. de contrôle/rétroact.	Appui de la communauté	Appui du milieu écon.	Clarté des objectifs	Coord. appropriée
Pinto et Slevin (1988) - G. proj. Quanti. - n=418	✓	✓		✓				✓				✓		✓	✓	
Morgan et Hunt, (1994) - MR Quanti. - n=204	✓		✓			✓			✓	✓						
Selin et Chavez (1995) - CT Étude de cas - n=3				✓	✓		✓			✓		✓			✓	✓
Wilson (1995) - MR Revue de litt.			✓		✓	✓										
Jamal et Getz (1995) - CT Revue de litt.		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gray (1996) - CM Revue de litt.	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓
Bissonnette (1996) - CT Étude de cas - n=10	✓	✓		✓				✓			✓	✓		✓	✓	
Morris et al. (1998) - MR Quanti. - n=98	✓		✓		✓	✓			✓							
Ricard et Perrien (1999) - MR Quanti. - n=306	✓	✓	✓			✓	✓									
Mattessich et al. (2001) - CM Méta-analyse - n=40	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
Préfontaine et al. (2002) - CSP Étude de cas - n=16	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓		✓			
Araujo et Bramwell (2002) - CT Étude de cas - n=1		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
Ivens et Mayrhofer (2003) - MR Quanti. - n=297	✓				✓	✓										
Fyall (2003) - CT Étude de cas - n=1				✓		✓	✓		✓							✓
Hunt et al. (2006) - MR Revue de litt.	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓						
Palmatier et al. (2006) - MR Méta-analyse - n=94	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓							
Rajaobelina et al. (2007) - CT Étude de cas - n=3	✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓		✓	✓	✓	
Wang et Fesenmaier (2007) - CT Étude de cas - n=1	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Baker et Cameron (2008) - CT Revue de litt.	✓			✓				✓				✓	✓	✓		
Préfontaine et al. (2009) - PPP Quanti. - n=77	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓					✓		✓	✓
Nombre d'occurrences	15	13	13	13	11	10	10	9	9	9	8	8	7	7	7	6

Tableau 2.1 Occurrences des facteurs provenant de la littérature (2 de 2)

Légende : G. proj : gestion de projet Quanti. : étude quantitative MR : marketing relationnel CT : collabo. en tourisme CM : collabo. multisectorielle CSP : collabo. services publics PPP : parten. publics-privés	Exploration des options	Pouvoir partagé	Résolution des conflits	Appui de la haute direction	Bonne planification	Crise	Présence d'un consultant	Sélection des partenaires	Adaptation/flexibilité	Compatibilité des buts	Complémentarité	Rencontres de groupes	Appréc. interperson.	Complex./incert. réduite	Focus précis	Légitimité du projet
Pinto et Slevin (1988) - G. proj. Quanti. - n=418			√	√	√	√										
Morgan et Hunt, (1994) - MR Quanti. - n=204																
Selin et Chavez (1995) - CT Étude de cas - n=3	√					√	√	√				√				
Wilson (1995) - MR Revue de litt.	√							√	√	√			√			
Jamal et Getz (1995) - CT Revue de litt.	√	√					√	√				√				
Gray (1996) - CM Revue de litt.	√	√										√				
Bissonnette (1996) - CT Étude de cas - n=10			√	√	√	√										
Morris et al. (1998) - MR Quanti. - n=98	√	√						√	√			√	√			
Ricard et Perrien (1999) - MR Quanti. - n=306		√	√	√												
Mattessich et al. (2001) - CM Méta-analyse - n=40					√			√				√		√		
Préfontaine et al. (2002) - CSP Étude de cas - n=16				√	√		√				√					√
Araujo et Bramwell (2002) - CT Étude de cas - n=1		√				√										
Ivens et Mayrhofer (2003) - MR Quanti. - n=297			√						√							
Fyall (2003) - CT Étude de cas - n=1		√		√				√		√	√				√	√
Hunt et al. (2006) - MR Revue de litt.											√		√			
Palmatier et al. (2006) - MR Méta-analyse - n=94			√													
Rajaobelina et al. (2007) - CT Étude de cas - n=3							√							√		
Wang et Fesenmaier (2007) - CT Étude de cas - n=1	√		√			√	√	√		√	√	√			√	√
Baker et Cameron (2008) - CT Revue de litt.					√											
Préfontaine et al. (2009) - PPP Quanti. - n=77																
Nombre d'occurrences	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3

2.4 Le modèle conceptuel, le modèle empirique et les facteurs à l'étude

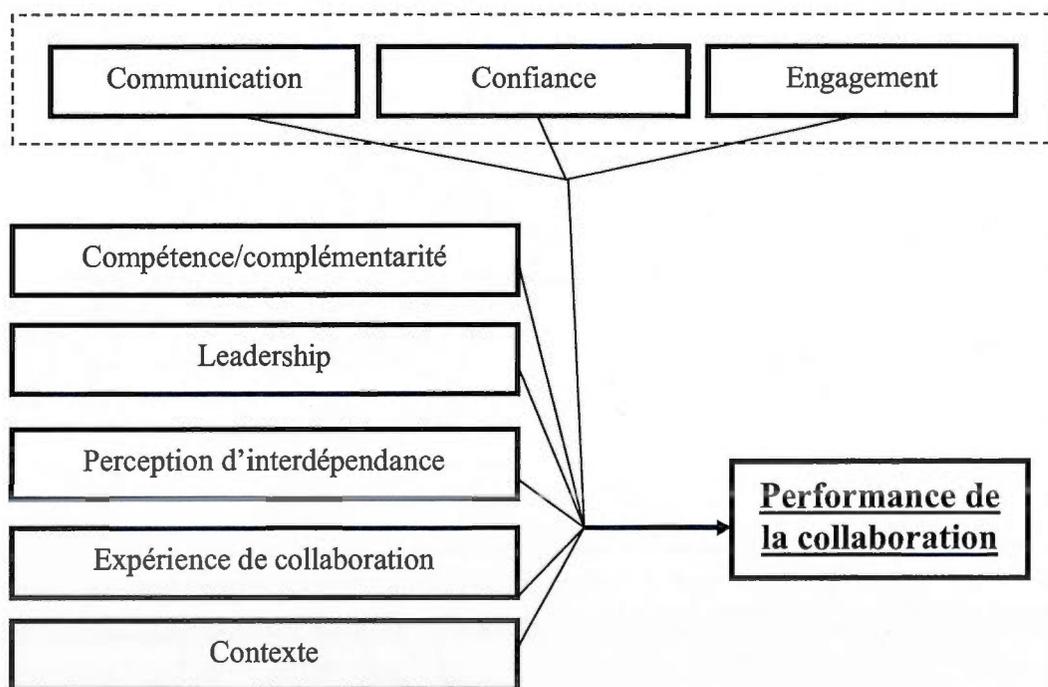
Cette section a pour objectif de présenter les modèles conceptuels et empirique, de décrire les facteurs à l'étude ainsi qu'à présenter les hypothèses qui y sont liées. Il est à noter que les facteurs compris dans les hypothèses reflètent la perception que les répondants ont de ces facteurs.

Le modèle conceptuel présenté à la figure 2.1 est inspiré de Wang et Xiang (2007) qui ont élaboré un modèle de formation des alliances marketing en tourisme. Un modèle similaire, mais portant sur la co-crédation de valeur d'un produit touristique, a d'ailleurs déjà été testé (Vachon et al., 2011). Le modèle présenté n'expose pas les liens possibles d'interaction et de médiation possibles entre les variables considérées ici comme indépendantes. Pourtant, certaines études ont démontré que les facteurs s'influencent entre eux. Par exemple, Morgan et Hunt (1994) démontrent que la communication influence la confiance qui influence à son tour l'engagement qui a ensuite un impact notamment sur la coopération. Strauss, Griffin et Rafferty (2009) ont confirmé l'influence que le leadership peut avoir sur l'engagement. Toutefois, l'objectif de cette thèse n'est pas d'analyser l'ensemble des liens entre les facteurs, mais plutôt de déterminer les plus influents sur la performance de la collaboration. Ainsi, les facteurs de la figure 2.1 sont présentés comme étant de même niveau, comme l'ont fait Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) ou encore Yodsuwan et Butcher (20012).

Le modèle de la figure 2.1 se distingue principalement par sa mise en exergue de trois facteurs : la communication, la confiance et l'engagement. Ces facteurs sont si généralement reconnus dans la littérature qu'ils sont considérés comme faisant partie d'une classe à part dans la collaboration (Ramayah, Lee et In, 2011). Une théorie dominante du marketing relationnel, soit celle de Morgan et Hunt (1994), place au

sein de la relation les facteurs d'engagement et de confiance, dénotant leur position centrale dans la relation. Palmatier et al. (2006) ont d'ailleurs démontré eux-aussi dans leur méta-analyse la prépondérance de la confiance et de l'engagement dans les relations interorganisationnelles. Aussi, en contexte de partenariats, Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) ont démontré quantitativement l'impact de l'implication des employés, concept qui se rapproche grandement du facteur engagement. Les mêmes auteurs ont établi que l'influence la plus importante sur le succès provient de la communication et de la confiance sous un concept qu'ils ont intitulé « capacité partenariale ». Il convient de préciser la teneur de ces trois facteurs.

Figure 2.1 Les antécédents de la performance de la collaboration en contexte touristique



Légende : le pointillé délimite le groupe des trois facteurs considérés d'emblée comme jouant un rôle prépondérant et qui ne font pas l'objet d'hypothèses

La *communication* est le facteur ayant été mentionné le plus souvent dans l'analyse littéraire (voir tableau 2.1). La communication est un ensemble d'interactions bidirectionnelles contenant une information adaptée aux besoins de la relation (Mohr et Nevin, 1990). Elle se réfère aux canaux utilisés pour transmettre et recevoir l'information et au fait de garder les autres partenaires informés (Costongs et Springett, 1997; Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001). La communication est reconnue pour son influence positive sur l'engagement (Palmatier et al., 2006), la confiance (Morgan et Hunt, 1994; Austin, 2000) et la réduction des conflits (Costongs et Springett, 1997). Elle peut s'opérer de manière formelle ou informelle, cette dernière forme ayant permis par exemple à un intervenant d'un organisme de développement de suggérer un imprimeur à une association touristique (Rajaobelina, 2007). La technologie joue un rôle important dans la facilitation de la communication dans le domaine du tourisme puisqu'elle doit être constante (Wang et Fesenmaier, 2007) et ouverte (Austin, 2000). Son rôle est en effet difficile à cibler puisque son influence sur un facteur comme la confiance est positive, mais la confiance influence également positivement la communication (Anderson et Weitz, 1989). D'autres auteurs ont même, à la lumière de leurs analyses, fusionné la communication à la confiance et à la coordination afin de créer le facteur ayant un fort impact sur le succès des partenariats intitulé « Capacité partenariale » (Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009). Toutefois, plusieurs auteurs la considèrent comme une variable indépendante (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006; Ramayah, Lee et In, 2011) et c'est ainsi qu'elle est modélisée dans cette étude.

La *confiance* se définit par le fait de croire que l'autre partie est crédible, qu'elle fera preuve de bienveillance et qu'elle respectera ses promesses (Ganesan, 1994; Nicholson, Compeau, Sethi, 2001). Ce facteur est au cœur de la théorie de l'engagement-confiance du marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Il est considéré comme un facteur majeur ayant un impact positif sur le succès d'un projet ou d'une collaboration (Nguyen et al., 2004; Morrison et al., 2004). La confiance est

réputée pour faciliter la gestion de conflit, diminuer l'incertitude et améliorer la relation (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006). Certains auteurs la considèrent comme médiatrice puisque d'autres facteurs peuvent l'influencer notamment la communication, les valeurs partagées, l'utilisation du pouvoir coercitif (Morgan et Hunt, 1994), l'expertise et la connaissance de l'autre (Palmatier et al., 2006). Certains auteurs ont préféré joindre la confiance à des facteurs connexes pour former un nouveau facteur. Par exemple, Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001) y ont ajouté le respect mutuel et la compréhension mutuelle pour former un seul facteur. Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) y ont ajouté la communication et la coordination pour former le concept de *capacité partenariale*. Plusieurs auteurs, notamment en tourisme (ex. : Morris, Brunyee et Page, 1998; Fyall, 2003; Yodsuwan et Butcher, 2012) préfèrent la conceptualiser en un seul facteur. Cette conception est celle adoptée ici afin de respecter le modèle de Wang et Xiang (2007).

L'*engagement* se définit comme étant le désir de poursuivre la relation et les efforts déployés pour y parvenir (Ramayah, Lee et In, 2011). L'engagement se traduit par l'implication des parties qui accordent à la collaboration du temps et des ressources financières, humaines, technologiques, de formation ou de nature informationnelle (Winer et Ray, 1994). Des partenaires engagés surpassent les problèmes à court terme pour permettre l'atteinte des objectifs à plus long terme (Angle et Perry, 1983). L'engagement est considéré comme central au sein du marketing relationnel notamment en raison de la théorie d'engagement-confiance de Morgan et Hunt (1994). Pour eux, la confiance influence l'engagement, tout comme les valeurs partagées, les retombées escomptées, les coûts de retrait et l'utilisation du pouvoir. Palmatier et al. (2006) considèrent également l'engagement comme médiateur au sein de leur modèle dénotant qu'il est influencé par de nombreux facteurs, dont la communication, l'expertise et la gestion de conflit. Dans l'étude de la collaboration, la présence de personnes engagées qui croyaient au projet et souhaitaient fortement qu'il soit un succès a été démontrée comme étant un facteur

de succès (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs ont constaté que le manque d'engagement constitue un obstacle à la collaboration (Selin et Beason, 1991). Certains auteurs préfèrent conceptualiser l'engagement selon divers types comme par exemple l'engagement calculé et l'engagement affectif (de Ruyter, Moorman et Lemminck, 2001). Cette étude la conceptualise comme unidimensionnel comme l'ont fait d'autres auteurs d'études similaires à celle-ci (ex. : Ramayah, Lee et In, 2011).

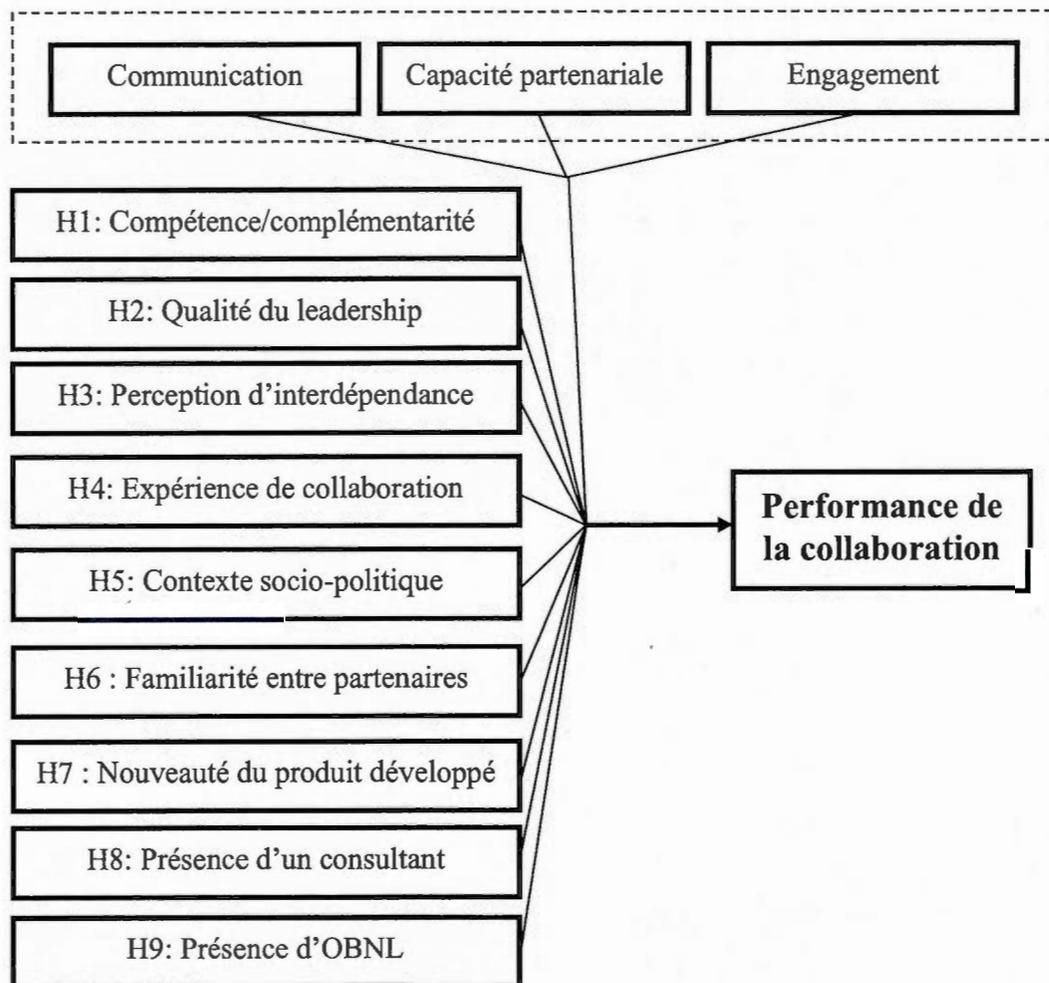
Les trois facteurs (communication-confiance-engagement) ayant été largement documentés, leur impact ayant été démontré quantitativement comme prépondérant et leur présence étant reconnue dans la collaboration en contexte touristique, il convient de reconnaître leur rôle particulier. De récentes recherches ont démontré la forte influence sur le succès de la collaboration que possède un facteur qui comprend la confiance : la *capacité partenariale* (Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009). Puisque l'étude de ces auteurs a fortement influencé le développement conceptuel de la présente recherche, le terme est réutilisé dans le modèle empirique de la figure 2.1. La *capacité partenariale* est un concept ralliant confiance, respect et coordination, à l'image du concept qui a fait ses preuves auparavant. Ainsi, incluant cette légère modification de terme, la figure 2.1 présente ces trois facteurs de manière séparée comme l'ont fait Wang et Xiang (2007).

Cinq autres facteurs indépendants figurent dans le modèle. Puisque l'analyse littéraire a fait ressortir trente-deux facteurs, un effort de parcimonie devait être réalisé. Les facteurs contenant au moins 10 occurrences ont été retenus, soit ceux qui ont été relevés par au moins la moitié des études. Deux facteurs ont été rassemblés en raison de leur rapprochement théorique. Le facteur *compétence* et le facteur *complémentarité* ont été réunis pour former *compétence/complémentarité*, comme l'ont fait notamment Arnaboldi et Spiller (2011) mais en appelant ce facteur « capacité à participer ». La compétence est l'élément ressortant le plus fort du

concept, mais la littérature lie souvent les deux facteurs soulignant l'importance de la diversité (Palmer et Bejou, 1995; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Une autre fusion a été opérée auprès des facteurs *appui politique*, *appui de la communauté* et *appui du milieu économique* pour former le facteur qui sera désormais appelé *contexte*. Cette fusion est préférable puisque plusieurs auteurs intègrent systématiquement les trois types d'appui et que la complexité de l'environnement en tourisme est reconnue (Waddock, 1989, Fyall et Garrod, 2004). C'est ainsi que les huit premiers facteurs contenus dans le tableau 2.1 ont été retenus.

La revue de littérature ayant démontré que la contribution de cette étude à propos de l'impact des facteurs *communication*, *confiance* et *engagement* serait marginale (Ramayah, Lee et In, 2011), il a été établi qu'une focalisation sur les autres facteurs permettrait un apport plus riche tant au niveau théorique que managérial. La figure 2.2 présente le modèle empirique avec les hypothèses à l'étude et inclut des facteurs prometteurs dans le développement de la compréhension de la collaboration. C'est ainsi que quatre facteurs ont été intégrés en raison de leur importance particulière en contexte touristique et de l'originalité de leur apport: la *familiarité*, la *nouveauté*, la *présence d'un consultant*, et la *présence d'OBNL*. Les composantes du modèle sont abordées dans les prochaines pages.

Figure 2.2 Modèle empirique des antécédents de la performance de la collaboration



Légende : le pointillé délimite le groupe des trois facteurs considérés d'emblée comme jouant un rôle prépondérant et qui ne font pas l'objet d'hypothèses

2.4.1 Facteurs et hypothèses de l'étude

Cette section décrit les facteurs à l'étude et les hypothèses qui en découlent.

La *compétence/complémentarité* vient d'abord du facteur compétence. La compétence est un des facteurs les plus cités. Il se rapporte aux connaissances

techniques que possèdent les partenaires en présence (Pinto et Slevin, 1988). La compétence est un élément connu pour diminuer les divergences (Costongs et Springett, 1997) et susciter le respect (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Des carences en expertise et en formation, observées en tourisme, ont rendu difficile la collaboration (Timothy, 1999; Butler, 1999). L'expertise joue un rôle important au niveau de la légitimité des partenaires en présence et ainsi du développement d'un climat de confiance (Rajaobelina, 2007). En contexte bancaire, elle favorise la durabilité de la relation et la volonté d'adaptation du client (Ricard et Perrien, 1999). En collaboration, la compétence est souvent liée à la complémentarité (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Wang et Fesenmaier, 2007) où la diversité d'habiletés est un avantage (Wondolleck et Yaffee, 2000). Le caractère propre de l'apport de chaque partenaire contribue à renforcer la relation et améliorer ses chances de succès (Cravens et Piercy, 1994). Il est important de rassembler des intervenants qui possèdent un large éventail de compétence (Arnaboldi et Spiller, 2011). Ainsi, une collaboration constituée de partenaires compétents détenant des ressources complémentaires tendrait ainsi à des retombées plus importantes qu'une autre constituée d'organisations possédant les mêmes atouts (Palmer et Bejou, 1995). Le lien étroit entre les concepts de compétence et de complémentarité suggère une fusion comme cela a été fait dans d'autres études (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001; Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009).

H1 : Plus le niveau de *Compétence/complémentarité* est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée.

La qualité du leadership est un des facteurs qui a été identifié le plus souvent lors de la revue de littérature, particulièrement en gestion de projet. Il fait référence à la présence d'une personne responsable du projet qui est reconnu comme ayant une excellente connaissance technique, une vision stratégique et qui agit à titre de motivateur (Pinto et Slevin, 1986; Bissonnette, 1996). Le leader doit susciter la

confiance et le respect (Gray, 1996). Il doit être présent tout au long de la collaboration (Rajaobelina, 2007) et doit être souple particulièrement dans les débuts (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Certains auteurs préfèrent parler de champion plutôt que de leader. Le champion est un leader qui n'est pas nécessairement le responsable du projet, mais qui peut contribuer auprès des instances dont il connaît les rouages notamment celles politiques. Bien que certaines recherches n'ont pu démontrer d'effet significatif de la présence du champion en contexte de faible complexité (Sicotte et Langley, 2000) ou sur une des parties d'une dyade fournisseur-client (Sicotte et al., 2004), l'importance de la présence d'un champion a été relevée dans plusieurs études (Palmer et Bejou, 1995; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Ramonjavelo, Préfontaine et Skander, 2007). À l'instar de Rajaobelina, Durif et Ricard (2007) sous le terme « éléments liés au leader », la présence du champion est intégrée ici dans le facteur *qualité du leadership*. Il est à noter que ce facteur est peu étudié dans la littérature en marketing, ce qui constitue un apport supplémentaire de cette étude.

H2 : Plus le niveau de *Qualité du leadership* est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée.

La *perception d'interdépendance* se rapporte à la perception de la nécessité d'interagir avec d'autres pour atteindre un objectif (Bronstein, 2003). Les bénéfices mutuels attendus doivent être suffisants pour compenser la perte d'autonomie encourue par le fonctionnement multiorganisationnel (Levine et White, 1961; Cummings, 1984). Que ces bénéfices résultent de l'apport de chacun en expertise ou en ressources financières, les partenaires doivent comprendre la nécessité de travailler ensemble avant de s'engager fermement dans la collaboration (Gray, 1985, 1989). Le tourisme est composé de parties prenantes interdépendantes aux visions divergentes sur le développement touristique (Jamal et Getz, 1995) mais qui peuvent offrir une expérience plus holistique aux touristes en se rassemblant et en

comprenant cet enjeu d'interdépendance (Wang et Fesenmaier, 2007). En d'autres mots, les résultats obtenus par la collaboration sont supérieurs à ceux obtenus de manière isolée. L'interdépendance a montré une influence significative notamment pour les intervenants du secteur public (Yodsuwan et Butcher, 2012). Toutefois, l'interdépendance dénote que l'organisation impliquée ne contrôle pas à elle seule toutes les conditions nécessaires à la réalisation du projet ou à l'atteinte du bénéfice escompté (Pfeffer et Salancick, 1978), ce qui peut rendre la collaboration moins attirante pour certains (Donaldson et O'Toole, 2002).

H3 : Plus le niveau de *Perception d'interdépendance* entre partenaires est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée.

L'*expérience de collaboration* se rapporte à l'historique de collaboration d'une organisation (Gulati, 1995). Les partenaires qui ont beaucoup d'expérience sont davantage recherchés puisque présumés plus efficaces (Gulati, 1995). Les partenaires expérimentés ont des habiletés plus développées dans la détection rapide des problèmes (Wang et Fesenmaier, 2007). Ils sont plus enclins à évaluer correctement les opportunités et les risques inhérents à la collaboration (Arnaboldi et Spiller, 2011). En contexte de collaboration, le manque de pratiques exemplaires et de partage de leçons apprises a été souligné, ce qui contribue à l'incertitude menant dans plusieurs cas à une redéfinition en cours de route du projet initial (Ramonjavelo, Préfontaine et Skander, 2007). Les organisations ayant l'habitude de fonctionner sous ce mode complexe que peut être la réalisation d'un projet en collaboration sont attendues pour obtenir une meilleure performance de la collaboration.

H4: Plus le niveau *d'Expérience de collaboration* est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée.

Le *contexte socio-politique* concerne l'environnement externe. Il est constitué essentiellement de l'appui politique et du climat social. L'appui politique fait référence au soutien que les leaders politiques et ceux qui contrôlent les ressources publiques apportent à la collaboration (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001). En contexte touristique, le secteur public est reconnu pour être un initiateur de collaborations ou à les soutenir à l'aide de ressources bien souvent financières (Bissonnette, 1996). Certains soutiennent que l'aspect politique peut nuire à la collaboration en ouvrant la porte à la partisanerie et aux pressions politiques (Ramonjavelo, Préfontaine et Skander, 2007) et l'agenda politique n'a pas toujours d'effet significatif sur le succès (Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009). Le soutien des instances politiques est considéré dans la présente étude comme positif à l'instar de plusieurs auteurs (Bissonnette, 1996; Mattessich, Murray-Close et Monsey; 2001; Araujo et Bramwell, 2002). Le climat social se rapporte au soutien, ou du moins à la non-opposition, des leaders d'opinion et du public en général à la mission de la collaboration (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001). Reed (1997) souligne que l'implication de la communauté locale, partie prenante importante en tourisme, peut avoir un effet bénéfique sur le processus de décision. Le même constat a été réalisé par Nguyen, Ogunlana et Lan (2004). La planification et l'implantation d'un projet sont aussi favorisées par l'inclusion de la population locale (Bissonnette, 1996). Bien que les attentes du public n'aient parfois pas d'effet sur le succès (Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009), les recherches suggèrent de considérer l'opinion de la collectivité locale, de connaître le milieu et de faire preuve de flexibilité pour améliorer les probabilités de succès d'un projet (Sullivan et al., 2001; Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007).

H5: Plus un *Contexte socio-politique* est jugé favorable, plus la performance de la collaboration est élevée.

La *familiarité entre partenaires* ne fait pas partie des facteurs les plus mentionnés dans l'analyse littéraire. Cependant, l'ajout de ce facteur se justifie par la particularité du contexte touristique à générer des collaborations peu structurées (Saxena, 2005; Wang et Xiang, 2007) où plusieurs liens demeurent informels (Wang et Fesenmaier, 2007). La familiarité peut alors être un refuge intéressant lors de la sélection des partenaires. Elle se rapporte au degré de connaissance qu'un partenaire a à propos des autres partenaires (Wang et Fesenmaier, 2007). Le fait de connaître un partenaire potentiel peut influencer la sélection de ce partenaire puisqu'il réduit l'incertitude (Wang et Fesenmaier, 2007). Les relations à long terme peuvent amener un certain niveau d'interdépendance et de confiance entre les parties (Zineldin, 1995), réduisant ainsi les comportements opportunistes et orientant la relation vers des bénéfices mutuels liés à la collaboration (Ganesan, 1994). La familiarité ayant des retombées intéressantes, les organisations touristiques de faire partie de nombreux réseaux (Tremblay, 1998). Il est donc supposé qu'une grande familiarité est un élément sécurisant susceptible de favoriser un climat de collaboration plus efficace puisque la plupart des collaborations organisées en tourisme sont peu structurées et que plusieurs liens demeurent informels

H6: Plus le niveau de *Familiarité entre partenaires* est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée.

Même s'il n'a pas été mentionné à plusieurs reprises dans la littérature contenue dans le tableau 2.1, le facteur *nouveauté du produit développé* en est un qui a été employé dans certaines études et offre un potentiel intéressant (Brockhoff, 2006). La nouveauté se rapporte à toute activité ou interaction nouvelle à la firme (Cooper et Kleinschmidt, 1990). Elle peut être liée à un produit, un processus, à un canal de distribution ou à une catégorie de clients (Sicotte et al., 2003). La nouveauté a un rôle important à jouer en contexte touristique où il est primordial d'innover et de fournir une expérience améliorée de façon constante (Crotts, Aziz, et Raschid 1998).

Son rôle positif sur la probabilité de succès a été démontré dans plusieurs études (Shenhar et al., 2005; Brockhoff, 2006). Toutefois, l'inconnu qu'apporte la nouveauté peut en rendre difficile sa gestion, tout comme l'établissement d'une structure et de limites convenables à son déploiement (Tremblay, 1998). De plus, la nouveauté du produit peut ralentir les ardeurs de certains partenaires qui ne croiraient pas à son potentiel ou qui rencontrent des difficultés d'implantation ou de familiarisation avec le marché (Tatikonda et Rosenthal, 2000; Duimering et al., 2006). La nouveauté n'a ainsi pas toujours eu une influence positive significative sur le succès (Sicotte et al., 2004). Toutefois, en contexte touristique, il a été constaté que la nouveauté du produit avait joué un rôle important dans la réussite de certains projets (Rajaobelina, 2007). Ce facteur est donc considéré comme ayant une influence positive sur la performance de la collaboration.

H7 : Plus le niveau de *Nouveauté du produit développé* est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée.

La présence d'un consultant fait référence à une tierce partie distincte au sein de la collaboration (Jamal et Getz, 1995). Le consultant trouve sa plus grande utilité dans sa capacité à rassembler les gens, à agir comme interlocuteur, voire arbitre, et de faciliter l'interaction entre les partenaires (Wang et Fesenmaier, 2007), mais surtout, il est perçu comme neutre et crédible (Rajaobelina, 2007). Sa présence facilite l'instauration d'un certain mode de fonctionnement (Jamal et Getz, 1995). Le consultant peut aussi être l'initiateur de la collaboration (Selin et Chavez, 1995). La présence d'une telle personne peut être bénéfique, voire essentielle, comme ce fut le cas pour une région viticole où la persévérance d'une consultante, jointe à celle d'une responsable d'un organisme de développement économique, a été un facteur déterminant (Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007). La présence d'un consultant a été identifiée à cinq reprises dans l'analyse littéraire, dont quatre fois sur cinq dans des

études spécialisées en contexte touristique. Cette variable a été soulignée dans des études qualitatives mais jamais testée quantitativement.

H8: Une collaboration est plus performante lorsqu'il y a *Présence d'un consultant*.

Plusieurs auteurs mentionnent la pertinence de considérer les types d'organisations impliquées dans le même projet (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Selden, Sowa et Sandfort, 2006; Arya et Lin, 2007), d'où l'intérêt pour la *présence d'OBNL*. En contexte touristique, plusieurs types d'organisations sont impliqués : des organisations publiques, des entreprises privées et des organismes à but non lucratif (OBNL). Leur présence simultanée au sein d'une collaboration entraîne différents enjeux (Prezenza et Cipollina, 2010).

Les organisations publiques doivent notamment élaborer des stratégies de développement du tourisme et fournir les infrastructures nécessaires (Timothy, 2000). En collaborant avec d'autres organisations, elles rencontrent plus facilement leurs objectifs socio-économiques (Palmer et Bejou, 1995), c'est-à-dire de développer l'économie tout en respectant leur budget alors que les manques sont comblés par d'autres organisations.

Les organisations du secteur privé investissent pour fournir des services, construire des facilités pour le touriste et réaliser leurs stratégies d'affaires (Timothy, 2000). La collaboration permet d'attirer davantage de touristes grâce notamment à une plus grande capacité promotionnelle et à la cohésion des actions, ce qui contribue à atteindre les objectifs financiers (Palmer et Bejou, 1995; Hall et Jenkins, 2003). Les multinationales comprennent de plus en plus le potentiel qu'offre la collaboration afin d'améliorer la compétitivité au niveau mondial (Luo, 2007). Les petites et moyennes entreprises, qui caractérisent le secteur touristique, n'ont pas le

même niveau de ressources que les multinationales, mais doivent trouver des solutions afin de développer notamment leur volet marketing (Zontanos et Anderson, 2004). La collaboration offre un potentiel indéniable.

Bien que la collaboration multi-organismes ait des avantages indéniables, des problèmes peuvent survenir. Les organisations ont des missions différentes, emploient des types de personnes différentes et n'utilisent pas les mêmes langages ni les mêmes horizons temporels (Long et Arnold, 1995). Elles ont des idéologies et des valeurs différentes qui doivent être gérées afin de maintenir un certain équilibre au sein de la collaboration (Waddock, 1989). Non seulement des différences idéologiques entre les types d'organisations ont-elles parfois nui à certaines collaborations en tourisme, mais la déficience des systèmes de communication, la fragmentation géographique et organisationnelle et les problématiques de juridiction ont contribué à la division entre les organisations (Fyall et Garrod, 2004). Aussi, les organisations subissent des contraintes bien différentes. L'organisation publique doit composer avec certaines contraintes politiques alors que l'organisation privée fait face aux rigueurs du marché (Palmer et Bejou, 1995). Cette diversité d'intérêts peut mener à des mésententes qui sont souvent présentes lors de relations (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Des conflits ont même été observés entre organismes gouvernementaux de même niveau qui deviennent des obstacles à l'établissement d'un « esprit de collaboration » (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002).

Une piste de solution intéressante est l'inclusion d'un OBNL dans la relation. Ces organisations financées par le privé, le public ou par diverses sources de financement (Arya et Lin, 2007) doivent, pour remplir leur mission, compétitionner pour obtenir des clients, des fonds ou l'approbation du gouvernement (Hardy, Phillips, et Lawrence, 2003). Cette difficulté de financement jumelée à des attentes plus élevée de la communauté a poussé les OBNL à s'impliquer de plus en plus dans des collaborations (Alter, 1990). Ils ont des rôles diversifiés au sein du tourisme :

regroupements sectoriels, événements thématiques ou représentation des citoyens. Le manque d'études concernant leur implication dans des collaborations a été constaté à plusieurs reprises (Selden, Sowa et Sandfort, 2006; Arya et Lin, 2007).

Généralement, les OBNL jouent un rôle de facilitateur qui informe les parties sur les différents enjeux locaux et y proposent des solutions (Kolk, van Tulder et Kostwinder, 2008). D'ailleurs, certains ont constaté que la collaboration « public-privé » profite de leur présence (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Par exemple, la présence d'OBNL élargit l'objectif de la collaboration, ce qui facilite le financement gouvernemental qui dépasse ainsi la simple subvention à l'entreprise privée (Kolk, van Tulder et Kostwinder, 2008).

Les OBNL peuvent apporter beaucoup à une collaboration tout comme ils peuvent en retirer des bénéfices importants. Les OBNL offrent leur savoir-faire spécialisé, l'accès à leurs réseaux, améliore la crédibilité et la légitimité des autres partenaires et peuvent contribuer à la notoriété du projet et le rendre plus attrayant pour les consommateurs (Elkington et Fennell, 1998; Kanter, 1999; Rondinelli et London, 2003; Yaziji, 2004). Ces apports encouragent les entreprises à prendre davantage de risques, surtout lorsqu'un OBNL amène une expertise spécifique au sein de la collaboration (Kolk, van Tulder et Kostwinder, 2008).

De la collaboration avec des partenaires d'autres types, les OBNL peuvent profiter d'un appui supplémentaire à leur cause, d'un accès à des ressources techniques, à une expertise marketing, à une visibilité accrue et obtenir une opportunité d'apprentissage pour les membres du personnel et les bénévoles (Kolk, van Tulder et Kostwinder, 2008). L'OBNL doit remplir sa mission afin de justifier le financement qui lui est accordé (Arya et Lin, 2007), ce qui peut s'opérer parfois par le biais de la collaboration.

Afin de favoriser une entente conciliant les intérêts des partenaires publics et privés, la présence d'un organisme à but non lucratif comme médiateur a démontré avoir un effet positif (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). D'ailleurs, la présence d'une tierce partie comme arbitre fait souvent partie des techniques de résolution de conflits (Mohr et Spekman, 1994). Cette médiation permet des retombées positives issues du conflit (Anderson et Narus, 1990) grâce notamment à des opportunités d'interactions de meilleure qualité. Il est donc supposé ici que la présence d'OBNL dans la collaboration favorise positivement sa performance.

H9: Une collaboration est plus performante lorsqu'il y a *Présence d'OBNL*.

Les antécédents de la performance de la collaboration sont attendus avoir un effet par corollaire sur le succès global du projet réalisé en collaboration. Bien qu'ayant une influence significative sur la performance de la collaboration, il reste à savoir si l'influence de ces antécédents est suffisamment critique pour faire une différence à savoir si la collaboration, dans son ensemble, sera un succès ou si elle sera moins bien réussie.

Ainsi, les antécédents identifiés ont-ils une influence suffisante pour faire une différence entre un succès et une collaboration moins réussie? À quel point l'augmentation du niveau d'un antécédent augmente-t-elle les probabilités qu'une collaboration soit un succès? À quel niveau l'antécédent doit-il être pour faire une différence et favoriser fortement le succès? Ces questionnements doivent être répondus afin de bien déterminer les antécédents de la performance de la collaboration et leur rôle dans le succès.

Puisque ce sont des antécédents positivement liés à la performance ainsi qu'à la réussite, et qu'une meilleure performance de la collaboration est présumée pour les collaborations réussies, une relation positive est attendue pour chaque facteur. Ainsi,

plus le niveau de chaque facteur augmentera, plus la performance augmentera. Inversement, les collaborations moins bien réussies obtiendront des niveaux de facteurs moins élevés et une performance inférieure en résultera. Cependant, certains facteurs pourraient conserver des niveaux similaires dans les deux circonstances, dénotant que de hauts niveaux pour ces facteurs ne soient pas garants du succès.

Il ne faut pas oublier que d'après la revue de littérature effectuée, ce ne sont pas toujours les mêmes facteurs qui ressortent à travers les études. Ce manque de consensus sur les facteurs à prioriser pourrait-il provenir du fait qu'aucune étude n'a jusqu'à maintenant juxtaposé l'analyse de collaborations réussies et moins bien réussies? Se pourrait-il que les facteurs n'aient pas la même importance dans une situation ou dans l'autre, mais que cet effet n'ait jamais été observé? L'analyse du rôle des facteurs dans les deux situations devient impérative. Cette analyse pourrait constituer un premier pas vers l'identification de facteurs non seulement qui augmentent le succès, mais aussi de ceux pouvant être des causes d'insuccès comme l'ont fait certains auteurs dans d'autres secteurs (Schmitz, 1999; Pouly, Monnier et Bertschi, 2005).

La revue de littérature a permis d'identifier les facteurs apparaissant le plus fréquemment. Le fait de les retrouver souvent laisse supposer que ces facteurs sont les plus influents et donc, sont plus susceptibles de faire une différence entre un succès et une collaboration moins bien réussie. À la lumière du tableau 2.1, les facteurs ayant ressorti dans plus de 50% des études sont attendus être ceux pouvant faire cette différence. Ces facteurs ayant au moins 11 occurrences sur un total de 20 études sont : *compétence/complémentarité*, *leadership* et *perception d'interdépendance*.

H10 : La *compétence/complémentarité*, le *leadership* et la *perception d'interdépendance* sont les facteurs les plus importants pour faire une différence entre une collaboration réussie et une collaboration moins bien réussie.

2.4.2 Liens entre facteurs et continuum transactionnel-relationnel

Le continuum transactionnel-relationnel comporte deux perspectives complémentaires qui se veulent, à divers degrés, présentes dans toute collaboration. D'ailleurs, Perrien et al. (2008) ont démontré qu'une relation est composée d'éléments transactionnels et relationnels qui forment une combinaison. Cette section vise à démontrer l'appartenance des sept premiers facteurs à l'une ou l'autre des perspectives. Les 2 autres facteurs indépendants ne sont pas concernés alors que la *présence de consultant* et la *présence d'OBNL* ne penchent conceptuellement vers aucune perspective. L'appartenance de chaque facteur n'est pas absolue en ce sens qu'elle est majoritairement orientée vers une perspective, mais peut contenir des éléments conceptuels de l'autre.

Afin de les classer, les facteurs ont été analysés conceptuellement à l'aide du paradigme de la « service-dominant logic » (S-D), proche de la perspective relationnelle, en opposition à la traditionnelle « goods-dominant logic » (G-D), qui s'apparente à la théorie des coûts de transaction. La *S-D* pose que le service est à la base de tout échange, qu'un service est échangé pour un service et que le client est toujours un co-créateur de valeur (Vargo et Lusch, 2008). Ainsi, tout échange est en réalité un échange de service, qui peut même être rendu indirectement par un bien matériel (Paulin et Ferguson, 2010). Puisque ce sont des services qui sont troqués, ce paradigme émergent donne toute son importance à l'interaction, la collaboration et l'aspect relationnel de l'échange (Vargo et Lusch, 2008). L'opposition de la *G-D* et

de la *S-D* fait ressortir deux catégories de ressource. Celle apparentée à la *G-D* est composée d'éléments généralement tangibles, physiques et essentiellement statiques alors que celle de la *S-D* contient des ressources plus intangibles, dynamiques et ayant le potentiel de créer de nouvelles ressources (Paulin et Ferguson, 2010). C'est en suivant ces deux logiques distinctes que le classement a été effectué. Le tableau 2.2 récapitule les hypothèses à l'étude et identifie la perspective vers laquelle chaque antécédent tend. Auparavant, il convient de décrire l'appartenance de chaque facteur à l'une ou l'autre des deux perspectives.

La *compétence/complémentarité* est un facteur qui appartient à la perspective transactionnelle. Le modèle d'affaires transactionnel est compétitif (Gundlach et Achrol, 1993). La compétence est certes un élément nécessaire pour faire face à la concurrence. De plus, cette perspective se veut rationnelle (Boulding, 1969). La compétence est un élément relativement simple à évaluer en s'appuyant sur des faits ou des actions. Elle demeure au niveau de chaque intervenant individuel (Haugland et al., 2011) et n'est donc pas fonction d'une interaction. La complémentarité n'est pas le résultat d'un effet relationnel outre mesure en ce sens qu'elle ne nécessite que la présence de compétences ou de ressources s'imbriquant les unes dans les autres. Bref, pour son rôle joué dans l'esprit de compétition et la rationalité qu'elle implique, la compétence/complémentarité est considérée comme un facteur majoritairement transactionnel.

La *qualité du leadership* est un élément relationnel. Le leadership fait référence à la gouvernance de la relation. Un leader efficace possède certes des compétences techniques, mais il doit motiver ses troupes et surtout faire preuve de flexibilité et d'une capacité à s'adapter à de multiples situations, des caractéristiques liés à la perspective relationnelle. Aussi, le leader menant une collaboration habituellement non contractuelle doit pouvoir susciter le respect des ententes verbales et des conventions sociales, donc de favoriser le contrôle normatif (Cannon et al., 2000). En

somme, pour sa capacité d'adaptation et l'importance du respect des normes, la qualité du leadership se veut relationnelle.

La perception d'interdépendance est relationnelle. La motivation à entrer dans une collaboration est orientée vers l'appropriation de valeur du côté transactionnel alors que pour celui relationnel, elle se traduit par une création conjointe de valeur (Sheth et Parvatiyar, 1995; Gnyawali et Madhavian, 2001). L'interdépendance des acteurs démontre bien à quel point le sort de chacun est lié. Parce qu'il signifie que les partenaires doivent percevoir que c'est par l'action de chacun qu'ils atteindront leur but, ce facteur est relationnel.

L'expérience de collaboration appartient majoritairement à la perspective transactionnelle. La théorie des coûts de transaction veut minimiser les coûts de l'échange (Williamson, 1975). L'expérience permet de maximiser le rapport coût-bénéfice en évitant les erreurs de débutant et en montrant la bonne voie à suivre. De plus, comme la perspective transactionnelle veut pouvoir prévoir toute éventualité (Gulati, 1998), qui de mieux placée pour savoir à quoi s'attendre qu'une organisation ayant déjà participé à des collaborations? En résumé, pour son attrait d'efficacité et son pouvoir prédictif, l'expérience de collaboration est considérée comme une mesure transactionnelle.

Le contexte est une mesure transactionnelle. En observant l'environnement, l'organisation veut s'assurer de se lancer dans un projet qui a des bonnes chances de réussite. Plutôt que de faire confiance aux relations qui se tisseront pour pallier aux obstacles, un calcul rationnel est effectué et la prévision des éventualités (Gulati, 1998) est encore une fois mise de l'avant. Parce qu'il demeure orienté vers l'environnement externe plutôt que sur les relations et qu'il est une mesure servant à l'évaluation du rapport coûts-bénéfices des efforts à déployer, le contexte est envisagé comme une mesure transactionnelle.

La *familiarité* entre partenaires est relationnelle. Pour se connaître, il a fallu que les partenaires interagissent d'une certaine façon et démontrent leur capacité à créer des relations. Le fait de connaître une personne renforce la prémisse de bonne foi qu'une perspective relationnelle préconise (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). N'est-il pas facile d'accorder de bonnes intentions à une personne connue? De plus, la familiarité simplifie le contrôle normatif de la relation alors que le contrat social (Uzzi, 1999) est d'autant plus évident lorsque les acteurs se connaissent. Ainsi, la familiarité est relationnelle puisqu'elle démontre la capacité à créer des relations, amène des préjugés favorables et facilite le contrôle normatif.

La *nouveauté* est une mesure davantage transactionnelle. Par définition, la nouveauté est éphémère. Les organisations ne peuvent se fier à une innovation sur une longue période et doivent constamment se réinventer. Puisque l'horizon temporel à court terme est un élément de la perspective transactionnelle (Heide, 1994), la nouveauté est considérée faire partie de cette perspective.

En résumé, les sept premières hypothèses comportent quatre facteurs transactionnels (compétence/complémentarité, expérience de collaboration, contexte et nouveauté) et trois relationnels (leadership, perception d'interdépendance et familiarité). Aucune hypothèse n'est liée à la prépondérance de l'une ou l'autre des catégories, car tous les facteurs sont censés avoir une influence significative sur la performance de la collaboration. Aussi, il a été observé que la présence des deux perspectives simultanément menait à de meilleures performances lors d'échanges interorganisationnels (Paulin et Ferguson, 2010). Il sera toutefois intéressant d'analyser les résultats afin de confirmer la présence équivalente des deux perspectives en même temps, comme le suggère la théorie.

Tableau 2.2 Récapitulatif des hypothèses

Hypothèse 1	Plus le niveau de Compétence/complémentarité est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)*
Hypothèse 2	Plus le niveau de Qualité du leadership est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (R)
Hypothèse 3	Plus le niveau de Perception d'interdépendance entre partenaires est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (R)
Hypothèse 4	Plus le niveau de Expérience de collaboration est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)
Hypothèse 5	Plus un Contexte socio-politique est jugé favorable, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)
Hypothèse 6	Plus le niveau de Familiarité entre partenaires est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (R)
Hypothèse 7	Plus le niveau de Nouveauté du produit développé est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)
Hypothèse 8	Une collaboration est plus performante lorsqu'il y a Présence d'un consultant .
Hypothèse 9	Une collaboration est plus performante lorsqu'il y a Présence d'OBNL .
Hypothèse 10	La Compétence/complémentarité, la Qualité du leadership et la Perception d'interdépendance sont les facteurs les plus importants pour faire une différence entre une collaboration réussie et une moins bien réussie .

*(T) facteur orienté vers la perspective transactionnelle ; (R) vers la perspective relationnelle

En conclusion, ce chapitre a permis d'introduire le concept de performance qui est composée de quatre dimensions (collaboration, projet, service, personne). La dimension liée à la performance de la collaboration, qui se veut à caractère relationnel et se distingue des indicateurs techniques souvent utilisés (qualité-budget-délai), représente le focus de cette étude. Le concept d'antécédent a lui aussi été présenté. Il se résume en une liste restreinte d'éléments critiques sur lesquels les gestionnaires doivent se concentrer lors de la prise de décision. Afin de dresser cette liste, la littérature de plusieurs disciplines et contextes (ex. : gestion de projet, partenariats publics-privés) a été analysée. Les facteurs retenus ont été décrits et les liens considérés entre la littérature et les dix hypothèses ont été présentés. Ce chapitre pave la voie au chapitre III qui décrit le contexte touristique dans lequel se déroule cette étude ainsi que la méthodologie employée.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre débute par la description du contexte touristique et de ses composantes afin d'en dresser un portrait et d'en justifier le choix pour l'étude de la collaboration. Il permettra aussi au lecteur non-initié de mieux comprendre certains résultats. Par la suite, la méthode de recherche utilisée est présentée ainsi que le plan d'échantillonnage. La description de l'instrument de mesure et le processus menant à sa validation suivent. Le chapitre se conclut par la description de la collecte de données réalisée en deux temps, les stratégies utilisées afin d'augmenter le taux de réponse ainsi que la procédure suivie pour l'épuration de la base de données.

3.1 Description du contexte touristique

Afin d'étudier la collaboration, le contexte touristique a été choisi pour cette étude. Cette section le présente brièvement afin de démontrer les enjeux de la mise en marché du produit touristique, de faire ressortir ses particularités et de démontrer en quoi il est un excellent terrain de recherche.

Le tourisme est une industrie multisectorielle hautement complexe où il est rare qu'une organisation seule contrôle l'offre (Fyall et Garrod, 2004). Par exemple, une entreprise d'hébergement a besoin d'attraits touristiques afin de générer de l'achalandage et compte sur des entreprises liées au transport afin de faciliter l'accès à la destination. Il s'agit ainsi d'un système ouvert de parties prenantes interdépendantes où une organisation, bien qu'en prenant des actions ayant un effet sur les autres acteurs, ne peut exercer un contrôle direct sur le développement d'une destination (Jamal et Getz, 1995). La nécessité d'intégration de nombreuses parties prenantes au sein d'un processus décisionnel conjoint pour le développement touristique a d'ailleurs été démontrée dans plusieurs études (Ritchie 1993; Go et Williams, 1994).

Ces acteurs sont de natures diverses (gouvernements, entreprises, communautés et autres parties prenantes), témoignant de la fragmentation et de la complexité de l'industrie touristique (Bull et Church, 1996). En effet, les ressources et la capacité d'influence sont réparties à travers plusieurs parties prenantes (Bramwell et Lane, 2000; Presenza et Cipollina, 2010). La majorité d'entre elles sont des PME (The Economic Planning Group, 2005) et ont un rayon d'action à petite échelle (Palmer et Bejou, 1995). En plus des PME, l'industrie touristique compte plusieurs organismes à but non lucratif (OBNL) auxquels s'ajoutent des organismes gouvernementaux et de grandes entreprises.

Au Québec, les intervenants touristiques sont nombreux. Ils se répartissent à travers trois niveaux : le palier provincial, le palier régional et le palier local et supra local (Tourisme, Québec, 2004). À travers ces paliers, Rajaobelina (2007) a identifié les principaux intervenants : Tourisme Québec, les ATR (Association touristique régionale), les CLD (Centre local de développement), les chambres de commerce et les entreprises touristiques (majoritairement des PME). La figure en appendice C modélise le système de gouvernance en tourisme au Québec au moment de la collecte de données.

Au palier provincial, le Ministère du Tourisme du Québec, appelé Tourisme Québec, a pour mission de favoriser « en concertation et en partenariat avec les intervenants public et privé, l'essor de l'industrie touristique dans une perspective de prospérité économique et de développement durable. » (Ministère du Tourisme du Québec, 2012). Le Ministère vise notamment l'orientation et la concertation de l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme, l'implantation du tourisme durable, le soutien au développement de produits touristiques et la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques (Ministère du Tourisme du Québec, 2012). Même si d'autres ministères touchent à certains aspects du tourisme (ex. ministère du développement économique et des régions ressources), Tourisme Québec est le représentant gouvernemental de juridiction provinciale dont l'industrie

touristique relève principalement. Toujours au palier provincial, plusieurs associations sectorielles existent afin de défendre l'intérêt de leurs membres et de promouvoir leurs activités propres (ex. : association des stations de ski du Québec, fédération des pourvoiries du Québec, fédération québécoise de camping et de caravaning).

Au niveau régional, Tourisme Québec travaille conjointement avec les associations touristiques régionales (ATR). Elles sont au nombre de vingt et un et œuvrent dans les vingt-deux régions touristiques du Québec (Baie-James et Eeyou Istchee partageant la même ATR). Les régions touristiques sont différentes des régions administratives (le Québec compte dix-sept régions administratives), par exemple, les villes de Granby et Bromont sont dans la région administrative de la Montérégie, mais sont associées à la région touristique des Cantons-de-l'Est. Les ATR 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) » (ATR associées du Québec, 2009). Leur mandat vise notamment la concertation régionale, l'accueil et la diffusion d'information touristique, la promotion et la commercialisation de leur région comme destination touristique et la mise en place du programme de signalisation des routes et circuits touristiques. Elles sont donc les principaux représentants régionaux avec qui Tourisme Québec travaille et le point de rassemblement de l'industrie touristique locale

Au palier local et supra local, trois types d'organismes sont impliqués : les centres locaux de développement (CLD), les organismes locaux de tourisme et les chambres de commerce. Les CLD ont pour mission de « mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale » (Association des CLD du Québec, 2007). Le Québec compte cent vingt CLD répartis sur tout le territoire. Puisque le tourisme est une activité économique créatrice d'emplois dans

plusieurs localités, la mission des CLD leur permet de s'y impliquer. Plusieurs d'entre eux ont donc une division tourisme.

Le rôle des CLD est toutefois différent d'un territoire à l'autre. Parfois, l'activité touristique relève davantage d'autres organismes locaux de tourisme comme les offices de tourisme et les bureaux de congrès. Le rôle de ces organismes est en quelques points similaire à celui des ATR, soit la diffusion d'information, la promotion de la destination et l'accueil des touristes, mais à l'égard d'un territoire plus restreint. Par exemple, l'ATR « Tourisme Montérégie » fait la promotion de l'ensemble de la région touristique alors que le « Bureau de tourisme et des Congrès de Saint-Hyacinthe » fait la promotion de la Ville de Saint-Hyacinthe et des alentours. Les CLD sont souvent appelés à faire du développement économique dans leur secteur par le biais du tourisme.

Toujours au niveau local, les chambres de commerce ont été reconnues comme pouvant être des partenaires importants (Rajaobelina, 2007). Les cent soixante-deux chambres au Québec (en 2007) sont des regroupements de gens d'affaires qui ont « pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts de ses membres dans les dossiers à caractère économiques et politiques, et de réaliser diverses activités de réseautage afin de regrouper les gens d'affaires ». Ainsi, tout comme dans le cas des CLD, leur implication en tourisme est liée à l'activité économique générée.

Que ce soit au niveau provincial, régional ou local, il ne faut pas oublier les entreprises touristiques. Qu'elles soient privées, publiques ou à but non lucratif, elles constituent l'offre touristique. Majoritairement des PME, elles sont entre autres liées à l'hébergement (ex. hôtels, auberges), à la restauration (restaurants, hôtels), aux attractions (ex. musée, zoos) ou au transport (ex. compagnies aériennes, autobus). Les entreprises touristiques sont de natures diversifiées, ce qui contribue à la fragmentation et à la complexité de l'industrie touristique.

En résumé, la diversité des acteurs, l'interdépendance entre les organisations pour la mise en marché d'une destination, les risques liés à cette mise en marché et la place importante occupée par les PME et les OBNL (organismes à but non lucratif) font de l'industrie touristique un contexte de choix pour déterminer les antécédents de la collaboration interorganisationnelle.

3.2 Stratégie générale de recherche et échantillonnage

Cette sous-section décrit la méthode de recherche, son positionnement épistémologique ainsi que les procédures d'échantillonnage employées.

Afin de réaliser son objectif principal qui est de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique, autres que les éléments majeurs traditionnels et bien documentés que sont la communication, la confiance et l'engagement, cette étude s'appuie, dans un premier temps, sur une recherche qualitative réalisée dans un contexte de collaboration interorganisationnelle en tourisme (Rajaobelina, 2007). En se basant sur ce travail exploratoire et inductif, la présente recherche se veut davantage descriptive et déductive. Ainsi, elle vise à aller plus loin en évaluant l'impact de facteurs identifiés dans la revue de littérature. Pour ce faire, une méthode quantitative est adoptée.

La méthode quantitative offre plusieurs avantages. Elle permet une meilleure généralisation des résultats en raison de la taille plus importante de l'échantillon et ainsi d'améliorer sa représentativité. De plus, l'activité touristique est présente pratiquement partout. Une approche quantitative permet de couvrir un vaste espace géographique en utilisant des questionnaires auto-administrés. Ainsi, une quantité importante de données est collectée dans un laps de temps raisonnable tout en pouvant établir une procédure qui respecte la confidentialité des répondants.

L'espace géographique à couvrir est en effet imposant, cette étude s'étendant sur toutes les régions du Québec. Aussi, la population visée est diversifiée puisqu'elle

comprend des organisations publiques, privées et à but non lucratif œuvrant en tourisme. Ces organisations ont été répertoriées à partir de listes existantes, ce qui diminue les erreurs potentielles d'échantillonnage (Cooper, 2000). Afin de simplifier l'échantillonnage et de tenir compte des différentes réalités, les organisations ont été scindées en deux selon leurs rôles et responsabilités. En s'inspirant de la classification du Ministère du Tourisme du Québec (2004), deux catégories ont été créées : les organisations liées à la *gouvernance* et les organisations liées à l'*industrie*.

Les organisations appartenant à la catégorie *gouvernance* ont un rôle à jouer dans la gestion de l'activité touristique, dans le soutien au développement de l'offre et dans la promotion d'une destination. Leurs activités se situent davantage au niveau macroéconomique plutôt qu'individuel. Cette catégorie inclut les associations touristiques régionales (ATR), les centres locaux de développement (CLD) et organismes locaux de tourisme (OLT) et les chambres de commerce.

Les organisations appartenant à la catégorie *industrie* sont des entreprises privées ou publiques et des organismes à but non lucratif qui sont des prestataires de services. Elles sont donc des attraits touristiques, des entreprises spécialisées en hébergement ou en restauration ou des événements à caractère ponctuel comme des festivals.

Des techniques d'échantillonnage différentes ont été utilisées pour les deux catégories d'organisations. En effet, pour la portion *gouvernance*, le nombre d'organisations est restreint soit, en 2007, 21 ATR (ATRAQ, 2007), 121 CLD (ACLD, 2007), 44 OLT (bonjourquebec.com, 2007) et 150 chambres de commerce (FCCQ, 2007). Il a donc été décidé de sonder la population totale qui est de 336 pour la portion *gouvernance*.

Pour la portion *industrie*, une méthode probabiliste a été utilisée. Un échantillonnage systématique a été effectué sur un répertoire élaboré à partir du site touristique officiel du gouvernement du Québec (bonjourquebec.com). Puisque le répertoire comprend les entreprises touristiques pour chaque région et par ordre

alphabétique, cette technique a l'avantage d'offrir une couverture complète de la population (d'Astous, 2000).

Plus précisément, le site classifie les entreprises parmi trois secteurs : (1) l'hébergement, (2) les attraits et (3) les événements. Une quatrième catégorie a été ajoutée afin de refléter plus complètement le produit touristique global (Lanquar et Hollier, 1981) : la restauration. L'hébergement est un cas spécial puisque ce secteur compte quelques subdivisions dont il fallait tenir compte : les gîtes touristiques, les campings, les hôtels, les pourvoiries et les résidences à louer. Pour la restauration, ce sont les sites de chacune de ATR qui ont fourni une liste de restaurants jugés susceptibles de s'impliquer activement en tourisme (généralement des membres de l'association). Un total de 12 513 organisations ont été ainsi répertoriées (6649 pour l'hébergement, 4275 attraits, 502 événements et 1087 restaurants). Le tableau 3.1 présente la répartition des organisations par région touristique en fonction des quatre secteurs.

Afin d'atteindre un nombre suffisant de répondants tout en considérant les ressources disponibles, il fut convenu de rejoindre le sixième des organisations liées à l'hébergement (1108) et le quart des attraits (1069). L'échantillonnage systématique fut donc réalisé à partir de ces fractions. L'ensemble des événements (502) et des restaurants (1087) fut conservé donnant un échantillon total potentiel de 3766 organisations dans la portion *industrie*.

Tableau 3.1 Répartition des organisations par région touristique du Québec et par secteur d'activité

RÉGIONS	HÉBERG.	ATTRAITES	EVENEM.	RESTOS	TOTAL	%
Québec	537	459	61	118	1175	9,4%
Laurentides	704	405	30	21	1160	9,3%
Montréal	399	391	106	143	1039	8,3%
Cantons-de-l'Est	646	376	47	54	1123	9,0%
Gaspésie	564	208	16	63	851	6,8%
Montérégie	291	431	31	29	782	6,2%
Charlevoix	486	171	14	79	750	6,0%
Saguenay-Lac-St-Jean	394	213	20	110	737	5,9%
Chaudières-Appalaches	339	243	26	47	655	5,2%
Bas-St-Laurent	339	188	18	65	610	4,9%
Lanaudière	266	210	21	46	543	4,3%
Mauricie	312	185	25	20	542	4,3%
Île-de-la-Madeleine	347	59	6	26	438	3,5%
Outaouais	287	160	15	60	522	4,2%
Centre-du-Québec	130	166	23	29	348	2,8%
Manicouagan	199	96	9	33	337	2,7%
Abitibi-Témiscamingue	166	121	17	24	328	2,6%
Duplessis	143	77	1	37	258	2,1%
Laval	21	77	11	73	182	1,5%
Baie-James	61	34	5	10	110	0,9%
Nunavik	18	5	0	0	23	0,2%
TOTAUX	6649	4275	502	1087	12513	100%

Légende : Héberg. : entreprises liées à l'hébergement; Attraites : attraites touristiques; Événem. : Événements; Restos : restaurants.

3.3 L'instrument de mesure

Avant de collecter les données, il faut développer l'instrument de mesure : le questionnaire. Il est à noter que la portion empirique de cette recherche s'est déroulée dans un contexte plus large. Elle a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH). L'élaboration du questionnaire fut donc la responsabilité du groupe de recherche

PIVOT, rattaché à l'ESG-UQAM, bien que le rédacteur de cette thèse ait été fortement impliqué. Quatre chercheurs, soient trois professeurs et un assistant de recherche, expérimentés dans l'étude de la collaboration y ont ainsi contribué.

Les énoncés utilisés pour mesurer les facteurs proviennent de la littérature et ont parfois été adaptés au contexte de la recherche (voir appendice D). De plus, une recherche exploratoire préalablement réalisée (Ricard et Rajaobelina, 2005) et l'étude doctorale de Ramonjavelo (2007) ont été grandement utilisées dans le développement du questionnaire.

3.4 Validation du questionnaire

Le questionnaire, dont la version postale est présentée à l'appendice E, utilise majoritairement une échelle de type Likert en 5 points pour mesurer la perception des répondants. En effet, dans la lignée de Caballero et Dickinson (1984), ce n'est pas tant l'évaluation objective de la performance qui compte, mais bien la perception de celle-ci. L'utilisation de ce type de mesure subjective a été fréquente dans la recherche en sciences administratives (Narver et Slater, 1990) et dans la littérature liée au marketing relationnel (Young et al., 1996). Les perceptions ont aussi démontré qu'elles étaient tout de même corrélées avec les mesures objectives, notamment dans l'évaluation de la performance (Dess et Robinson, 1984). De plus, en utilisant les perceptions, les répondants sont en mesure d'avoir une vision plus holistique et de mieux tenir compte de facteurs externes qu'avec des mesures plus objectives (Palmer, 2002).

La perception du succès est différente d'un individu à l'autre, même s'ils appartiennent à la même organisation (Sicotte et al., 2004). Afin de bien évaluer l'impact des antécédents à l'étude sur la performance et le succès de la collaboration, le questionnaire a été conçu de manière à ce qu'un même individu évalue deux projets réalisés en collaboration : un où la collaboration a été une réussite et un autre où la collaboration a été moins bien réussie. L'utilisation de cette technique permet

de réduire la variance intrapersonnelle puisque la même personne évalue une paire de projets (Sicotte, 1995), ce qui permet de compenser si l'évaluateur a une tendance plus « positive » ou plus « négative ». Demander au répondant d'évaluer une collaboration qui a été moins bien réussie permet aussi de considérer l'ensemble des facteurs plutôt qu'un *échec total* qui n'a peut-être pas permis aux partenaires d'aller aussi loin dans leur relation.

Afin de s'assurer que le questionnaire n'occasionne pas de problèmes lors de sa distribution à plus grande échelle, un prétest a été mené. Bien qu'il fût évalué par des chercheurs du domaine, la passation du questionnaire à un nombre restreint de répondants, qui possèdent les caractéristiques de l'échantillon à sonder, offre de meilleurs résultats que le jugement professionnel ou qu'un exercice intellectuel pour évaluer l'instrument de mesure (Backstrom et Hursch, 1963). Quatre experts en tourisme impliqués dans des projets réalisés en collaboration ont ainsi reçu le questionnaire. Suite à la complétion, aucun problème majeur de validité de contenu n'a été décelé. Il a par ailleurs été déterminé que la complétion prenait une vingtaine de minutes.

Une prénotification téléphonique a été utilisée afin d'augmenter le taux de réponse puisque la distribution du questionnaire s'est faite de manière électronique à l'aide d'un hyperlien. L'utilisation du web permet l'obtention d'une grande quantité d'informations et est moins coûteuse comparativement à d'autres modes de collecte (Heerwegh et Loosvelt, 2008). Il a l'avantage de pouvoir être rempli lorsque le répondant est disposé à le faire. De plus, ce mode de complétion est perçu comme étant confidentiel alors qu'aucun contact physique n'est effectué et qu'aucune coordonnée personnelle n'est demandée (voir appendice F pour certificat éthique), ce qui est important pour améliorer le taux de réponse (Faria et Dickinson, 1992). Par ailleurs, le biais relatif à la présence d'intervieweurs est absent (Johnston, Leach et Liu, 1999). La distribution en ligne de questionnaires entraîne quelques inconvénients notamment au niveau de problèmes de navigateurs Internet ou d'erreurs de programmation (ITS, 2008) qui causent l'abandon de répondants. Des

biais de non-réponse peuvent aussi émerger par la présence d'organisations ou de gestionnaires moins technologiques et le taux de réponse en ligne décroît avec la longueur à un rythme plus élevé qu'avec d'autres techniques de distribution (ReStore, 2012). De nombreux efforts ont été déployés afin de limiter ces inconvénients notamment en demandant l'aide d'un spécialiste en sondage web et par l'utilisation du téléphone pour inviter les répondants à participer, une technologie encore plus accessible qu'Internet.

Il est à noter que dans de rares cas, certains répondants préféraient recevoir le questionnaire par la poste ou par télécopieur. Lors d'un envoi postal, une enveloppe-réponse préaffranchie d'un timbre était fournie afin d'améliorer le taux de réponse (Jobber et O'Reilly, 1998). Au retour du questionnaire, les réponses étaient mises en ligne et les questionnaires et enveloppes détruits.

Le nombre de personnes ayant une adresse courriel est élevé et poursuit sa croissance. L'utilisation du courriel pour communiquer est largement répandue dans les organisations. Au moment d'amorcer la collecte à l'automne 2007, l'utilisation du courriel dans les organisations était répandue. Une étude a confirmé que 65% des Québécois utilisaient le courrier électronique et 85% des PME québécoises avaient accès à Internet en 2007 (CEFRIQ, 2008). De plus, dans le répertoire des répondants élaboré à partir du site *bonjourquebec.com*, presque toutes les organisations affichaient l'adresse de leur site web et une adresse courriel pour écrire à une personne-ressource. Le mode de distribution électronique semble ainsi un choix pertinent dans le contexte de l'étude.

En cliquant sur l'hyperlien menant au questionnaire, une page d'accueil apparaissait. La page affichait le nom de l'université (ESG-UQAM) et celui de la Chaire de tourisme Transat, qui avait accepté de collaborer à la recherche. Les logos dénotaient une recherche à caractère académique et non commercial, ce qui est reconnu pour avoir une influence positive sur le taux de réponse (Faria et Dickinson, 1992; Greer et Lohtia, 1994). De plus, dans la veine de Dillman (1978), le nom, le

poste et même une photo de la chercheure principale responsable du projet subventionné étaient présents sur cette page d'accueil, ce qui pourrait avoir amélioré le taux de réponse.

3.5 La collecte et l'épuration de données

La collecte s'est réalisée en deux temps. La première vague s'est déroulée au printemps 2007 et consistait à rejoindre les répondants de la catégorie *gouvernance*, soit l'ensemble des ATR, des CLD, des OLT et des chambres de commerce du Québec. Le répertoire dressé comprenait le numéro de téléphone de chacune des organisations et, dans plusieurs cas le nom de la personne responsable. Une première tentative de sollicitation par courriel peu fructueuse avec les CLD a forcé l'adoption de la prénottification téléphonique, reconnue pour augmenter le taux de réponse (Jobber et O'Reilly, 1998). Toutes les organisations disposant d'une ligne téléphonique (certaines chambres de commerce n'en avaient pas) furent appelées afin de solliciter leur participation au sondage. Suite à leur acceptation, un courriel contenant l'hyperlien menant au questionnaire leur était envoyé immédiatement comme le suggèrent Erdogan et Baker (2002) pour éviter qu'il ne soit oublié. Une copie de ce courriel est disponible en appendice G. Une semaine suivant l'acceptation, un courriel de rappel leur était envoyé afin d'améliorer le taux de réponse (Kanuk et Berenson, 1975; Linsky, 1975; Diamantopoulos et Schlegelmilch 1996).

La deuxième vague visait les organisations dites de l'*industrie*, soient les attrails, les événements, les restaurants membres des associations touristiques régionales et les entreprises liées à l'hébergement. Plus volumineuse, cette vague nécessitait l'embauche d'une équipe de téléphonistes que le chercheur a supervisée. L'échantillon de 3766 entreprises a ainsi été réparti auprès de douze étudiants en gestion. Une formation sur la procédure à employer au téléphone et sur la codification à respecter pour faciliter le traitement des acceptations et des rappels leur a été donnée. Une copie du guide de collecte et des codes à utiliser est disponible

en appendice H. La collecte s'est déroulée de novembre 2007 à la fin mars 2008. Cette période de temps résulte du volume important d'appels à effectuer, des nombreuses relances pour les répondants difficiles à joindre, des rappels par courriel et aussi des périodes d'examens et de vacances des assistants-étudiants.

Pour inciter les répondants à remplir le questionnaire (Duncan, 1979), il leur était mentionné qu'en le complétant, ils avaient accès aux résultats compilés en ligne. De plus, ils pouvaient demander un rapport préliminaire qui leur serait acheminé suite à une première analyse. D'ailleurs, un rapport d'étape a été fourni aux répondants de la première vague en août 2007 suite à l'analyse préliminaire des résultats. Toutefois, pour motiver les répondants de la seconde vague, une récompense supplémentaire a été offerte. Un partenariat a été conclu avec bonjourquebec.com afin d'organiser un concours dont le prix était un budget promotionnel d'une valeur de 750\$ à 1000\$ (dépendamment des choix du gagnant). Ce type de récompense est reconnu pour stimuler le taux de réponse (Angur et Natarajan, 1995). À noter qu'il était impossible d'associer un questionnaire au participant du tirage, les deux processus étant indépendants.

Le tableau 3.2 présente la répartition des répondants et les taux de réponse obtenus dans la phase probabiliste de collecte. Il est à noter que l'« échantillon retenu », sur lequel est basé le calcul du taux de réponse, est issu de l'échantillon initial dont les organisations non-éligibles (ex. : ne fait pas de collaboration, duplicata, numéros non-valides) ont été retirées. Il comprend toutefois les organisations impossibles à rejoindre après 3 appels, les absences prolongées et les refus. La colonne « échantillon non rejoint » sert au calcul du taux de réponse effectif qui tient compte des organisations qui n'ont pu être jointes et des absences prolongées de certaines personnes (hors-saison). Le taux de réponse effectif donne donc le taux de répondants en fonction des organisations qui ont pu être sollicitées.

Ces chiffres demeurent incomplets afin de déterminer avec exactitude le taux de réponse. Bien que ne faisant pas partie de l'échantillonnage réalisé, d'autres types

d'organisations se sont ajoutés au sondage (notamment en raison du prétest réalisé, du fait que certaines OLT sont considérées à même la municipalité et du bouche-à-oreille à propos de l'étude). C'est ainsi qu'il faut additionner au nombre de répondants 3 associations sectorielles, 13 municipalités, 1 agence de voyages et 4 appartenant à la catégorie « autres ». De plus, 14 répondants se sont définis comme étant des organismes à but non lucratif (OBNL), sans préciser leur secteur d'activité, 5 autres font partie d'un organisme de développement autre que CLD ou OLT et 3 personnes faisant partie d'une ATR qui avait déjà répondu au sondage n'ont pu être comptabilisées jusqu'à maintenant. En faisant la somme de ces répondants, 43 peuvent être additionnés aux 212 contenus dans le tableau 3.2 pour un total de 255 pour cette phase de collecte probabiliste.

Tableau 3.2 Répartition des répondants et taux de réponse

	Échantillon initial	Échantillon retenu	Prénotifiés	Répondants	Taux de réponse (TR)	Échantillon non rejoint	Taux de réponse effectif (TRE)
Portion Gouvernance							
Asso. touristiques régionales (ATR)	21	21	21	11	52 % (12/21)	-	52 % (11/21)
Chambres de commerce	150	38 ¹	38	10	26 % (10/38)	-	26 % (10/38)
Organismes locaux (CLD et OLT)	165	147	147	51	35 % (51/147)	-	35 % (51/147)
Portion Industrie							
Restaurants	1087	331 ²	141	11	3 % (11/331)	53	4 % (11/278)
Établissements hôteliers	1108	547 ³	125	45	8 % (45/547)	395	30 % (45/152)
Événements	502	283	120	11	4 % (11/283)	150	8 % (11/133)
Attraites	1069	656	296	73	11 % (73/656)	310	21 % (73/346)
TOTAL	4102	2023	888	212	10% (212/2023)	908	19% (212/1115)

¹ Plusieurs chambres de commerce ont affirmé de pas être impliquées en tourisme (66) alors que 46 n'affichaient pas de numéro de téléphone

² Après 843 appels, considérant le faible taux de réponse, il a été convenu de concentrer les efforts des téléphonistes sur d'autres catégories de répondants

³ Après de nombreux appels, les catégories « chalets à louer » (n=313) et « camping » (n=141) ont dû être laissées de côté en raison du faible taux de réponse

Les répondants ont une moyenne d'âge de 41,4 ans. Ils sont majoritairement de sexe féminin (58%) et comptent 11 ans d'expérience en tourisme. Dans la dernière année, ils ont participé à 7,3 projets réalisés en collaboration dont les réussis ont inclus 11,4 organisations contre 9,3 pour les moins bien réussis. En moyenne, 8 employés travaillent dans les organisations sondées.

Suite à cette phase, une revue spécialisée pour les professionnels du tourisme (TourismExpress) puis les associations touristiques régionales ont été sollicitées pour encourager tous ceux intéressés à participer à l'étude à le faire (le message est présenté en appendice I). Cet exercice, qui s'est déroulé en avril et en mai 2008, a permis d'obtenir 31 questionnaires supplémentaires. Ces répondants sont légèrement plus jeunes que les précédents (37 ans). Le nombre d'employés dans leur organisation est légèrement inférieur (5,6) et les collaborations évaluées ont inclus moins d'organisations en moyenne (10 pour les réussies et 6,1 pour les moins bien réussies). Toutefois, ces différences ne sont pas majeures et les autres caractéristiques sont similaires. Les questionnaires ont donc été ajoutés aux précédents.

La nature de l'organisation n'a pu être déterminée pour 10 de ces 31 questionnaires. Cette situation fut la même pour 63 répondants de la phase probabiliste qui n'ont pu être comptabilisés jusqu'ici. Les données ayant été récoltées à partir du web, plusieurs répondants n'ont répondu qu'à très peu d'énoncés. À des fins d'épuration, une première analyse a permis d'identifier les questionnaires hautement problématiques qui comptent 70% et plus de valeurs manquantes. Le nombre de répondants est donc passé de 442 à 349 répondants. Une deuxième analyse de valeurs manquantes a été réalisée sur les questionnaires afin d'identifier les arrêts systématiques de réponse à une section particulière. Des 349, 21 répondants ont dû être retirés.

Puisque le questionnaire comportait une collaboration réussie et une autre qui s'est avérée difficile (moins bien réussie), deux bases distinctes ont été créées. Une

analyse sur ces bases a permis de retirer les cas de chaque base qui dépassaient le seuil de 10% de valeurs manquantes et pour qui les énoncés de la variable dépendante étaient absents de plus d'un tiers. Pour les succès, 14 collaborations ont été retirées tandis que pour les moins bien réussies, ce fut 41. Suite à ces retraits, 9 répondants ont été retirés de la base finale alors qu'ils n'avaient répondu aux exigences minimales pour aucun de leur projet de collaboration évalué.

En somme, en fusionnant le tout, la base finale comporte 319 répondants différents (personnes physiques), 314 réussies et 287 moins bien réussies pour un total de 601 collaborations évaluées. Le profil des répondants est présenté au tableau 3.3.

En conclusion, ce chapitre a permis de décrire la méthodologie employée. La population à l'étude a été scindée en deux parties : « gouvernance » qui regroupe les ATR, CLD, OLT et chambres de commerce (N=336) et « industrie » qui comprend les organisations liées aux attraits, à l'hébergement, à la restauration et aux événements (N=12 513). Pour le premier groupe, l'ensemble de la population a été contacté alors qu'un échantillonnage systématique a été réalisé pour le second. Tel que mentionné, les répondants devaient répondre au sondage Internet en ayant deux collaborations en tête : une réussie et une autre moins bien réussie. Plusieurs techniques ont été utilisées pour améliorer le taux de réponse, dont la prénotification téléphonique, le rappel et la tenue d'un concours. Cette démarche a permis de récolter 319 questionnaires utilisables pour un total de 601 collaborations. La collecte de données effectuée laisse maintenant place à l'évaluation des échelles de mesure et à l'analyse des résultats qui seront présentées au prochain chapitre.

Tableau 3.3 Profil des répondants

Variable	Catégorie	Fréquence	%
Sexe (N= 272)	Homme	115	42%
	Femme	157	58%
Fonction dans l'organisation (N=266)	Cadre supérieur	81	30%
	Propriétaire	36	14%
	Directeur (ex : services, ventes/mkg, communication)	60	23%
	Chargé de projet	9	3%
	Adjointe administrative	31	12%
	Agent de développement	25	9%
	Autres	18	7%
Nombre de personnes travaillant à temps plein à cet endroit (N=245) (moy. = 7,4)	0 à 3 personnes	120	49%
	4 à 10 personnes	78	32%
	11 à 25 personnes	23	9%
	26 et plus	24	10%
Nombre de collaborations dans la dernière année (N=258) (moy. = 7,3)	0 à 2	64	25%
	3 à 6	112	43%
	7 à 10	46	18%
	11 et plus	36	14%
Nombre d'années d'expérience dans le secteur touristique (N=266) (moy. = 11 ans)	0 à 2	27	10%
	3 à 6	65	24%
	7 à 10	72	27%
	11 à 20	71	27%
	21 et plus	31	12%
Âge (N=229) (moy. = 41,4 ans)	20 à 29 ans	41	18%
	30 à 39 ans	54	24%
	40 à 49 ans	72	31%
	50 à 59 ans	50	22%
	60 ans et plus	12	5%

CHAPITRE IV

ANALYSES ET RÉSULTATS

Ce chapitre présente les analyses réalisées afin de rencontrer l'objectif de l'étude qui est de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique, autres que les éléments majeurs traditionnels et bien documentés que sont la communication, la confiance et l'engagement. Il débute par la démonstration de la fiabilité et de la validité des mesures. Par la suite, les résultats des différents tests statistiques sont présentés. Une analyse de données qualitatives apporte une validation des résultats quantitatifs et amène un nouveau regard sur les facteurs de succès et même d'échec. Le chapitre se termine par une synthèse des résultats et d'un récapitulatif de confirmation des hypothèses.

4.1 Évaluation des échelles de mesure

Bien que la plupart des énoncés utilisés pour mesurer les construits proviennent de la littérature, ils ont été adaptés au contexte touristique. Leur validité de contenu a été évaluée par des chercheurs et des personnes de l'industrie répondant aux critères d'échantillonnage. En respect avec le paradigme de Churchill (1979), il convient par la suite de faire une analyse plus avancée afin de purifier l'instrument de mesure et d'en évaluer la fiabilité et la validité.

Afin d'explorer la validité convergente et discriminante, une analyse factorielle exploratoire a été exécutée. L'indice d'adéquation KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) est de 0,861 et indique qu'il est possible de procéder à l'analyse factorielle (Kaiser, 1970; 1974). De plus, le niveau de signification du test de sphéricité de Bartlett de 0,000 démontre une matrice de corrélation adéquate.

Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales a été menée avec rotation *Varimax*. Ce type de rotation est reconnu pour permettre de relever les corrélations élevées parmi les énoncés et pour faciliter l'interprétation des facteurs (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007). Le tableau 4.1 présente les résultats de l'analyse. Tous les scores factoriels indiquant au moins 0,4 (Hair et al., 2010) sont présentés. Les scores factoriels élevés et groupés sur chaque facteur indépendant démontrent l'unidimensionnalité des échelles utilisées.

En plus, une analyse factorielle confirmatoire a été menée à l'aide du logiciel EQS 6.1. L'évaluation de l'adéquation du modèle de mesure s'effectue à l'aide de deux types d'indicateurs : des indicateurs absolus et des indicateurs incrémentiels (Hair et al., 2010).

Un indicateur absolu démontre à quel point le modèle de mesure introduit par le chercheur reproduit fidèlement les données (Kenny et McCoach, 2003; Hair et al., 2010). Le ratio chi-carré/degrés de liberté (χ^2/ddl) utilise notamment la taille de l'échantillon et la différence entre la matrice de covariance observée et celle estimée. Le rapport entre le χ^2 et les degrés de liberté devrait demeurer faible pour démontrer une représentation adéquate des données. Ici, le rapport χ^2/ddl est de 526,691/247 et est donc de 2,13. Il est inférieur au seuil de 3 (Bentler, 2005; Byrne, 2006).

Afin de valider ce constat, un autre indicateur absolu est utilisé : le *root mean-square error of approximation* (RMSEA). Il indique à quel point le modèle fait une bonne représentation de la population et non uniquement de l'échantillon utilisé (Hu et Bentler, 1999). Il est plus efficace avec de grands échantillons (Feinian et al., 2008), ce qui est respecté dans la présente étude avec les 601 collaborations analysées (>500). Le RMSEA est de 0,046, sous le seuil de 0,05 (Tabachnick et Fidell, 2007) et des indices de 0,041-0,051 pour l'intervalle de confiance de 90%. Le modèle proposé représente donc adéquatement les données recueillies.

Tableau 4.1 Fidélité et validité des échelles de mesure

Variabiles	AFE/AFC Score/Lambda	Alpha α (Rho ρ)	Corr. des éléments corrigés	Variance moyenne extraite
PERFORMANCE				
Nous sommes très satisfaits de la collaboration	-----/ 0,920		0,867	
Les relations entre les partenaires ont été très satisfaisantes	-----/ 0,918	0,92	0,846	0,82
Si la collaboration était à refaire, je la referais avec les mêmes partenaires	-----/ 0,871	(0,92)	0,827	
Les organismes dans notre région ont l'habitude de travailler ensemble	0,903/0,865	0,88	0,781	
La résolution de problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans la région	0,897/0,897	(0,89)	0,781	0,78
Cette personne s'est assurée du bon déroulement du projet	0,882/0,948		0,895	
Cette personne a fait avancer rapidement le dossier	0,855/0,922		0,873	
Durant le projet, un des partenaires a su motiver les autres	0,797/0,842		0,788	
Cette personne a agi comme porte-parole en cas de problème	0,790/0,765		0,747	
Les partenaires se connaissaient très bien entre eux	0,848/0,828	0,86	0,751	0,76
Nous connaissons très bien nos partenaires	0,825/0,916	(0,86)	0,751	
Le produit ou service était nouveau dans la région	0,878/0,841	0,84	0,728	0,72
Le produit ou service offert était nouveau dans le domaine	0,854/0,860	(0,86)	0,728	
Le produit ou service offert était nouveau pour notre organisation	0,773/ -----	---	---	---
Le projet aurait été impossible à réaliser par une seule organisation	0,817/0,595	0,71	0,560	0,65
La présence de chaque entreprise a été primordiale à la réalisation de ce projet	0,809/0,971	(0,78)	0,560	
Notre participation au projet a été indispensable à sa réussite	0,622/ -----	---	---	---
COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES				
Les partenaires avaient les compétences requises pour réaliser le projet	0,803/0,765		0,716	
Les partenaires étaient complémentaires en matière de ressources	0,765/0,799	0,87	0,716	0,63
Les partenaires étaient complémentaires en matière de compétences	0,759/0,839	(0,87)	0,748	
Le(s) responsable(s) du projet, s'il y en avait un, possédait les compétences nécessaires	0,756/0,770		0,704	
Le climat politique était propice à cette collaboration	0,799/0,804	0,82	0,704	0,60
Les élus/politiciens appuyaient ce projet	0,783/0,788	(0,82)	0,705	
Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration	0,739/0,736		0,623	
La situation économique de la région facilite la réussite de la collaboration	0,711/ -----	---	---	---
Les indices d'adéquation du modèle de mesures :				
$\chi^2/ddl = 526,691/247 = 2,13$				
NNFI= 0,959;CFI= 0,966				
RMSEA = 0,046 ; 90 % Intervalle de confiance de RMSEA (0,041 - 0,051)				
Note : ----- = non pertinent ou énoncé retiré des analyses				

Le modèle apporte-t-il une valeur supplémentaire qu'un modèle de mesure sans relation apporterait? C'est ce qu'évalue un indice d'adéquation incrémentiel qui compare le modèle généré à un modèle alternatif dit « nul » (Hair et al., 2010). Selon Hu et Bentler (1999), le *comparative fit index* (CFI) est une version améliorée du NFI (normed fit index) notamment en raison de sa moindre sensibilité à la complexité des modèles (Hair et al., 2010). Ici, le CFI est de 0,966, supérieur à 0,95 (Kline, 2005). Un deuxième indice incrémentiel, le *non-normed fit index* (NNFI), est alors utilisé à des fins de validation. Il se situe à 0,959 et est supérieur à 0,90 (Bentler, 2005; Kline, 2005). Le modèle apporte donc une contribution significative.

Le modèle de mesure étant adéquat, il a été utilisé afin de réaliser l'analyse factorielle confirmatoire. La validité des énoncés a été établie à l'aide de leur saturation respective sur leur facteur. L'indice de saturation (λ) doit être au minimum supérieur à 0,5 mais idéalement plus élevé que 0,7 (Hair et al., 2010). Trois énoncés ont dû être retirés puisqu'ils n'atteignaient pas ce seuil (voir tableau 4.1). Un autre énoncé ne rencontrait pas le seuil idéal avec un lambda de 0,595: « Le projet aurait été impossible à réaliser par une seule organisation ». Il a toutefois été conservé puisqu'il avait un poids factoriel important lors de l'analyse exploratoire (0,817) et surtout en raison de la variance moyenne extraite satisfaisante du construit *Perception d'interdépendance* obtenue malgré sa présence. Le modèle de structure tiendra compte de ces modifications lors des prochaines analyses.

La fiabilité des construits est alors évaluée à l'aide de deux indices : l'alpha de Cronbach (α) et l'indice de fidélité composite (rho de Joreskog (ρ)). Le rho a la particularité d'être moins sensible au nombre d'énoncés de l'échelle (Didellon et Valette-Florence, 1996). Les analyses ont généré des alphas qui excèdent tous 0,7 (Nunnally, 1978) et des indices de fidélité composite supérieurs à 0,7 (Fornell et Larcker, 1981).

Les coefficients de corrélation des éléments corrigés (*corrected item-total correlations*) ont été calculés et ils excèdent tous le seuil de 0,5 (Robinson et al., 1991). Les énoncés sont bien corrélés à la sommation de leur échelle respective.

La variance extraite moyenne par construit est présentée à la dernière colonne du tableau 4.1 et le tableau 4.2 y ajoute les corrélations au carré afin d'évaluer la validité convergente et discriminante des facteurs. Dans ce dernier tableau, tous les indices situés sur la diagonale sont supérieurs à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). La validité convergente est donc appuyée. Le tableau permet aussi de comparer les indices situés sous la diagonale, soient les corrélations au carré, avec les indices sur la diagonale (indice du haut et indice de droite). Toutes les corrélations au carré sont inférieures à la variance extraite moyenne située sur la diagonale, ce qui démontre la validité discriminante des construits (Fornell et Larcker, 1981) puisque chaque variable latente partage donc plus de variance avec ses propres mesures qu'avec celles des autres variables à l'étude.

Tableau 4.2 Validité convergente et discriminante des facteurs

	Perf.	Nouv.	C/C	Fam.	Lead.	Exp.	P.I.	Con.
Performance	0,82							
Nouveauté	0,06	0,72						
Compétence/complémentarité	0,48	0,05	0,63					
Familiarité	0,28	0,00	0,34	0,76				
Leadership	0,44	0,07	0,37	0,27	0,76			
Expérience	0,06	0,00	0,09	0,10	0,04	0,78		
Perception d'interdépendance	0,28	0,05	0,18	0,08	0,16	0,04	0,65	
Contexte	0,22	0,06	0,24	0,19	0,18	0,18	0,13	0,60
- Variance moyenne extraite sur la diagonale (pvc) et corrélations au carré entre les construits hors diagonale								

En plus des deux analyses factorielles démontrant les groupements distincts des construits, une matrice de corrélation a été générée au tableau 4.3 afin de démontrer la validité discriminante. Les corrélations sont toutes inférieures à 0,5 sauf pour trois cas qui ont été présentés en caractère gras. Ces corrélations sont un peu élevées mais

demeurent inférieures au seuil de 0,80 déterminé par Emory et Cooper (1991) ainsi qu'au seuil de 0,69 préconisé par Cohen et Holliday (1982) pour mesurer l'existence de multicollinéarité. De plus, le tableau 4.2 démontre que les corrélations ne posent pas de problème majeur.

Tableau 4.3 Matrice de corrélations

	Perf.	Nouv.	C/C	Lead.	Fam.	Exp.	P.I.	Con.
Performance	1							
Nouveauté	0,199**	1						
Compétence/ complémentarité	0,621**	0,220**	1					
Leadership	0,620**	0,270**	0,605**	1				
Familiarité	0,464**	0,047	0,587**	0,520**	1			
Expérience	0,207**	0,033	0,296**	0,221**	0,321**	1		
Perception d'interdépendance	0,366**	0,213**	0,429**	0,397**	0,288**	0,209**	1	
Contexte	0,392**	0,238**	0,492**	0,421**	0,439**	0,420**	0,355**	1

** Corrélation significative $p < 0,01$

Des analyses ont été menées afin d'évaluer la normalité et la linéarité qui se sont avérées adéquates. La multicollinéarité devait aussi être vérifiée. La matrice de corrélation donnait un bon indice et les facteurs d'inflation de la variance (VIF) calculés ont confirmé la non-multicollinéarité avec des indices tous inférieurs à la limite de 2,5 avec un seuil de tolérance supérieur à 0,4 (Allison, 1999). Pour ce qui est du diagnostic d'homoscédasticité, une représentation graphique des résidus a été générée. Aucune tendance positive ou négative n'a pu être observée. La variance est donc distribuée adéquatement et l'utilisation d'un modèle linéaire est pertinente (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2007).

La moyenne et l'écart-type de chaque échelle ont été analysés afin de mieux connaître l'échantillon. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.4. Comme la littérature le suggère, les moyennes obtenues pour les collaborations *réussies* sont toutes supérieures à celles des collaborations *moins bien réussies*. La moyenne la plus forte obtenue du côté succès est celle de la *compétence/complémentarité* (4,34)

alors que la *nouveauté* obtient les moyennes les plus faibles et les écarts-types les plus élevés dans les trois colonnes. Le rôle de ce dernier dans la performance de la collaboration est donc possiblement limité.

Tableau 4.4 Résultats descriptifs des construits

Construit	Réussies			Moins bien réussies			Total		
	Moy.	É-T	N	Moy.	É-T	N	Moy.	É-T	N
Performance de la collaboration	4,43	0,62	314	2,47	0,85	287	3,49	1,23	601
Antécédents									
Compétence/complém.	4,34	0,63	314	3,36	0,88	286	3,88	0,90	600
Perception d'interdép.	4,21	0,92	312	3,66	1,16	285	3,95	1,07	597
Leadership	4,06	0,83	314	2,86	0,98	287	3,49	1,09	601
Contexte	4,05	0,89	308	3,36	1,00	277	3,72	1,00	585
Familiarité	3,86	0,99	312	2,97	1,08	284	3,43	1,12	596
Expérience	3,60	1,02	311	3,25	1,13	284	3,43	1,09	595
Nouveauté	3,45	1,30	313	3,15	1,29	286	3,31	1,31	599

Légende : Moy.= moyenne ; É-T = écart-type ; N = nombre d'observations

Après vérification des postulats (normalité, linéarité et homoscedasticité), une régression simple a été effectuée pour chacun des facteurs. La régression fournit des informations intéressantes sur les relations entre les variables puisque la modélisation en équations structurelles ne devrait être utilisée que pour confirmation et non l'exploration (Roberts, 2006). Ainsi, la relation entre la performance de la collaboration et chacun des facteurs des sept premières hypothèses est présentée au tableau 4.5.

Tableau 4.5 Régressions simples – facteurs des 7 premières hypothèses

Facteur	Moyenne	R ²	Bêta	t	Sign.
Compétence/complémentarité	3,88	.386	.621	19.399	.000
Leadership	3,49	.385	.620	19.356	.000
Familiarité	3,43	.215	.464	12.764	.000
Perception d'interdépendance	3,95	.134	.366	9.581	.000
Contexte	3,72	.153	.392	10.277	.000
Expérience de collaboration	3,43	.043	.207	5.145	.000
Nouveauté	3,31	.032	.199	4.971	.000

Le Bêta élevé et la variance expliquée importante de plusieurs facteurs démontrent qu'il convient de leur donner davantage d'attention qu'ils n'ont eue jusqu'ici. L'analyse en équations structurelles a été privilégiée afin d'évaluer plus profondément leur influence. En effet, cette méthode permet de considérer l'ensemble des facteurs simultanément, un peu à l'image de la régression multiple, mais de manière plus rigoureuse avec l'aide de statistiques robustes (MacLean et Gray, 1998).

La revue de littérature a démontré qu'une étude portant sur l'impact des facteurs *communication*, *confiance* et *engagement* serait marginale puisque leur effet est bien documenté (Ramayah, Lee et In, 2011). Ces trois facteurs ont donc été retirés des analyses principales. Toutefois, afin de confirmer la prédominance de l'impact de ces trois facteurs sur la performance de la collaboration, ils ont été intégrés dans une analyse de régression simple et leur validation est prévue à l'aide d'une analyse de certaines données qualitatives. Il est à noter que la confiance a été intégrée auprès d'un facteur intitulé *capacité partenariale*. Très près conceptuellement de la présente étude, la recherche de Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) a préféré utiliser le terme de *capacité partenariale*, notamment pour y inclure la confiance mais aussi des éléments relationnels et de coordination. La *capacité partenariale* s'est montrée

être le facteur de loin le plus influent dans leur étude. Le tableau 4.6 présente les échelles et les alphas de Cronbach pour les trois construits.

Tableau 4.6 Résultats descriptifs des construits Communication, Capacité partenariale et Engagement

Variables	Moyenne (Écart-type) Énoncé	Moyenne (Écart-type) Échelle	Alpha α (Rho ρ)	Corr. des éléments corrégés
COMMUNICATION				
Nous informions nos partenaires aussitôt que possible des changements	4,04 (0,965)			0,609
Les communications ont été efficaces	3,66 (1,189)	3,76 (0,98)	0,825	0,762
Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	3,58 (1,249)			0,698
Tous les partenaires se faisaient confiance	3,69 (1,14)			0,780
Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements	3,94 (1,10)			0,757
Nous avons beaucoup de respect envers tous les autres partenaires	4,15 (0,95)	3,84 (0,92)	0,910	0,712
Les partenaires se respectaient entre eux	3,98 (1,04)			0,794
Il y avait une bonne coordination dans ce projet	3,65 (1,21)			0,769
De bons mécanismes de coordination (rencontres, rapports) ont été utilisés	3,55 (1,2)			0,713
Nous avons tout fait pour que la collaboration fonctionne bien	4,04 (0,992)			0,655
Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé	3,54 (1,167)	3,86 (0,88)	0,814	0,638
Nous avons investi beaucoup de notre temps dans cette collaboration	3,88 (1,107)			0,569
Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration	4,00 (1,119)			0,683

Des régressions simples ont été effectuées afin de connaître l'influence de ces trois facteurs sur la performance de la collaboration. Sans surprise, les trois ont obtenu des bêtas plus élevés que dans les régressions précédentes. Leur influence est donc importante. D'autres facteurs ont cependant été identifiés dans la littérature sans être testés quantitativement. C'est ce que compte faire cette étude, tel que suggéré par Ramayah, Lee et In (2011). Le tableau 4.7 présente les régressions simples effectuées en utilisant la performance de la collaboration comme variable dépendante.

Tableau 4.7 Régressions simples – Performance de la collaboration

Facteur	Moyenne	R ²	Bêta	t	Sign.
Communication	3,76	.495	.703	24.209	.000
Capacité partenariale	3,84	.609	.780	30,531	.000
Engagement	3,86	.456	.676	22.430	.000

Somme toute, cette section permet de conclure que la cohérence interne des échelles, la fiabilité et la validité des données sont démontrées.

4.2 Test des hypothèses

Afin de tester plus profondément les hypothèses, des analyses statistiques de diverses natures ont été exécutées. Par la suite, une analyse qualitative a été réalisée afin de trianguler les résultats et connaître les facteurs les plus importants selon les répondants. Cette section présente les résultats des analyses quantitatives et qualitatives.

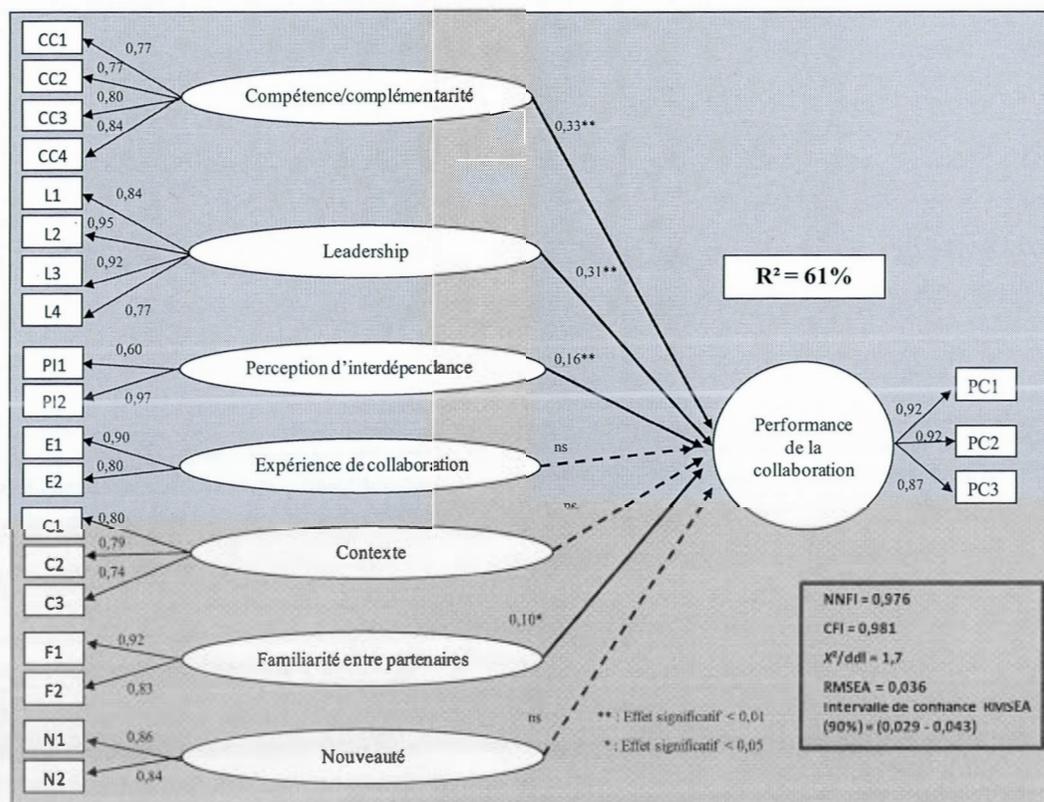
4.2.1 Les antécédents de la performance de la collaboration

L'objectif de cette thèse est de déterminer les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique. La première série d'hypothèses concerne les facteurs les plus cités dans la littérature, à part le trio formé par la capacité partenariale, la communication et l'engagement.

Le modèle de mesure ayant démontré des indices satisfaisants à la section précédente, le modèle de structure a pu être élaboré. La méthode « robust » a été utilisée pour assurer une plus grande rigueur au niveau de l'évaluation du modèle (Byrne, 1994). Les indices d'adéquation ont tous rencontré les exigences avec un ratio chi-carré/degrés de liberté 1,698 sous le seuil de 3 (Bentler, 2005), un NNFI de 0,976 plus grand que 0,90 (Bentler, 2005; Kline, 2005), un CFI de 0,981 supérieur à 0,95 (Kline, 2005) et un RMSEA de 0,036 (Tabachnick et Fidell, 2007).

À la lumière des résultats présentés dans la figure 4.1, les hypothèses 1, 2, 3 et 6 sont vérifiées. La *compétence/complémentarité*, le *leadership*, la *perception d'interdépendance* et la *familiarité* entre partenaires ont un impact significatif sur la performance de la collaboration et sont donc des antécédents importants. À l'inverse, les hypothèses 4, 5 et 7 se doivent de demeurer partiellement confirmées. Lorsque les variables sont placées simultanément dans un même modèle, l'*expérience* de collaboration, le *contexte* et la *nouveauté* n'ont pas d'effet significatif sur la performance de la collaboration. Ces constats sont intéressants puisque comme tous ces facteurs sont issus d'une revue de littérature, il était logique de s'attendre à ce que chacun ait un impact positif significatif, ce qu'ont d'ailleurs démontré les régressions simples. Une discussion plus approfondie sur ces résultats fait l'objet du prochain chapitre.

Figure 4.1 Modèle structurel des antécédents de la performance de la collaboration en contexte touristique



4.2.2 La présence d'un consultant

L'hypothèse 8 suggère que la *présence d'un consultant* est un des antécédents de la performance de la collaboration. Afin de tester cette affirmation, le questionnaire comprenait une question portant sur la présence d'un consultant au sein de la collaboration. Les répondants devaient cocher une case si la présence d'au moins un consultant avait été constatée. Au total, 83 répondants ont répondu positivement à la question. Cette information a ensuite fait l'objet d'une comparaison de moyennes de performance de la collaboration. Les moyennes ne se sont pas avérées différentes de manière significative.

Tableau 4.8 Comparaison de moyennes – Présence d'un consultant

	Consultant	Nb d'observations	Moyenne	Écart-type	
Performance de la collaboration	0=Absence	518	3,52	1,23	
	1=Présence	83	3,34	1,24	
		Test de Levene		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Sig. bilatérale
Performance de la collaboration	Hypothèse de variances égales	0,011	0,916	1,211	0,227

Une deuxième manière d'évaluer a ensuite été utilisée. Profitant de la richesse de la dualité du questionnaire, la présence ou non d'un consultant a été croisée avec le succès ou le déroulement plus difficile de la collaboration (succès/difficile ou réussie/moins bien réussie). Le test du khi-carré ne s'est pas révélé significatif et aucune différence engendrée par la présence d'un consultant n'a pu être observée.

Une différence importante entre le nombre de collaborations comportant un consultant (n=83) et de collaborations où ceux-ci sont absents (n=518) incitait à la prudence quant à l'évaluation des résultats. Afin de diminuer le risque d'erreur systématique, les collaborations relatant une absence de consultants ont été séparées

aléatoirement en trois sous-groupes auprès desquels trois autres tests de khi-carré ont été effectués à des fins de validation. Aucune différence significative n'a pu être observée. En se basant sur la comparaison de moyenne et les tests de khi-carré effectués, il est permis d'infirmer l'hypothèse 8 : la présence d'un consultant n'est pas un antécédent de la performance de la collaboration.

Tableau 4.9 Tableau croisé et test de khi-carré – Présence d'un consultant au sein des collaborations à succès et des collaborations difficiles

		Absence de consultant	Présence de consultant	Total	
Succès	Effectif	275	39	314	
	%compris	53,1%	47,0%	52,2%	
	% total	45,8%	6,5%	52,2%	
Difficile	Effectif	243	44	287	
	%compris	46,9%	53,0%	47,8%	
	% total	40,4%	7,3%	47,8%	
Total	Effectif	518	83	601	
	%compris	100,0%	100,0%	100,0%	
	% total	86,2%	13,8%	100,0%	
Tests du khi-carré					
Khi-carré de Pearson	Valeur	Sign.			
		1,067	0,302		
V de Cramer		0,42	0,302		

4.2.3 La présence d'un organisme à but non lucratif (OBNL)

L'hypothèse 9 vise à évaluer si la présence d'un organisme à but non lucratif (OBNL) est un antécédent de la performance de la collaboration. La présence d'un OBNL était évaluée par une question demandant le nombre d'organismes partenaires appartenant à chacune des trois catégories suivantes : (1) du secteur privé, (2) du secteur public et (3) étant un organisme à but non lucratif. Bien que continue au

départ, cette variable a été modifiée en catégorique dichotomique à savoir si la présence d'au moins un OBNL était constatée ou non.

Un premier test a été mené afin de constater si la composition diversifiée des collaborations avait un impact sur la performance. Une catégorisation des collaborations selon la nature des partenaires a été effectuée. Trois catégories ont été créées : (1) les collaborations rassemblant un seul type de partenaire (ex. : uniquement des partenaires privés) (n=106), (2) les collaborations comportant deux types de partenaires (ex. : un du secteur public et un OBNL) (n=201) et (3) les collaborations incluant les trois types de partenaires (n=174).

Des analyses de variance (ANOVA) et des tests de khi-carré utilisant la dichotomie succès/difficile ont été réalisés. Aucune différence significative n'a pu être observée. Il semble ainsi que la diversité de composition des collaborations n'ait pas d'impact sur la performance et ne soit pas par le fait même un antécédent.

Afin d'isoler la présence d'OBNL, une deuxième catégorisation a été effectuée : (1) tous les cas comprenant au moins un (n=330) et (2) tous les cas ne comprenant pas d'OBNL (151). L'ANOVA et les tests de khi-carré n'ont pas permis de générer de différence significative.

Dans le but d'analyser la présence d'OBNL lorsque mis en interaction avec d'autres types de partenaires, une troisième catégorisation a été réalisée. Elle inclut uniquement les collaborations dites multi-organismes, soient des collaborations où au moins deux types de partenaires différents sont réunis. Deux catégories ont été créées : (1) les collaborations comprenant au moins un OBNL (n=307) et (2) les collaborations n'incluant pas d'OBNL (n=68). Aucune différence significative n'a pu être constatée à l'aide de l'ANOVA et des tests de khi-carré.

Il apparaît donc que l'hypothèse 9 est réfutée. La présence d'OBNL n'est pas un antécédent de la performance de la collaboration.

4.2.4 Les facteurs déterminants une collaboration réussie ou moins bien réussie

L'hypothèse 10 propose que certains antécédents influencent fortement la probabilité de succès de la collaboration, soient la *compétence/complémentarité*, la *qualité du leadership* et la *perception d'interdépendance*. L'évaluation de cette hypothèse est utile afin d'identifier les facteurs les plus susceptibles d'augmenter les chances de succès au niveau global. Cette évaluation est possible en utilisant la richesse de la dichotomie du questionnaire où chaque répondant devait analyser deux collaborations : une collaboration qui a été une réussite (appelée Succès) et une autre qui a été moins bien réussie (appelée Difficile).

La régression logistique vise à prédire la valeur d'une variable dépendante binaire (succès ou difficile) selon la valeur de variables indépendantes continues. Elle permet d'évaluer les probabilités de bon classement dans une catégorie ou l'autre en fonction du niveau observé des prédicteurs. Cette méthode est la plus appropriée dans cette situation en raison de sa facilité d'interprétation, de sa faible sensibilité à l'absence d'hétéroscédasticité, de normalité et de linéarité et surtout grâce à sa robustesse (Hair et al., 2010).

Un postulat important pour la régression logistique est la taille de l'échantillon. Chaque groupe doit contenir au moins dix fois plus de répondants que de facteurs évalués (Hair et al., 2010). Cette prémisse d'échantillon suffisant est importante puisqu'en régression logistique, il est conseillé d'utiliser un groupe test et un groupe contrôle à des fins de validation.

Le modèle a tout d'abord été évalué avec l'ensemble des répondants soient 601 collaborations : 314 réussies et 287 moins bien réussies. Un échantillon supérieur à 400 est recommandé afin de déterminer l'adéquation du modèle (Hosmer et Lemeshow 2000; Norusis, 2003). L'évaluation du modèle ainsi que les résultats de l'analyse sont disponibles au tableau 4.10. L'évaluation du modèle de régression

logistique se fait à partir de trois outils : les mesures statistiques d'évaluation globale, la variance expliquée et la précision de classement (Hair et al., 2010).

Les mesures statistiques d'évaluation globale permettent de déterminer l'adéquation du modèle à savoir s'il est différent de l'hypothèse nulle et si les valeurs prévues sont similaires aux valeurs actuelles. Le tableau 4.10 démontre que l'amélioration apportée par l'ajout des facteurs au modèle est significative par rapport à l'utilisation de la constante seule ($\chi^2=275,383$, sig.0,00).

Tableau 4.10 Régression logistique – ensemble des données

Évaluation du modèle							
	Valeur du modèle		χ^2	Sig.			
-2 log vraisemblance (-2ll)	509,996		275,383	0,000			
R ² de Cox et Snell	0,384						
R ² de Nagelkerke	0,513						
	Valeur		Sig.				
Test de H-L (χ^2)	8,721		0,366				
Variables dans l'équation							
Variables indépendantes	β	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp β	Prob.
Compétence/complém.	1,134	0,173	42,705	1	0,00	3,107	76%
Leadership	0,882	0,137	41,759	1	0,00	2,416	71%
Familiarité	0,194	0,120	2,621	1	0,11	1,214	-
Interdépendance	0,097	0,113	0,741	1	0,39	1,102	-
Contexte	0,237	0,132	3,241	1	0,07	1,267	-
Expérience	-0,103	0,114	0,805	1	0,37	0,903	-
Nouveauté	-0,099	0,093	1,144	1	0,29	0,906	-
Constante	-8,626	0,836	106,343	1	0,00	0,000	-
B=coefficient logistique, E.S= erreur standardisée, Exp(B)=coefficient exponentielisé							
Prob.=Probabilité de succès avec une augmentation de 1 point sur l'échelle							
Tableau de classement							
	Prévisions		Correctement classé				
	0=difficile; 1=succès						
	Difficile	Succès					
Difficile	203	64	76%				
Succès	45	256	85%				
Pourcentage global			81%				

Le test Hosmer-Lemeshow permet d'évaluer la correspondance entre les valeurs actuelles et les valeurs prévues qui doivent avoir une faible différence et donc un χ^2 non significatif (Hair et al., 2010). Le tableau révèle un χ^2 modeste (8,721) et non

significatif. Il n'y a pas de différence significative entre les données actuelles et les données prédites.

La variance expliquée est évaluée par le R^2 de Cox et Snell et le R^2 de Nagelkerke qui sont en réalité des « pseudo R^2 ». Les indices sont respectivement de 0,384 et 0,513 et dévoilent que le modèle explique une proportion intéressante de la variance. Bien que ces indices fonctionnent à peu près comme les R^2 des régressions linéaires, ils ont tendance à être inférieurs à ces derniers (Norusis, 2003). Leur utilisation doit être juxtaposée à d'autres indices tels que le pourcentage de bon classement pour saisir le pouvoir du modèle.

La précision de classement révèle le pouvoir et l'utilité du modèle. Elle est évaluée par la comparaison entre le pourcentage de cas correctement classifiés selon les probabilités de départ et le pourcentage obtenu par le modèle prévisionnel. Avant l'inclusion des facteurs, les probabilités de bonne prédiction étaient de 53%. Une fois les facteurs ajoutés, le modèle présente des taux élevés de bons classements avec 76% pour les difficiles, 85% pour les succès et une moyenne globale de 81%. Ces indices démontrent que le modèle amène une amélioration marquée et qu'il possède une forte précision de classification. Bref, d'après ces trois outils d'évaluation, le modèle est adéquat et la régression logistique peut s'effectuer.

La précision de classement révèle le pouvoir et l'utilité du modèle. Elle est évaluée par la comparaison entre le pourcentage de cas correctement classifiés selon les probabilités de départ et le pourcentage obtenu par le modèle prévisionnel. Avant l'inclusion des facteurs, les probabilités de bonne prédiction étaient de 53%. Une fois les facteurs ajoutés, le modèle présente des taux élevés de bons classements avec 76% pour les difficiles, 85% pour les succès et une moyenne globale de 81%. Ces indices démontrent que le modèle amène une amélioration marquée et qu'il possède une forte précision de classification. Bref, d'après ces trois outils d'évaluation, le modèle est adéquat et la régression logistique peut s'effectuer.

La régression logistique a été élaborée en attribuant le 0 aux collaborations difficiles et le 1 aux succès. Afin d'interpréter une régression logistique, il faut tout d'abord considérer le respect du niveau de signification de 0,05 du test de Wald. Deux facteurs respectent ce niveau: la *compétence/complémentarité* et le *leadership*.

Ensuite, il faut analyser le coefficient de régression logistique (β) pour la direction puis le coefficient exponentialisé ($\text{Exp } \beta$) pour la magnitude. Les β des deux facteurs sont positifs (1,134 et 0,882 respectivement), démontrant qu'ils influencent positivement les chances de succès (variable binaire 0-1, 1 étant le succès). Une opération mathématique est nécessaire afin de traduire le coefficient exponentialisé en probabilité avec la formule $\text{Exp } \beta / (1 + \text{Exp } \beta)$. Cette opération a permis de déterminer que chaque fois que le niveau de *compétence/complémentarité* augmente de 1 sur l'échelle, la collaboration a 76% plus de chance d'être correctement classée comme une collaboration réussie. Cette probabilité est de 71% pour le *leadership*.

La technique de validation croisée consiste à diviser l'échantillon utilisé en deux afin d'obtenir un groupe test et un groupe contrôle. L'échantillon a été scindé aléatoirement en deux groupes égaux respectant les proportions de chaque groupe. Ainsi, le groupe test est composé de 157 collaborations réussies et de 144 collaborations difficiles alors que le groupe contrôle contient 157 et 143 répondants respectivement. Les groupes respectent tous le postulat de 10 observations par facteur évalué (Hair et al., 2010). L'évaluation des modèles a été satisfaisante et la régression logistique a démontré dans les deux cas que les facteurs identifiés précédemment sont les seuls facteurs significatifs avec la même direction et une magnitude comparable, même si des différences mineures ont été observées avec le facteur *Leadership* (*Compétence/complémentarité* = 78% et 75%; *Leadership* = 64% et 79%). Cette alternance d'ordre est peut-être due à la corrélation entre ces deux facteurs. Mais l'objectif principal de cette étape de validation se trouve dans la comparaison des précisions de classement. Les deux groupes ont obtenu des taux de

classification correcte élevés et comparables à ceux obtenus auparavant comme en témoignent les résultats du tableau 4.11.

Tableau 4.11 Validation de la régression logistique – groupe test et groupe contrôle

Variables dans l'équation						
Variables indépendantes	Groupe Test		Groupe Contrôle		Prob.	
	Sig.	Exp β	Sig.	Exp β	Test	Cont.
Compétence/complémentarité	0,00	3,470	0,00	2,993	78%	64%
Leadership	0,00	1,810	0,00	3,765	75%	79%
Familiarité	0,25	1,208	0,51	1,131		
Interdépendance	0,56	1,095	0,53	1,111		
Contexte	0,29	1,201	0,09	1,443		
Expérience	0,85	0,970	0,43	0,869		
Nouveauté	0,07	0,792	0,81	1,035		
Tableau de classement						
	Groupe Test					
	Prévisions					
	0=difficile; 1=succès		Correctement classé			
	Difficile	Succès				
Difficile	100	34		75%		
Succès	23	126		85%		
Pourcentage global				80%		
Tableau de classement						
	Groupe Contrôle					
	Prévisions					
	0=difficile; 1=succès		Correctement classé			
	Difficile	Succès				
Difficile	101	32		76%		
Succès	21	131		86%		
Pourcentage global				81%		

À des fins de validation des résultats obtenus en régression logistique, une analyse discriminante a été effectuée. L'analyse discriminante ressemble fortement à la régression logistique alors que son utilité se trouve aussi dans la détermination des meilleurs prédicteurs servant à catégoriser des observations (Grimm et Yarnold, 1995). Cette technique permet d'avoir une meilleure idée du rôle d'un facteur à savoir s'il permet d'améliorer les chances de classement dans une collaboration réussie lorsque le niveau de la variable indépendante augmente.

Avant de procéder à l'analyse, les postulats ont été vérifiés. La taille de l'échantillon, l'égalité des matrices de variance-covariance entre les groupes (M de Box), la normalité des distributions, les valeurs extrêmes et la non-multicolinéarité

respectent les critères nécessaires au lancement de la procédure statistique. Une analyse discriminante a donc été produite en introduisant les facteurs indépendants simultanément et en utilisant le lambda de Wilks comme méthode de classification. La taille des groupes a été considérée dans la classification afin de déterminer les probabilités de classification a priori. Le tableau 4.12 présente les caractéristiques de la fonction discriminante.

Tableau 4.12 Caractéristiques de la fonction discriminante

Valeur propre	Lambda de Wilks	Khi-deux	Corrélation canonique	Collaborations correctement classées (%)
0,654	0,604	$\chi^2(7)=283,141$ $p=0,000$	0,629	Succès = 86, % Difficiles = 75,3 % Total = 81,0 %

Une analyse de variance a permis d'établir que les sept facteurs possèdent des moyennes différentes pour les deux groupes. Tous les facteurs sont donc potentiellement discriminants. Le lambda de Wilks a été évalué à 0,604 et le test du khi-deux s'est avéré significatif ce qui démontre que la fonction peut discriminer entre les deux groupes. Le coefficient de corrélation canonique de la fonction est de 0,629, indiquant que le modèle peut expliquer près de 63% de la variance de la performance. La fonction a permis de classer 81% des observations validées-croisées correctement, ce qui démontre son efficacité et corrobore la régression logistique précédente qui avait obtenu le même taux de bon classement.

Tableau 4.13 Analyse discriminante des antécédents de la performance – ensemble des données

Facteurs	Moyenne		Lambda de Wilks	Test de Fisher ¹	Rang univarié	Coefficient standardisé ²	Rang discriminant
	Difficile	Succès					
Compétence/compl.	3,35	4,34	0,699	243,78	2	0,537	2
Leadership	2,85	4,05	0,698	244,32	1	0,553	1
Familiarité	2,96	3,85	0,846	103,24	3	0,107	4
Interdépendance	3,66	4,22	0,933	40,69	5	0,050	7
Contexte	3,36	4,05	0,881	76,37	4	0,144	3
Expérience	3,25	3,59	0,975	14,58	6	-0,063	6
Nouveauté	3,16	3,46	0,986	7,91	7	-0,070	5

Difficile : n=267 Succès : n=301

¹ Tous les facteurs sont significatifs à 0,01² Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisés

Deux critères sont nécessaires pour interpréter une analyse discriminante : le niveau de signification des facteurs et le pouvoir discriminant de chacun (Tatsuoka, 1970). Cette interprétation doit être effectuée à l'aide de deux indices principaux : le F de Fisher et le coefficient discriminant standardisé. Le test de Fisher (F) permet de déterminer l'effet univarié de chaque variable (Hair et al, 2010). Le tableau 4.13 révèle les F pour chaque facteur, qui se sont avérés tous significatifs à un niveau de confiance de 99% ($p < 0,01$). Ainsi, tous les facteurs ont une capacité significative d'influencer le classement des collaborations évaluées.

La taille du F permet d'élaborer un premier classement du pouvoir d'influence (rang univarié). Toutefois, cette évaluation ne tient compte que de l'effet indépendant des facteurs. Le coefficient discriminant standardisé permet de constater l'effet groupé des facteurs et d'interpréter le poids discriminant plus précisément. En fait, il détermine le niveau de corrélation de chaque variable indépendante avec la fonction discriminante. Cet indice, connu aussi sous le nom de coefficient des fonctions discriminantes canoniques standardisé, est approprié dans l'interprétation d'analyses discriminantes à deux groupes (Hill et Lewicki, 2007). De manière générale, le seuil de 0,300 est établi pour départager les variables importantes des moins importantes (Burns et Burns, 2008). Le tableau 4.13 dévoile que deux facteurs sont au-delà de ce seuil : *leadership* (0,553) et *compétence/complémentarité* (0,537). Les deux facteurs

demeurent dans les mêmes positions tant au niveau du rang univarié que du rang discriminant.

Le facteur suivant a un peu plus de 0,400 d'écart et à 0,144, l'influence du *contexte* est donc peu déterminante. Néanmoins, il arrive au troisième rang discriminant malgré qu'il ne se soit pas montré significatif dans l'analyse en équations structurelles. La situation inverse s'observe notamment avec la *perception d'interdépendance* qui occupe le dernier rang discriminant ici et qui était pourtant significative dans le modèle structurel. D'autres analyses sont nécessaires avant d'analyser plus en détail ces constats.

Afin de s'assurer des résultats de l'analyse discriminante, l'échantillon total a été divisé aléatoirement en deux parties qui respectent proportionnellement le nombre de collaborations réussies et de collaborations moins bien réussies. Comme pour la régression logistique, un groupe test et un groupe contrôle ont été formés. Tel que le démontre le tableau 4.14, les deux analyses ont donné des résultats similaires à la fonction élaborée à l'aide de l'ensemble des données. La *compétence/complémentarité* et le *leadership* se sont successivement disputés la première position avec des poids discriminants presque équivalents l'un l'autre entre les groupes test et contrôle. Bien que le *contexte* se soit montré significatif à un niveau inférieur de confiance ($p < 0,10$) dans la régression logistique (mais non dans le groupe test de la phase de validation), la discriminante a démontré que son poids n'atteint jamais le seuil de 0,300 (Burns et Burns, 2008). Bref, bien que des différences d'ordonnement aient été observées, les résultats concordent généralement avec l'analyse discriminante effectuée en utilisant l'ensemble des données et permettent de valider cette dernière.

Tableau 4.14 Validation de l'analyse discriminante – groupe test et groupe contrôle

Groupe test				
Valeur propre	Lambda de Wilks	Khi-deux	Corrélation canonique	Collaborations correctement classées (%)
0,548	0,646	$\chi^2(7)=121,343$ p= 0,000	0,595	Réussies = 83,2 % Difficiles = 73,9 % Total = 78,8 %
Groupe contrôle				
Valeur propre	Lambda de Wilks	Khi-deux	Corrélation canonique	Collaborations correctement classées (%)
0,854	0,540	$\chi^2(7)=172,481$ p= 0,000	0,679	Réussies = 85,5 % Difficiles = 75,9 % Total = 79,9 %
Groupe test			Groupe contrôle	
Facteurs ¹	Coefficient standardisé ²	Rang discriminant	Coefficient standardisé	Rang discriminant
Compétence/complémentarité	0,627	1	0,454	2
Leadership	0,448	2	0,647	1
Familiarité	0,112	4	0,070	5
Interdépendance	0,063	6	0,040	6
Contexte	0,098	5	0,214	3
Expérience	-0,019	7	-0,093	4
Nouveauté	-0,180	3	0,019	7

Gr. test : Difficile : n=144, Succès : n=157; Gr. contrôle : Difficile : n=143, Succès : n=157

¹ Tous les facteurs ont obtenu des F significatifs à 0,01

² Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisés

L'hypothèse 10 stipule que la *compétence/complémentarité*, la *qualité du leadership* et la *perception d'interdépendance* sont les facteurs les plus importants pour faire une différence entre une collaboration réussie et une moins bien réussie. Bien que plusieurs aient un impact significatif sur la performance de la collaboration, certains facteurs doivent augmenter de beaucoup leur intensité sur l'échelle pour faire une différence. Ainsi, seuls *compétence/complémentarité* et *qualité du leadership* se sont avérés probants, ce qui fait en sorte que l'hypothèse 10 est partiellement confirmée.

4.2.5 Analyse qualitative

Le cadre théorique de cette étude a été élaboré à l'aide de nombreuses recherches dont plusieurs d'entre elles sont de nature qualitative. Les analyses quantitatives ont permis d'obtenir certains constats à l'aide de 601 collaborations réelles. Il convient maintenant d'observer ce que les répondants considèrent comme le plus déterminant dans le succès d'une collaboration. Pour ce faire, il fallait compter sur une flexibilité de réponse et une richesse d'information que seules des données qualitatives permettent.

Lors du sondage, les répondants devaient compléter deux sections dans la dernière portion du questionnaire : « Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration » et « Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration ». Trois espaces avaient donc été prévus à des fins de réponse pour chacune des deux situations (possibilité de 6 réponses qualitatives par répondant). Il a été possible de cumuler 867 réponses pour le succès et 772 pour l'échec. Cette analyse qualitative, tout en respectant son objectif de faire ressortir les facteurs menant au succès ou à l'échec, peut servir de base de triangulation aux analyses quantitatives réalisées.

Deux assistants de recherche (étudiants à la maîtrise) ont été engagés pour effectuer la double codification à l'aide d'une thématization (Patton, 2002). Une rencontre a permis de présenter la recherche aux assistants. Afin de laisser émerger les facteurs par les répondants et de minimiser le biais des codificateurs, aucune catégorie n'a été établie a priori, ce qui est appelé le codage inductif (Miles et Huberman, 2003).

Suite à la codification, le degré d'accord entre codificateurs a été analysé. Sans aucune modification ni discussion, le degré d'accord a été de 83,4% pour le succès et 79,4% pour l'échec. Ces pourcentages sont satisfaisants puisqu'ils respectent le seuil acceptable de 80% proposé par Hrushka et al. (2004). Après discussion, il a été facile

de convenir unanimement des catégories à retenir qui sont de 25 pour le succès et de 23 pour l'échec. Les réponses ayant été codifiées différemment entre les assistants ont été catégorisées rapidement après de brefs échanges. Le tableau 4.15 présente les catégories de facteurs et leurs occurrences respectives.

Il convient de résumer les principaux constats issus de la lecture du tableau 4.15. La *communication* arrive en tête de liste non seulement dans la colonne du succès mais aussi dans la colonne de l'échec, y faisant référence par le manque d'information. La *confiance* arrive en deuxième place pour le succès et le *respect* arrive non loin derrière avec 43 occurrences et la *coordination* avec 39, démontrant la force de la *capacité partenariale* qui est issue de la fusion des trois facteurs. L'*engagement* arrive en quatrième position. Ces données révèlent que le trio *communication- capacité partenariale-engagement*, tel que déterminé au départ de cette étude, est formé des facteurs les plus déterminants dans le succès d'une collaboration.

Le *travail d'équipe, bonne équipe, partenariat* arrive en troisième position pour le succès. Cette catégorie semble être un amalgame de facteurs alors qu'on y retrouve des éléments de *compétence/complémentarité* avec « bonne équipe ». Une bonne équipe laisse présager des partenaires compétents et complémentaires. Des éléments de *perception d'interdépendance* sont aussi retrouvés comme « travail d'équipe » alors que le travail doit être réalisé par plusieurs pour réussir.

Pour ce qui est du côté échec, la deuxième position du *manque de ressources*. Ce facteur avait été identifié dans la revue de littérature et il est intimement lié à l'*engagement*, soit les efforts que les partenaires sont prêts à déployer pour la réussite de la relation (Ramayah, Lee et In, 2011). Cette position élevée démontre son aspect critique.

La troisième position, soit *égoïsme, laisser-aller*, est intéressante. L'égoïsme serait peut-être l'opposé de la capacité partenariale qui inclut la confiance, le respect

et la coordination. Le laisser-aller dénoterait aussi un manque de coordination, qui fait partie aussi de la capacité partenariale.

Tableau 4.15 Facteurs issus de la double codification des réponses qualitatives et occurrences respectives

Succès		Échec	
Catégories	Occ.	Catégories	Occ.
1. Communication, transmission d'informations, information	130	1. Manque d'information	104
2. Confiance, honnêteté, crédibilité	74	2. Manque de ressources (argent/temps/humain)	65
3. Travail d'équipe, bonne équipe, partenariat	67	3. Égoïsme, laisser-aller	62
4. Engagement, implication, participation, dévouement, mobilisation	60	4. Manque d'objectifs clairs/de vision commune	54
5. Vision commune	58	5. Manque d'effort, de participation	49
6. Respect, intégrité	43	6. Non respect échéancier, trop intervenant	47
7. Clarté	43	7. Mauvaise compréhension, imprécis, mal défini	43
8. Gagnant-gagnant, résultats attendus, intérêt commun	41	8. Manque intérêt	40
9. Motivation, vouloir, volonté, détermination, croire au projet	41	9. Manque de collaboration, de concertation	39
10. Ressources financières	41	10. Contexte défavorable	36
11. Coordination, concertation	39	11. Avarice	33
12. Contexte	29	12. Manque d'innovation	32
13. Équité	28	13. Méfiance	29
14. Expérience, professionnalisme	27	14. Manque de suivi	29
15. Suivi	25	15. Manque de leadership	28
16. Organisation, structure	23	16. Manque de planification	26
17. Planification, préparation	21	17. Peu d'ouverture esprit, borné	24
18. Leadership	20	18. Manque de professionnalisme/compétence	19
19. Flexibilité, ouverture	18	19. Manque de transparence	17
20. Qualité produit/service	17	20. Manque de coordination	14
21. Sélection partenaire	17	21. Attentes irréalistes, mal définies	13
22. Complémentarité	14	22. Manque de respect	10
23. Transparence	11	23. Autres	33
24. Innovation	7		
25. Autres	71		
Total	867		772

La sixième position, *non respect échancier, trop intervenants*, contient tout de même 47 occurrences. Cette catégorie est la seule à avoir obtenu un nombre important d'occurrences qui n'ait pas de lien direct ou indirect avec les facteurs ressortis de la revue de littérature. Il convient donc de le considérer lors de recherches futures sur les causes de succès ou d'échec de la collaboration.

La comparaison avec les résultats de la phase quantitative est intéressante. La *compétence/complémentarité*, qui s'est avérée être un facteur dominant en phase quantitative, n'est pas ressortie comme catégorie directe. Mais en observant certaines catégories proches conceptuellement, il y a *travail d'équipe, bonne équipe, partenariat* qui a obtenu une 3e position, *l'expérience, professionnalisme* une 14e position et la *complémentarité* une 22e position. Le rassemblement de certaines de ces occurrences pourrait ajouter au poids de ce facteur et valider les résultats quantitatifs. De plus, du côté échec, le facteur n'est pas cité directement mais en faisant des croisements avec la catégorie *laisser-aller* en 3e position et au *professionnalisme/compétence* en 19e position, on obtient un poids intéressant. Le manque d'expertise a été relaté comme facteur d'échec (Wong, Mistilis et Dwyer, 2011).

Le *leadership* est un autre facteur qui s'était montré déterminant. Dans les réponses qualitatives, il n'est pas ressorti très fortement avec une 18e position dans les succès; mais une carence dans ce domaine a été plus souvent citée comme facteur d'échec le plaçant en 15e position dans cette catégorie. Ce constat est conséquent avec les résultats obtenus qui démontrent que le trio *capacité partenariale-communication-engagement* domine mais que d'autres, comme le *leadership*, ont un impact significatif non seulement sur la performance de la collaboration, mais aussi sur ses chances de succès ou d'échec.

La *perception d'interdépendance* était ressortie en 3e position dans l'analyse en équations structurelles. Bien qu'ici elle ait des liens avec la 3e position du succès

avec le *travail d'équipe*, d'autres liaisons peuvent être faites avec une autre catégorie : *gagnant-gagnant, résultats attendus, intérêt commun* qui obtient la 8e position. Toutefois, il ne fait pas partie des occurrences les plus fortes du côté échec. Ces résultats confirment donc l'importance du facteur pour la performance de la collaboration, mais sans être déterminante entre un succès et un échec au niveau global.

La *familiarité* entre partenaires est le dernier facteur à avoir un impact significatif sur la performance de la collaboration. Elle ne s'était toutefois pas avérée comme jouant un rôle critique entre le succès et l'échec. Dans les réponses qualitatives, ce facteur n'est ressorti ni dans la portion succès, ni dans la portion échec. Ceci explique peut-être son niveau de signification plus faible dans l'analyse en équations structurelles que les trois facteurs précédents, soit un degré de confiance de 95% au lieu de 99%, et son absence dans la régression logistique et l'analyse discriminante.

Le *contexte* se retrouve en 12e et en 10e position de part et d'autre du tableau. Ces relatives bonnes positions sont en lien avec les résultats quantitatifs alors que la régression simple lui accordait le 4e impact le plus élevé, devançant même la *perception d'interdépendance*. L'analyse en équations structurelles l'avait démontré comme étant sous le niveau de signification, mais de peu, tout comme la régression logistique où l'indice de signification arrivait à 0,07, non loin du 0,05 nécessaire. Aussi, bien que non significatif, le poids discriminant obtenu plaçait le *contexte* comme étant le 3e facteur le plus susceptible d'améliorer les chances de succès. Bref, bien que le *contexte* n'ait dévoilé de relation significative, il semble qu'il conserve une certaine importance dans le succès et l'échec de la collaboration.

L'*expérience* de collaboration se retrouve en 13e position du succès mais, le manque d'expérience n'est pas ressorti du côté échec, résultats similaires à ceux quantitatifs qui ne démontrent pas la prépondérance de ce facteur dans le succès de la collaboration.

La *nouveauté* est un facteur qui n'avait pas été conservé en raison du nombre d'occurrences obtenu dans l'analyse littéraire, mais plutôt en raison de son potentiel prometteur. Les résultats qualitatifs viennent donner raison à cette inclusion. Certes, elle a obtenu une 24e place pour le succès, ce qui confirme les tests quantitatifs alors que la *nouveauté* ne s'est avérée significative dans aucune des analyses. Toutefois, elle a été nommée suffisamment par les répondants pour obtenir une bonne 12e position pour l'échec, soit par le manque d'innovation. Ce nombre non négligeable d'occurrences justifie la pertinence de l'intégration de ce facteur. Sans influencer le succès, la *nouveauté*, lorsque qu'absente, jouerait un rôle important dans l'échec de la collaboration. De futures analyses pourront s'y concentrer.

D'autre part, puisque cette recherche focalise sur les antécédents de la performance et éventuellement du succès, les facteurs inclus dans la portion quantitative du questionnaire faisaient référence au succès. Les catégories émergeant des réponses qualitatives permettent de valider les facteurs introduits dans le questionnaire. Il n'y a pas eu de surprise quant aux facteurs mentionnés par les répondants, les plus importants ayant été tous inclus dans le questionnaire. Ainsi, de futures analyses sont envisageables notamment sur la vision commune, la clarté, la motivation et les ressources financières qui ont obtenu des positions intéressantes. Du côté échec, peu de surprises encore une fois quoiqu'une catégorie (Non respect échéancier, trop intervenants) laisse place à l'inclusion de ce facteur dans de futures analyses.

En somme, l'analyse qualitative révèle que les résultats quantitatifs sont représentatifs du palmarès des répondants et que les facteurs déterminants ont bel et bien été identifiés. Le trio *communication- capacité partenariale-engagement* joue un rôle important en étant parmi les plus cités de part et d'autre du tableau. Les deux facteurs les plus dominants dans la portion quantitative, *compétence/complémentarité* et *leadership*, n'ont pas été les plus cités directement. Mais en faisant des liens conceptuels avec quelques catégories et en analysant leur présence des deux côtés du tableau, leur importance est démontrée. Sans dévoiler de surprise, le tableau dénote

quand même la popularité de certains facteurs non retenus à des fins d'analyse comme la vision commune et la clarté des objectifs. De futures recherches pourront s'y intéresser tout comme aux facteurs d'échec dont les opposés des facteurs de succès (exemple Confiance versus Méfiance) n'arrivent pas dans le même ordre de part et d'autre du tableau.

4.3 Résumé et conclusion des analyses et des résultats

Ce chapitre visait à présenter les résultats de manière à pouvoir évaluer les hypothèses de recherche. Une fois la fiabilité et la validité des résultats établies, de nombreux tests statistiques ont été menés.

En excluant le trio *communication-capacité partenariale-engagement* et en tenant compte simultanément de l'influence des facteurs, quatre facteurs se sont montrés significatifs : la *compétence/complémentarité*, la *qualité du leadership*, la *perception d'interdépendance* et la *familiarité entre partenaires*. Trois facteurs ne se sont pas révélés significatifs dans un contexte multivarié : le *contexte*, l'*expérience de collaboration* et la *nouveauté*. D'autres analyses ont testé la *présence d'un consultant* et la *présence d'OBNL*. Les deux facteurs ne se sont pas avérés significatifs.

Afin de connaître si les facteurs avaient suffisamment d'influence pour faire une différence entre une collaboration réussie ou une collaboration moins bien réussie, d'autres tests ont été menés. Des trois facteurs pressentis, seuls *compétence/complémentarité* et *qualité du leadership* ont démontré un poids suffisant.

L'analyse des données qualitatives a globalement permis de valider les résultats obtenus dans la portion quantitative. Le trio *communication-capacité partenariale-engagement* est important tant pour le succès que pour l'échec et les occurrences des

autres facteurs à l'étude dans les 7 premières hypothèses ont somme toute confirmé les résultats quantitatifs.

Le tableau 4.16 résume les résultats liés aux dix hypothèses à l'étude. Il permet de constater que des 7 facteurs catégorisés parmi les perspectives, seulement 1 élément transactionnel sur 4 s'est révélé significatif dans le modèle global alors que les 3 éléments relationnels l'ont tous été. Le prochain chapitre, portant sur la discussion, offre davantage de liens avec la littérature et tente d'extraire la richesse des tests statistiques réalisés.

Tableau 4.16 Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses

Hypothèse 1	Plus le niveau de Compétence/complémentarité est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)*	Confirmée
Hypothèse 2	Plus le niveau de Qualité du leadership est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 3	Plus le niveau de Perception d'interdépendance entre partenaires est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 4	Plus le niveau de Expérience de collaboration est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)	Partiellement confirmée
Hypothèse 5	Plus un Contexte socio-politique est jugé favorable, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)	Partiellement confirmée
Hypothèse 6	Plus le niveau de Familiarité entre partenaires est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 7	Plus le niveau de Nouveauté du produit développé est élevé, plus la performance de la collaboration est élevée. (T)	Partiellement confirmée
Hypothèse 8	Une collaboration est plus performante lorsqu'il y a Présence d'un consultant .	Infirmée
Hypothèse 9	Une collaboration est plus performante lorsqu'il y a Présence d'OBNL .	Infirmée
Hypothèse 10	La Compétence/complémentarité, la Qualité du leadership et la Perception d'interdépendance sont les facteurs les plus importants pour faire une différence entre une collaboration réussie et une moins bien réussie .	Partiellement confirmée

*(T) facteur orienté vers la perspective transactionnelle ; (R) vers la perspective relationnelle

CHAPITRE V

DISCUSSION

Au chapitre précédent, les résultats des tests statistiques ont été présentés. Ce chapitre propose une analyse plus approfondie de ces résultats et avance des explications sur les facteurs étudiés. Il est composé de cinq sections. La première section porte sur les antécédents de la performance de la collaboration, soient ceux ayant une influence positive sur la performance de la collaboration en contexte multivarié. Il serait avisé de rappeler que la performance de la collaboration est une des quatre dimensions permettant d'évaluer la performance globale d'un projet réalisé en collaboration. Lié principalement à la satisfaction des partenaires quant aux relations qu'ils ont mutuellement entretenues, cet indice est intéressant pour identifier les facteurs sur lesquels les gestionnaires devraient se concentrer. La suite apporte des explications et des pistes de réflexion sur les facteurs des hypothèses partiellement confirmées ainsi qu'infirmées. Les facteurs de succès et d'échec sont ensuite présentés puis les résultats sont abordés en fonction des perspectives transactionnelle et relationnelle. Les implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude concluent ce chapitre.

5.1 Les antécédents de la performance de la collaboration

Le cadre conceptuel évaluait l'influence de neuf facteurs, en excluant les trois facteurs traditionnels et bien documentés que sont la communication, la confiance et l'engagement. Quatre facteurs ont effectivement une influence significative lors des analyses multivariées : la *compétence/complémentarité* (H1), le *leadership* (H2), la *perception d'interdépendance* (H3) et la *familiarité entre partenaires* (H6). Ces facteurs ont d'ailleurs tous été nommés, spontanément, par les répondants lors des questions ouvertes. Il n'y a que la *familiarité entre partenaires* qui n'a pas été identifiée textuellement, quoique certaines mentions de la sélection des partenaires y font référence (ex : *bonne connaissance de l'autre*). Cette section analyse chacun des

facteurs, lie les résultats aux études existantes et introduit les implications à en déduire.

5.1.1 Le trio communication-capacité partenariale-engagement

La littérature est relativement abondante sur le rôle de la *communication*, la *capacité partenariale* (amalgame de confiance, respect et coordination) et de l'*engagement*. La présente étude a préféré se concentrer sur d'autres facteurs recensés dans d'autres études, mais peu testés statistiquement, comme le suggéraient Ramayah, Lee et In (2011) ainsi que Yodsuwan et Butcher (2012). La première de ces deux études porte sur la performance de la collaboration dans le secteur touristique chinois et a démontré l'importance de l'influence de la communication et de l'engagement (Ramayah, Lee et In, 2011). La seconde a confirmé l'influence de la confiance et de la communication sur la satisfaction des membres d'une collaboration (Yodsuwan et Butcher, 2012). Le rôle de la confiance a aussi été démontré dans un autre contexte de collaboration touristique (Wong, Mistilis et Dwyer, 2011). Dans la présente étude, des régressions simples ont permis de confirmer l'importance de ces facteurs. Bref, l'influence de ce trio restera considérée comme étant la plus importante. Toutefois, il convenait de porter davantage d'attention à d'autres facteurs, ce qui a permis de générer des résultats inédits.

5.1.2 La compétence/complémentarité

La *compétence/complémentarité* fait référence à l'expertise des partenaires et à sa diversité. Ce facteur s'est avéré être celui dont l'influence est la plus élevée sur la performance de la collaboration ($\gamma = 0,33$; $p < 0,01$). Il a aussi démontré une influence suffisante pour faire une différence entre une collaboration réussie et une collaboration moins bien réussie. L'augmentation d'une unité sur l'échelle de la *compétence/complémentarité* (échelle en 5 points) augmente les probabilités que la collaboration soit un succès de 76%. Ce résultat reflète bien la littérature et s'explique de nombreuses façons.

Les connaissances techniques que possèdent les partenaires ont déjà démontré leur importance en gestion de projet (Pinto et Slevin, 1988). La capacité d'effectuer le travail joue un rôle important dans la crédibilité des personnes autour de la table (Ganesan, 1994) et joue un rôle important dans le développement de la confiance (Morgan et Hunt, 1994). D'ailleurs, plusieurs auteurs ont démontré que l'accès à des compétences était une motivation importante pour faire partie d'une collaboration (Kogut, 1989; Sakakibara, 1997). Plutôt que d'engager du personnel supplémentaire ou une firme externe pour développer de nouvelles compétences ou générer une nouvelle connaissance (ex : étude de marché), la collaboration représente une voie rapide à leur obtention.

Diminuant les divergences (Costongs et Springett, 1997) et suscitant le respect (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002), la compétence est certes un atout de taille dans le succès de la collaboration. Cependant, les résultats de l'étude démontrent que la complémentarité des expertises regroupées joue un rôle prépondérant. Elle est reconnue dans quelques recherches en développement de produit (Zirger et Maidique, 1990; Sivadas et Dwyer, 2000; Cooper, 2003) et en contexte touristique pour favoriser les chances de succès et amener à des résultats de plus grande valeur (Palmer et Bejou, 1995). Cette étude confirme et même ajoute à son importance avec une démonstration statistique.

Cette mixité enrichit donc positivement la collaboration qui se voit formée non seulement de partenaires compétents, mais possédant aussi des expertises diversifiées auxquelles il sera possible d'avoir recours. Elles seront particulièrement utiles dans le développement d'offres ou d'expériences complexes au sein des destinations et la prospection de nouveaux marchés de touristes. Il faut cependant être prudent afin de protéger les compétences distinctives des parties (Hoffmann et Schlosser, 2001).

La littérature dévoile que l'expertise et la formation ont fait défaut lors de certaines collaborations en contexte touristique, ce qui a rendu ces projets moins efficaces (Timothy, 1999; Butler, 1999). L'aspect critique de ce manque est appuyé

par la présente recherche qui démontre que le rassemblement de partenaires possédant une expertise reconnue dans des sphères complémentaires devrait être une priorité. Ainsi, afin de maximiser la performance de la collaboration, une sélection minutieuse des partenaires devrait être opérée en optant pour des partenaires détenant des compétences établies dans des domaines diversifiés.

5.1.3 La qualité du leadership

La *qualité du leadership* se rapporte à la qualité de la personne qui porte le dossier, qui se sent responsable du projet. Les résultats de l'étude démontrent que cette personne, leader, promoteur ou champion, a un effet majeur sur la performance de la collaboration ($\gamma = 0,31$; $p < 0,01$). Son effet peut même faire la différence entre une collaboration réussie ou une collaboration moins bien réussie. L'augmentation d'une unité sur l'échelle de la *qualité du leadership* augmente les probabilités que la collaboration soit un succès de 71%. Ce facteur est assez fréquent dans la littérature en gestion de projet, mais moins en marketing. Pourtant, il y a de plus en plus de groupes de «vendeurs» et de collaborations dans la création d'une offre, entre autres, touristique.

Ce facteur arrive en deuxième position parmi les facteurs évalués, non loin de la compétence/complémentarité ($\gamma = 0,33$). Son influence se fait sentir à plusieurs égards : des connaissances techniques, une vision stratégique et des talents de motivateur (Pinto, Slevin, 1986; Chin, Chan et Lam, 2008; Junarsin, 2010). Dans des dossiers politisés, il peut aussi utiliser ses relations pour faire progresser le projet (Préfontaine et al., 2009).

Les résultats sont en lien avec la littérature alors que Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) avait constaté, en contexte de partenariats publics-privés, que la présence d'un champion opérationnel, stratégique ou politique inspirait le personnel et l'incite à s'engager vers la réussite du projet plutôt que de vers les intérêts propres

de chacun. Dans cette étude, le leadership (présence d'un champion) est un des facteurs les plus importants.

Chin, Chan et Lam (2008) ont eux aussi relevé le caractère critique du leadership. Parmi les sous-facteurs de leur modèle, ce facteur obtient le plus haut score au niveau des coopétitions mondiales. Lors de tels partenariats, les leaders doivent tracer une ligne directrice claire et amener un soutien suffisant pour la réalisation des objectifs (Chin, Chan et Lam, 2008).

Puisque le leader n'est pas nécessairement le responsable du projet, il n'est pas toujours désigné d'office. Il « apparaît » lorsque le climat organisationnel est propice et que la dotation est vue comme une fonction stratégique (Howell et al., 2005). Ainsi, au sein de la collaboration, il est important que tous comprennent l'impact que peut avoir un leader de qualité, de favoriser l'ascension de la meilleure personne à ce poste et de lui amener un soutien pour qu'il puisse maximiser son potentiel. Par le fait même, les partenaires devraient porter une attention particulière à la détection d'une personne passionnée par l'objet de la collaboration, qui connaît les différents rouages politiques et industriels et qui jouit d'une solide crédibilité. En lui proposant de travailler sur le projet, le groupe pourrait compter sur un leader qui fera avancer le dossier, qui motivera les troupes et qui agira comme porte-parole. L'impact de la présence d'une telle personne sur la performance de la collaboration est majeur (Haughland et al., 2011). Ce constat est important puisque la qualité du leadership est rarement étudiée en marketing.

5.1.4 La perception d'interdépendance

La *perception d'interdépendance* réfère au constat que c'est le fait d'avoir travaillé ensemble qui a permis d'atteindre l'objectif. En agissant seul, le projet serait difficilement réalisable ou les résultats plus mitigés. Les analyses démontrent que cette perception d'interdépendance a un impact significatif sur la performance de la collaboration ($\gamma = 0,16$; $p < 0,01$).

Ces résultats sont en lien avec les conclusions de Gray (1989) en gestion de projet qui avait constaté que les partenaires devaient bien saisir l'importance de leur interdépendance avant de s'engager fermement. L'interdépendance des parties prenantes est particulièrement vraie en tourisme alors qu'on y pratique souvent ce qu'on appelle la coopération : les entreprises collaborent pour attirer les touristes à la destination, puis tentent de maximiser leur propre achalandage une fois les voyageurs arrivés. D'ailleurs, Jamal et Getz (1995), lors d'un projet de développement touristique en collaboration, avaient constaté de nombreuses visions divergentes. Pourtant, les parties prenantes du secteur touristique sont reconnues comme étant interdépendantes. En se regroupant et en comprenant l'interrelation qu'elles ont, il leur est possible d'offrir une expérience plus enrichie aux touristes (Wang et Fesenmaier, 2007).

L'efficacité de ce facteur se fait probablement sentir plus naturellement lors de situations de crise. Selin et Chavez (1995) ont démontré à quel point l'urgence de la situation peut devenir un catalyseur de l'effort collectif alors que les parties comprennent qu'il est impératif de travailler ensemble. C'est par le regroupement qu'il sera possible de pallier aux difficultés imprévues (Araujo et Bramwell, 2002).

La prise de conscience de cette interdépendance est reconnue comme menant à des résultats de collaboration supérieurs (Wang et Fesenmaier, 2007), ce qui est démontré par la présente étude. Ainsi, même si la perte de contrôle que l'organisation expérimente lors de partenariats avec d'autres organisations peut indisposer (Donaldson et O'Toole, 2002), les organisations doivent saisir que le sort de chacun est dans une certaine proportion, lié au sort de tous. La collaboration étant une relation mutuellement bénéfique, elle vise nécessairement à ce que chacun y gagne. La performance de la collaboration est tributaire de l'esprit de corps entre les partenaires qui doivent saisir l'importance de tous mettre l'épaule à la roue pour atteindre de meilleurs résultats.

Lors d'une collaboration, du temps doit être consacré afin de démontrer l'importance des résultats attendus et que ces résultats dépendent fortement de l'implication de chacun. Un document pourrait être produit afin d'énumérer les rôles de chacun. Par la suite, il serait possible d'attribuer une certaine responsabilité aux acteurs en liant leurs rôles à un objectif ou une action du projet. Cette méthode démontrerait concrètement à quel point chacun doit s'investir afin de maximiser la performance de la collaboration. Elle pourrait aussi rassurer certaines organisations qui hésitent à collaborer en leur présentant les points précis où elles auront un rôle prépondérant et les autres qui dépendront davantage des partenaires. Ces derniers points seront tout de même assignés à des organisations qu'il sera ainsi plus facile de surveiller en cas d'incertitude tout au long de la relation.

Bien que son influence sur la performance de la collaboration soit significative, ce facteur n'a pas assez de poids pour faire une différence entre une collaboration réussie ou moins bien réussie. Il avait pourtant été pressenti parmi les éléments les plus importants (H10). En d'autres termes, bien que ce facteur contribue significativement à la satisfaction que les partenaires ont de la collaboration, son importance est moins capitale que la *compétence/complémentarité* et le *leadership*.

5.1.5 La familiarité entre partenaires

La *familiarité* entre partenaires signifie que les gens qui travaillent ensemble se connaissaient avant l'amorce du projet. Il est à noter que ce facteur n'avait pas été l'un des plus mentionnés dans l'analyse littéraire, mais le contexte touristique souvent informel et moins structuré (Saxena, 2005; Wang et Xiang, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007) avait poussé à l'ajouter à la présente étude. Ce fut une bonne décision. L'impact de ce facteur sur la performance de la collaboration s'est montré significatif ($\gamma = 0,10$; $p < 0,05$). Son influence est plus faible que les facteurs précédents et n'est pas suffisante pour faire une différence importante entre une collaboration réussie ou moins bien réussie. Elle s'avère toutefois significative à même le modèle de structure.

La familiarité avait été pressentie comme un facteur pouvant rassurer les éventuels partenaires. En effet, la familiarité favorise un climat de confiance « pré-collaboration » entre les partenaires. Ces résultats sont en lien avec les recommandations de Tremblay (1998) qui conseille aux organisations de faire partie de nombreux réseaux. La présente étude démontre à quel point le réseau de contacts peut s'avérer un atout de taille en favorisant la familiarité avec un grand nombre de partenaires potentiels.

Aussi, un autre bénéfice de la familiarité provient d'une plus grande probabilité d'invitation à se joindre à une collaboration. En effet, des intervenants touristiques cherchant à démarrer une collaboration sont appelés à rechercher des partenaires sur qui ils peuvent se fier. Un réseau de contacts étendu et bien entretenu maximise les chances d'entrer dans la fourchette de considération partenariale des acteurs démarrant une collaboration. Un partenaire potentiel bien connu est un partenaire dont l'incertitude liée à sa sélection est réduite (Wang et Fesenmaier, 2007). Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) avaient constaté que les partenaires ont appris à se connaître avant le démarrage formel du projet, ce qui a facilité la collaboration.

Puisque les résultats démontrent que la familiarité augmente la performance de la collaboration et que cette même familiarité peut augmenter les chances de faire partie d'un tel projet, les gestionnaires touristiques doivent poursuivre leurs efforts de réseautage, se rapprocher des divers acteurs de leur milieu et entretenir de bonnes relations avec eux.

5.2 Les facteurs des hypothèses partiellement confirmées

Trois facteurs ne se sont pas avérés significatifs lors des analyses multivariées, soient *expérience de collaboration* (H4), *contexte socio-politique* (H5), *nouveauté du produit développé* (H7). Bien que significatifs lors des régressions simples, leur

impact semble intercepté par d'autres facteurs lorsqu'analysés conjointement. Des pistes d'explication sont exposées dans cette section.

5.2.1 Le contexte socio-politique

Le *contexte socio-politique* fait référence aux climats politique et social dans lesquels s'opère la collaboration. Les résultats multivariés ne démontrent pas de lien significatif entre le contexte et la performance de la collaboration ($\gamma = 0,07$; $p > 0,05$). Bien que l'influence de l'environnement ait été documentée (Araujo et Bramwell, 2002; Nguyen, Ogunlana et Lan, 2004), ces résultats sont en accord avec d'autres études.

Un climat politique favorable peut sembler être un atout sûr pour l'émergence d'une collaboration, particulièrement en tourisme où de nombreux acteurs gouvernementaux interviennent. Toutefois, lors de partenariats public-privé, Ramonjavelo, Préfontaine et Skander (2007) ont souligné que l'aspect politique pouvait nuire à la collaboration en ouvrant la porte à la partisanerie et aux pressions politiques. Ainsi, même si le climat politique est favorable à l'avènement d'une collaboration, son influence durant le projet n'est pas nécessairement positive.

Le résultat de la collaboration ne semble pas avoir une meilleure probabilité de succès non plus. En plus des résultats de cette recherche, d'autres auteurs ont aussi démontré que l'agenda politique des acteurs n'avait pas toujours un effet significatif sur le succès des partenariats (Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009).

D'autre part, le climat social, qui se veut une évaluation du soutien ou de la non-opposition de la population, se voudrait lui aussi un atout de taille puisque la présence citoyenne dans une collaboration se retrouve dans la littérature (Sullivan et al., 2001; Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007). Toutefois, il est important de considérer que la non-opposition à un projet ne signifie pas nécessairement un soutien actif. Les citoyens peuvent se montrer revendicateurs sans être

nécessairement actifs dans la recherche de solutions. Ainsi bien que leur incorporation aux divers projets présents dans leur communauté va de soi, il apparaît que la performance de la collaboration ne sera pas s'améliorée pour autant. Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) ont d'ailleurs démontré que les attentes du public n'ont pas toujours d'effet sur le succès des partenariats.

Ces résultats sont tout de même surprenants et ils ne confirment que partiellement l'hypothèse posée d'influence positive du contexte. Il faut ainsi les interpréter avec prudence. Sans nuire, ce facteur ne devrait pas être une priorité dans le développement d'une collaboration. Il peut être pressenti, par exemple, comme favorisant le démarrage. Par ailleurs, il peut possiblement influencer le déroulement du projet alors que le leader est invité à faire ses représentations auprès des diverses instances. Mais au final, en tenant compte des autres facteurs simultanément, le contexte n'a pas d'influence significative sur la performance de la collaboration. Les intervenants touristiques ne devraient donc pas nécessairement se décourager d'un contexte plus ou moins favorable. Une collaboration satisfaisante peut quand même survenir.

5.2.2 La nouveauté du produit développé

La *nouveauté du produit développé* évalue si le bien ou le service développé en collaboration est nouveau dans le domaine ou dans la région. Lorsque l'influence des autres facteurs est considérée, les analyses n'ont pas dévoilé de lien significatif entre la nouveauté et la performance de la collaboration ($\gamma = 0,03$; $p > 0,05$). Même si ce facteur n'était pas ressorti parmi les plus cités lors de l'analyse littéraire, certaines des études récentes portaient à croire qu'il était prometteur (Shenhar et al., 2005; Brockhoff, 2006). Le faible impact de la nouveauté peut toutefois être expliqué par quelques conséquences négatives connues de la nouveauté.

Bien que le caractère nouveau d'un produit puisse être perçu comme un défi pour l'organisation, l'établissement d'une nouvelle structure et de nouveaux processus au

sein de l'organisation amènent un niveau plus élevé d'inconnu (Tremblay, 1998). La nouveauté peut donc exiger des efforts supérieurs qui ne sont pas bien absorbés par l'organisation, empêchant cet effet stimulant d'innovation de favoriser la performance de la collaboration.

L'idée d'atteindre un nouveau marché avec un nouveau produit est attrayante. Toutefois le développement de marché conjugué au développement de produits est une option stratégique très risquée. Les partenaires doivent être conscients de ce risque et les résultats permettent de supposer que ce risque est perçu comme trop élevé dans plusieurs cas. La nouveauté peut effrayer alors que la matérialisation des efforts en un produit final, l'opérationnalisation du processus de développement et la connaissance du marché peuvent être mis en doute (Tatikonda et Rosenthal, 2000; Duimering et al., 2006).

Sicotte et al. (2004) sont eux aussi arrivés à la conclusion que la nouveauté n'avait pas toujours une influence positive significative sur le succès. Ainsi, bien que la nouveauté puisse être stimulante et prometteuse, il semble que ses avantages reconnus puissent être contrebalancés par les autres obstacles qu'elle entraîne. Les gestionnaires touristiques doivent donc faire preuve de prudence dans leur gestion de l'innovation. Le vent de fraîcheur que peut insuffler la nouveauté n'est pas un élément qui amènera nécessairement une meilleure performance de la collaboration. Les gestionnaires ne doivent pas se laisser distraire par l'attrait de la nouveauté ni compter uniquement sur le potentiel qu'elle fait miroiter. D'autres facteurs doivent être priorisés afin de favoriser une collaboration plus performante.

5.2.3 L'expérience de collaboration

L'expérience de collaboration se rapporte à l'historique de collaboration, à l'habitude de travailler sous ce mode de fonctionnement. Ce facteur ne s'est pas révélé comme significatif pour améliorer la performance de la collaboration ($\gamma = -0,03$; $p > 0,05$). Ce résultat est tout de même surprenant étant donné que l'expérience

est reconnue pour faciliter la détection rapide des problèmes (Wang et Fesenmaier, 2007) et l'amélioration du climat de confiance (Tremblay, 1998).

Une piste d'explication provient de la stimulation qu'occasionne une première expérience. Travailler avec un nouveau mode de fonctionnement sur un projet prometteur peut générer un engouement qui amènera les partenaires à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il semble que l'impact de l'expérience de collaboration agisse de manière similaire à celui de la nouveauté. Bien qu'en ayant des avantages indéniables, le fait d'avoir un faible niveau à ce facteur a son lot de bienfaits. Pour la nouveauté, c'est l'incertitude qui est amoindrie. Pour l'expérience, c'est la stimulation occasionnée par une nouvelle façon de travailler.

Les résultats laissent supposer qu'il n'est jamais trop tard pour commencer à collaborer. Les régions où les organisations ont l'habitude de travailler ensemble ne semblent pas avantagées par cette expérience. Ainsi, les guerres de clocher, souvent présentes en contexte touristique, peuvent être mises de côté et les acteurs peuvent commencer à se rassembler tout en escomptant une performance de la collaboration intéressante. Ce constat est encourageant pour plusieurs destinations où la collaboration n'est pas intégrée dans la culture touristique.

Une autre conclusion intéressante vient du fait que l'expérience préalable n'est pas une promesse de succès. Ainsi, les nouvelles organisations au sein de la destination ou celles qui n'ont pas encore fait partie de collaborations peuvent être intégrées à des projets. Leur manque d'expérience ne constitue pas un obstacle défendable à leur non-inclusion. Les résultats démontrent que l'habitude de travailler ensemble n'améliore pas significativement la performance de la collaboration et les gestionnaires touristiques devraient se garder de discriminer à l'aide de ce critère dans la sélection des partenaires. Bien sûr, la familiarité entre partenaires a un impact positif et travailler avec des gens connus facilite la relation. Cependant, les nouveaux peuvent non seulement être fortement stimulés par cette inclusion, ils peuvent amener de nouvelles idées, une nouvelle énergie ou une nouvelle façon de travailler

qui compensent leur manque d'expérience face à la façon de travailler habituelle de la région ou de la destination.

5.3 Les facteurs des hypothèses infirmées

Deux facteurs n'ont pu révéler d'influence significative : *présence d'un consultant* (H8) et *présence d'OBNL* (H9). Cette section vise à trouver des pistes d'explication de ces résultats qui vont à l'encontre des hypothèses posées.

5.3.1 La présence d'un consultant

Les projets en collaboration incluent parfois des consultants. Un des cas de la recherche de Rajaobelina (2007) sur la collaboration en contexte touristique avait montré l'impact positif de la présence d'une personne externe, un consultant. L'hypothèse 8 supposait donc que la *présence d'un consultant* était un antécédent de la performance de la collaboration. Les analyses ont révélé que les collaborations où un consultant était présent (n=83) n'atteignaient pas un niveau de performance supérieur que lorsqu'il n'y en avait pas. De plus, les collaborations considérées comme des succès ne comptent pas une présence d'un consultant significativement différente des collaborations considérées comme ayant été moins bien réussies. Ces résultats sont surprenants compte tenu de la littérature en tourisme qui est généralement favorable à l'inclusion de consultants.

Ils sont peut-être un bon exemple de contribution de cette thèse liée à l'analyse d'un nombre important de projets. La recherche en collaboration touristique ayant été réalisée surtout à l'aide d'études de cas spécifiques, une première analyse quantitative sur le sujet semble démontrer qu'au niveau agrégé, les consultants ne font pas une différence dans la performance de la collaboration. Leur présence ne fera donc pas nécessairement en sorte d'améliorer la satisfaction des partenaires quant aux relations qu'ils entretiennent.

Les consultants, dans l'exercice habituel de leurs fonctions, n'ont pas un grand pouvoir décisionnel. Leur rôle est d'organiser, de conseiller. Or, dans certains projets touristiques, c'est précisément ce manque d'autorité ou de capacité à rassembler les acteurs qui la possèdent qui a miné les efforts déployés par le consultant (Van der Yeught, 2009). Sa faible influence peut diminuer son pouvoir d'attraction et de persuasion.

Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence. La mesure utilisée pour évaluer la présence d'un consultant était constituée d'une case à cocher parmi un nombre important de possibilités. Il est fort possible que des oublis de la part des répondants aient pu survenir. Les analyses statistiques réalisées ont tenté de diminuer ce biais en subdivisant de plusieurs façons l'échantillon final pour mener les tests. Il demeure toutefois qu'un biais peut subsister.

Il faut aussi considérer que le rôle du consultant n'a pas été évalué. Le consultant peut notamment être initiateur, être engagé spécifiquement comme support au projet ou faire partie de la collaboration au même titre que d'autres partenaires. La nature du rôle du consultant dans la collaboration a peut-être eu un impact non évalué par l'instrument de mesure. Le fait qu'il soit rémunéré ou qu'il agisse à titre de partenaire régulier pourrait influencer son niveau d'implication et la contribution qu'il apporte. Bref, la présence d'un consultant ne semble pas améliorer la performance de la collaboration, mais une meilleure compréhension du rôle joué par le consultant est nécessaire avant de se prononcer définitivement.

5.3.2 La présence d'OBNL

Les organismes à but non lucratif sont nombreux en tourisme et plusieurs font partie de projets réalisés en collaboration. L'hypothèse 9 soutient que la *présence d'OBNL* peut être considérée comme un antécédent de la performance de la collaboration. L'impact positif était supposé en raison de l'expertise spécialisée, de leur représentation des citoyens du milieu, de leur rôle de médiateur, du réseau de

contacts, de l'amélioration de la crédibilité et de l'accroissement de la légitimité du projet que peut apporter un OBNL (Elkington et Fennell, 1998; Kanter, 1999; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Rondinelli et London, 2003; Yaziji, 2004). Les différents tests réalisés n'ont pas permis de valider cette hypothèse.

Ainsi, les collaborations comptant des partenaires uniquement privés, uniquement publics ou à la fois de ces deux types, ne sont pas significativement désavantagées face à celles comptant sur la présence d'un OBNL. Ces résultats sont surprenants, mais témoignent peut-être d'une migration du rôle de ce type d'organisme dans la société et du soutien financier qui lui est apporté. L'OBNL contemporain est soumis à de fortes pressions de ses bailleurs de fonds pour arriver à des résultats satisfaisants et mesurables (Arya et Lin, 2007). Les demandes sont si nombreuses que même les gouvernements demeurent exigeants au niveau des résultats avant de donner leur approbation aux OBNL (Hardy, Phillips, et Lawrence, 2003).

Le financement difficile pousse parfois les OBNL vers la collaboration (Alter, 1990). Cette motivation extrinsèque plutôt qu'intrinsèque modifie peut-être la motivation et l'implication de l'organisme au sein du projet. En cherchant des résultats tangibles rapidement plutôt que de favoriser le bien sociétal, il est permis de croire que les OBNL diminuent possiblement la portée de leur apport attendu.

Ces résultats sont à interpréter avec vigilance puisqu'ils ne tiennent pas compte de la nature du projet, du nombre de partenaires inclus ni du rôle que devrait remplir l'OBNL au sein de la collaboration. Bien que les résultats démontrent que leur présence n'affecte pas significativement la performance de la collaboration, des recherches plus approfondies sont nécessaires pour bien analyser le rôle des organismes à but non lucratif au sein de la collaboration en contexte touristique.

Somme toute, pour cette section analysant les facteurs ayant eu un impact positif et ceux ne s'étant pas avérés significatifs, il faut retenir quelques conclusions. Tout

d'abord, les gestionnaires devraient mettre l'emphase sur la compétence et la complémentarité des partenaires à rassembler, sur un climat favorisant l'émergence d'un leader de qualité, sur la compréhension de tous de l'interdépendance qui relie les partenaires et sur le recrutement de gens qui sont familiers. Pour ce qui est des facteurs non significatifs, les gestionnaires ne devraient pas se laisser décourager par un contexte moins favorable à ce qu'ils auraient espéré. Ils devraient être vigilants pour ne pas se laisser emporter par l'attrait de la nouveauté et rester rigoureux. Ils devraient également régler leurs dissidences ou du moins commencer à travailler ensemble pour le bien de la destination puisque le fait d'être débutant dans la résolution conjointe de problème n'est pas un désavantage significatif. Finalement, la présence d'un consultant ou d'un OBNL ne semble pas jouer de rôle significatif sur la performance de la collaboration. Quelques pistes ont été avancées, mais plus de détails seront donnés dans la section portant sur les implications managériales.

5.4 Les facteurs de succès et d'échec

À des fins de triangulation et d'interprétation plus riche des données, il convenait de laisser davantage de liberté aux répondants. Cette section discute des principaux constats issus de l'analyse des facteurs de succès et d'échecs et des notions à approfondir.

Le premier constat frappant, à la lecture des résultats de l'analyse qualitative, c'est le nombre important de catégories ayant obtenu au moins 10 occurrences : 23 pour le succès et 22 pour l'échec. Cette imposante énumération témoigne de la complexité du phénomène de collaboration et de la diversité des causes menant à des résultats positifs ou négatifs. La présente recherche concerne donc une thématique riche dont les besoins tant académiques que managériaux se confirment.

En observant les deux colonnes, de succès et d'échec, les catégories ayant le plus d'occurrences sont liées à la *capacité partenariale*, la *communication* et l'*engagement*. Ces données confirment l'importance de ce trio, tel qu'admis au début de cette étude

et démontré lors de régressions simples. Toutefois, le grand nombre de facteurs suivant ce trio et les occurrences qu'ils obtiennent exposent bien la pertinence de la présente étude qui se concentre sur les autres facteurs ayant fait l'objet de moins d'études mais qui étaient pressentis avoir un effet significatif.

Les réponses qualitatives, portant sur le succès ou l'échec et non pas sur la performance de la collaboration, permettent tout de même de corroborer certains résultats. Elles permettent aussi de mettre en lumière d'autres facteurs de succès qui pourraient être intégrés dans de futures analyses telles que la *vision commune*, la *clarté*, les *motivations à collaborer* et les *retombées attendues*. Ils ont obtenu plusieurs mentions et mériteraient plus d'attention lors de futures recherches.

Un des bénéfices intéressants de l'analyse qualitative pairée (une collaboration réussie et une moins bien réussie par répondant) est de faire ressortir des facteurs d'échec, moins souvent abordés dans la littérature que les facteurs de succès. Parmi les plus surprenants, *l'égoïsme/laisser-aller* obtient la 3^e position avec 62 occurrences. La collaboration se veut une relation gagnant-gagnant où les actions individualistes sont à proscrire. Le *non-respect des échéanciers/trop d'intervenants* fait référence aux problématiques occasionnées par la gestion de la collaboration. Le responsable de cette gestion, les causes de ces difficultés et la complexité occasionnée par le nombre d'intervenants devraient être considérés à l'avenir. Un autre facteur ressort fortement parmi les échecs : celui de la *mauvaise compréhension*. Il est en quelque sorte l'opposé de la *clarté* qui se retrouve parmi les plus cités dans les succès. Ces trois facteurs à forte occurrence seraient à explorer pour en comprendre l'opérationnalisation et les intégrer dans d'éventuelles études.

De plus, une analyse plus pointue pourrait être effectuée sur les facteurs de succès et leur exact opposé. Dans cette étude, il semble que les facteurs d'un côté récupèrent grosso modo le nombre équivalent d'occurrences de l'autre (ex : communication=130 vs manque d'information 104; engagement= 60 vs manque de ressources=65; clarté=43 vs mauvaise compréhension=43). Toutefois, certains

facteurs (ex : travail d'équipe; non-respect des échéanciers/trop d'intervenants) n'ont pas d'équivalence dans l'autre colonne. Dans le cas du *non-respect des échéanciers/trop d'intervenants*, sa présence du seul côté de l'échec suppose qu'il constitue un facteur d'échec, mais non un facteur de succès.

Cette situation rappelle la théorie des deux facteurs d'Herzberg (1966). Le chercheur a séparé les facteurs ayant un impact sur la motivation au travail : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Les facteurs de motivation ont un fort impact sur la productivité du travail (ex : reconnaissance, bonus aux résultats). Les facteurs d'hygiène, eux, doivent être présents minimalement pour que l'individu accepte de travailler, mais ne feront pas de lui quelqu'un de performant (ex : salaire, propreté des lieux). Le facteur *non-respect des échéanciers/trop d'intervenants* est peut-être un « facteur d'hygiène » pour la collaboration alors que le respect des échéanciers et le faible nombre d'intervenants permettent d'éviter l'échec sans avoir d'impact important sur le succès. Une extrapolation de la théorie des deux facteurs est alors envisageable avec les résultats qualitatifs obtenus, mais cela reste à confirmer dans de futures études.

Bref, sans révéler d'importantes surprises, les réponses qualitatives ont mis en relief certains facteurs à approfondir, comme le *nombre d'intervenants* et les *motivations*, et elles ont établi des bases prometteuses pour une recherche liée aux facteurs d'insuccès ou d'échec.

5.5 La perspective transactionnelle versus perspective relationnelle

Bien qu'aucune hypothèse ne fût liée à la présence majoritaire des facteurs associés à une perspective plutôt qu'à une autre, il est intéressant d'observer l'appartenance des facteurs qui se sont révélés significatifs. Parmi les facteurs analysés, quatre sont transactionnels et trois sont relationnels. Malgré cette asymétrie à l'avantage du transactionnel, les résultats démontrent une prépondérance des facteurs relationnels. Parmi les quatre facteurs significatifs lors des analyses

multivariées, trois facteurs sont relationnels (leadership, perception d'interdépendance et familiarité) et un seul est transactionnel (compétence/complémentarité).

Cette prédominance relationnelle est en accord avec les principes fondamentaux de la *service-dominant logic* qui accorde toute son importance aux aspects relationnels contenus dans l'échange (Vargo et Lusch, 2008). D'autres auteurs ont étudié la performance des relations interorganisationnelles et ont démontré le caractère central des normes relationnelles au sein des échanges entre firmes (Palmatier, Dant et Grewal, 2007). Lors d'une étude portant sur les normes de Macneil, bien connues en marketing relationnel, celles dites relationnelles ont démontré leur prépondérance (Perrien et al., 2008). Bref, la littérature abonde dans le sens du rôle majeur joué par la gouvernance relationnelle versus la gouvernance transactionnelle (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005).

Il ne faut toutefois pas oublier que le score le plus élevé a été obtenu par un facteur transactionnel (*compétence/complémentarité*). Ce constat démontre la présence simultanée des deux perspectives qui ont chacune leur importance pour obtenir de meilleures performances lors d'échanges interorganisationnels (Paulin et Ferguson, 2010).

5.6 Les implications de la recherche

L'objectif ultime de projets de recherche est de dégager des implications utiles à plusieurs niveaux. Les implications théoriques visent à enrichir le corpus scientifique et à guider les académiciens dans leurs futures recherches utilisant les mêmes concepts. Les implications méthodologiques sont issues des nouveautés employées par les chercheurs dans la façon de mesurer et d'analyser les phénomènes qui pourront inspirer les futures façons de faire. Les implications managériales s'adressent essentiellement aux personnes sur le terrain qui cherche chaque jour des

solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés. La prochaine section expose les diverses implications de cette thèse.

5.6.1 Les implications théoriques

Cette étude comporte des contributions théoriques qui visent essentiellement l'avancement des connaissances et à faciliter les futures recherches dans le domaine de la collaboration interorganisationnelle, particulièrement en contexte touristique.

Une première implication vient de la description détaillée du continuum transactionnel-relationnel. Les échanges interorganisationnels contemporains ont tous une partie plus ou moins importante de chacune des deux perspectives (Lewicki et al., 1998). La portion conceptuelle de cette thèse a permis non seulement de rassembler les connaissances entourant le continuum, mais aussi à en adapter l'opérationnalisation au contexte touristique. L'importance de la présence simultanée de facteurs des deux perspectives a été démontrée par les résultats. Cette expression des deux perspectives répond aux demandes de certains académiciens oeuvrant en tourisme qui recherchent un corpus théorique plus étoffé (Morrison, Lynch et Johns, 2004). Le continuum est donc un cadre théorique pertinent à être utilisé dans de futures recherches, notamment celles liées à la collaboration touristique.

Une autre implication est issue de la riche revue de littérature qui permet l'intégration de plusieurs champs disciplinaires. Tout d'abord, il faut mentionner qu'elle couvre des études portant sur différents types de collaborations et de relations dans des domaines diversifiés dont la gestion de projet, la prestation de services publics, les partenariats publics-privés et le marketing relationnel. Cette portion se veut donc une synthèse adaptée au contexte touristique sur laquelle de futures recherches pourront tabler. D'ailleurs, l'intégration du marketing relationnel parmi les domaines étudiés n'est pas étrangère aux récentes recherches qui tentent de dégager tout son potentiel d'application en tourisme (Saxena, 2000, 2006; Fyall et Garrod, 2004). Les concepts les plus mentionnés dans la littérature ont été relevés dont

communication, engagement et confiance qui sont bien connus en relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Cette liste fournit donc un terreau exploratoire fertile pour de futures recherches liant relationnel et tourisme.

L'analyse de continuums portant sur les relations interorganisationnelles est un autre apport. À travers les lentilles du continuum transactionnel-relationnel, l'orientation plus prononcée de la collaboration vers le côté relationnel a pu être expliquée. Ce penchant s'explique par la présence de deux dimensions qui ont émergé de la lecture des continuums : l'implication et l'interaction. Pour qu'une relation soit considérée comme étant une collaboration, il a été établi que des niveaux satisfaisants devaient être atteints sur les deux dimensions. En d'autres termes, un certain investissement en ressources (temps, argent, personnel) et la présence de communications bidirectionnelles entre les partenaires sont les deux indices principaux proposés par cette thèse afin de valider s'il y a bien collaboration. La parcimonie de ces indicateurs en fait des outils qui pourront facilement être réutilisés.

L'analyse de nombreuses définitions de la collaboration retrouvées dans la littérature a permis de définir que deux approches étaient employées : l'approche du cycle de vie et l'approche thématique. L'approche du cycle de vie implique un processus se déroulant en plusieurs phases. L'approche thématique voit la collaboration comme une relation dynamique évoluant selon le contexte, mais non obligatoirement par étapes universellement applicables. Cette dernière approche est très intéressante pour les chercheurs qui utiliseront une démarche quantitative comptant un échantillon important. Il n'est alors pas nécessaire de déterminer avec précision la phase dans laquelle se retrouvent les répondants, mais uniquement de valider la présence générale des thèmes inclus dans la définition de la collaboration utilisée pour s'assurer de l'unité d'analyse.

Le caractère quantitatif de l'étude contribue à la généralisation des conclusions de l'étude. La plupart des recherches sur les facteurs de succès de la collaboration en tourisme ont utilisé des méthodologies qualitatives. Cette thèse a d'ailleurs utilisé,

comme base d'inspiration et source d'information, le mémoire de maîtrise de Lova Rajaobelina (2007) qui consiste en une analyse de trois études de cas comme recherche exploratoire sur les facteurs clés de succès de la collaboration. La recherche portant sur la collaboration interorganisationnelle, riche en études de cas hautement contextualisés, en est à un stade qui se veut davantage confirmatoire. Cette étude, une première à utiliser simultanément un échantillon aussi important de collaborations (n=601), veut donc amorcer le processus de généralisation des connaissances acquises.

Les indicateurs utilisés afin d'évaluer la performance de la collaboration répondent à un besoin retrouvé dans la littérature en tourisme. Le besoin en indicateurs évaluant des aspects plus relationnels a été souligné dans la littérature (Presenza et Cipollina, 2010). Cette thèse propose une mesure basée sur la satisfaction issue des relations entretenues avec les partenaires, qui va au-delà des indicateurs techniques (budget-délai-qualité). Les résultats démontrent que cette évaluation relationnelle est représentative du succès de la collaboration alors que tous les facteurs et la performance ont obtenu des scores plus élevés dans la portion succès que dans la portion moins réussie. L'importance d'une mesure plus relationnelle dans l'étude de la collaboration est donc confirmée et elle devrait être considérée dans de futures recherches. Nul doute que l'échelle utilisée dans cette étude, qui a prouvé sa fiabilité et sa validité, pourra orienter les chercheurs.

La confirmation empirique de théories et de conclusions d'études de cas sur la collaboration est un autre ajout au corpus théorique. Plusieurs des facteurs étudiés sont souvent relatés en gestion de projet, mais peu abordés en marketing. Bien qu'en laissant de côté des facteurs omniprésents dans la littérature (communication-confiance-engagement), le modèle évalué a atteint un niveau respectable d'explication de la variance, soit de 61%. Des analyses sommaires et les réponses qualitatives ont certes confirmé l'importance du trio. Toutefois, les résultats des tests statistiques réalisés sur un grand échantillon démontrent que d'autres facteurs présents dans la littérature ont un rôle significatif à jouer dans la performance de la

collaboration. Ces facteurs sont, en ordre décroissant : *compétence/complémentarité*, *leadership*, *perception d'interdépendance* et *familiarité* entre partenaires. D'autres facteurs, pressentis avoir une influence, ne se sont pas avérés significatifs lorsque considérés simultanément : *contexte*, *expérience de collaboration*, *nouveauté*, *présence d'un consultant* et *présence d'un organisme à but non lucratif*. Comme il s'agit d'un premier effort d'évaluation quantitative dans un contexte de collaboration touristique, la prudence sur ces conclusions et de mise. Toutefois, elles remettent en cause l'importance donnée à certains concepts (ex : contexte) et offrent des bases conceptuelles intéressantes pour de futures recherches.

Une dernière implication théorique est le résultat des analyses qualitatives de l'étude qui ont permis d'élaborer de nouveaux facteurs de succès ou d'échec. Par exemple, l'équité entre les parties est sortie dans les facteurs de succès mais n'avait pas été incluse dans le questionnaire. Pourtant, en marketing relationnel, l'importance des jeux de pouvoir est bien documentée (Morgan et Hunt, 1994). Un autre exemple, du côté échec cette fois, est donné par l'égoïsme et le laisser-aller. Une analyse plus approfondie des réponses obtenues, particulièrement dans cette portion échec, donnerait certainement du contenu intéressant pour le développement de futures recherches.

Les réponses qualitatives permettent aussi d'ouvrir une réflexion sur la formulation des concepts et des énoncés qui les mesurent. Par exemple, conceptuellement, on considère souvent la confiance comme étant tridimensionnelle en comptant sur la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance (Gurviesz et Korchia, 2002). Toutefois, plusieurs répondants ont énuméré, parmi leurs trois facteurs de succès, à la fois la confiance, qui se veut une mesure globale, et le respect qui est rattaché conceptuellement à la dimension d'intégrité. Un autre exemple de reformulation possible vient du fait que la coordination (n=39) a obtenu davantage d'occurrences que le leadership (n=20). Le rôle du leader ou du champion se confond-il avec celui du coordonnateur du projet ? Bref, le palmarès des trois facteurs les plus importants en matière de succès ou d'échec contient une richesse

d'informations qui pourra servir à développer des concepts plus précis et mieux adaptés à l'étude des collaborations, particulièrement en contexte touristique.

L'étude de l'échec est aussi moins fréquente que l'étude du succès. En ayant dressé certaines bases théoriques pour guider de futures recherches en matière d'échec, cette étude ouvre la voie à un guide managérial intéressant qui pourrait porter sur les pièges à éviter.

Cette section a permis de décrire les principales contributions théoriques de cette thèse. Elles visent à apporter, un tant soit peu, quelques ajouts au corpus théorique de l'étude de la collaboration et d'orienter les chercheurs dans de futurs projets. La prochaine section présente les contributions méthodologiques à en tirer.

5.6.2 Les implications méthodologiques

Les implications méthodologiques se rapportent essentiellement aux différents procédés employés par les chercheurs pour parvenir à mesurer et analyser les phénomènes attitudes. Cette thèse amène sa contribution qui vise à valider ou à reconsidérer les pratiques actuelles et à orienter les choix méthodologiques dans l'élaboration de futurs projets de recherche.

Tout d'abord, une contribution vient de la validation que la présence, même sommaire, de questions ouvertes en fin de questionnaire quantitatif est pertinente. L'instrument de mesure demandait aux répondants les trois facteurs les plus importants favorisant le succès et les trois menant à l'échec. Cette section a obtenu un taux de réponse élevé (94,7% des 319 répondants ont participé), ce qui est rassurant surtout pour une fin de questionnaire long et sur Internet où il est facile de changer de tâche. L'information recueillie est riche et a permis non seulement de trianguler les résultats quantitatifs, mais aussi de générer des pistes de réflexion conceptuelles, méthodologiques et managériales qui orienteront de futures recherches. La facilité d'opérationnalisation, la grande utilité et le taux élevé de réponse d'une courte section

de questions ouvertes en fin de questionnaire devraient pousser les chercheurs à l'utiliser lors d'éventuels développements d'instruments de mesure.

L'emploi d'un questionnaire dichotomique (succès-échec) est à la source d'un autre apport. En remplissant le questionnaire, les répondants devaient avoir en tête deux collaborations : une réussie et une moins bien réussie. Cette dichotomie n'est pas habituelle puisque la littérature oppose généralement succès et échec. Un bénéfice important de l'utilisation de collaborations « moins bien réussies » et non qui ont échoué, permet d'uniformiser les bases d'évaluation de la performance en ce sens que chaque projet a abouti à un résultat tangible. Cette méthode de collecte a non seulement un fort potentiel d'analyse comparative (voir un autre type de mesures pairées : Hartikainen, Salonen et Turunen, 2004), son utilisation a permis d'apporter des données supplémentaires sur ses avantages et ses retombées. Une raison de l'utiliser est l'accroissement de la variance par la juxtaposition de deux évaluations fort différentes provenant de la même source. Une même source signifie une base de comparaison qui gagne en validité.

Dans la présente étude, la dichotomie a permis de valider l'impact des facteurs sur la performance en évaluant leur probabilité de mener à un succès ou à un « échec ». Pourtant, les données agrégées avaient pu être utilisées préalablement dans le modèle structurel. Cette double utilisation confirme la pertinence des mesures pairées qui peuvent servir à la fois dans les modèles linéaires et dans des analyses comparatives ou de classification. Elles permettent donc d'optimiser les retombées de chaque répondant : l'étude a pu être basée sur 601 projets au lieu de 319 (les répondants n'ont pas tous évalué deux collaborations). L'optimisation de chaque répondant est un point critique de la recherche alors que le taux de réponse est passé d'une cible de 75 % à 20 % en vingt ans (e.g. Dillman, 1978; Denscombe, 1998). Pour ses avantages de dispersion de la variance et de maximisation des réponses obtenues, la mesure pairée (pas nécessairement succès/échec) devrait être considérée lors de futures recherches.

Cette étude a contribué au raffinement des techniques d'enquête et d'amélioration du taux de réponse. Le sondage Web est de plus en plus utilisé dans la collecte de données. Le questionnaire de cette étude s'inscrit dans cette mouvance. Même s'il prenait une vingtaine de minutes à répondre, il a permis d'obtenir un taux de complétion appréciable soit de 72%. Ce résultat démontre que le sondage Web est somme toute maîtrisé par les répondants et que son utilisation est indiquée lors d'un échantillonnage incluant des organisations publiques (taux de réponse = 35%), des établissements hôteliers (30%) et des attraits touristiques (21%). Les restaurants et les événements n'ont cependant pas bien répondu à l'appel.

Pour obtenir ces taux, la prénotification téléphonique a été employée. Les organisations contenues dans l'échantillon ont été jointes par téléphone afin d'obtenir leur consentement à l'envoi d'un hyperlien leur permettant de répondre au sondage. Cette technique avait été jugée nécessaire compte tenu des difficultés croissantes à obtenir un taux de réponse satisfaisante relatées dans la littérature (Luo et White, 2005). Malgré le temps et les efforts consacrés à la coordination d'une équipe de téléphonistes, l'opération a été avantageuse. Suite au recensement des organisations liées Gouvernance et à la portion probabiliste de l'échantillon lié à l'*Industrie*, des envois à des listes plus étendues (ex : Tourisme Cantons-de-l'Est, ATR de Lanaudière, revue TourismExpress) ont permis d'atteindre techniquement des centaines d'organisations qui n'ont rapporté au fil du compte que 31 questionnaires complétés. La prénotification, avec un taux de réponse de 19%, s'est donc avérée être une alliée de taille dans la conversion de l'échantillon en répondants effectifs. Elle devrait être utilisée lors de futures recherches utilisant le sondage web dont la popularité est justifiée.

Un autre apport vient de l'adaptation de l'instrument de mesure. Le questionnaire est le fruit d'une synthèse de mesures employées dans des domaines variés tels que le marketing relationnel et la gestion de projet. Les échelles ont donc dû être modifiées afin de répondre aux particularités du contexte touristique. Leur fiabilité et leur validité permettent d'en faire une proposition intéressante pour

continuer ce mouvement confirmatoire à l'aide de statistiques robustes, telles que la modélisation en équations structurelles. Les échelles, inspirées d'une littérature variée principalement anglophone, seront désormais disponibles en français.

Une dernière contribution méthodologique se matérialise par la démonstration de la pertinence d'utiliser la régression logistique lorsque la variable dépendante est binaire. Reconnue pour sa robustesse (Hair et al., 2010), la régression utilisée dans cette étude a donné des résultats faciles à interpréter et à valider grâce à des groupes de test et de contrôle. À des fins de comparaison, la même opération a été réalisée à l'aide d'une analyse discriminante. Les résultats ont été sensiblement les mêmes. Pour ses avantages comme sa faible sensibilité à l'absence d'hétéroscédasticité, de normalité ou de linéarité, sa facilité d'interprétation (% de probabilité facile à calculer) et sa robustesse (Hair et al., 2010), la régression logistique devrait être préférées dans l'avenir lorsque le nombre de répondants le permettra et le type de variable.

Somme toute, cette section a mis en lumière les cinq principales contributions méthodologiques de cette thèse. La disponibilité d'échelles de mesure adaptées, l'ajout d'une portion qualitative de support au questionnaire, l'utilisation d'une dichotomie réussie/moins bien réussie, la pertinence d'un sondage Web et d'une prénotification téléphonique et la confirmation des avantages de la régression logistique sont des rapports qui pourront guider les académiciens et les professionnels de recherche. La prochaine section présente les contributions managériales de l'étude.

5.6.3 Les implications managériales

Les implications managériales traduisent les contributions opérationnalisables pour les gestionnaires impliqués ou potentiellement impliqués dans des collaborations interorganisationnelles. Cette section se décline en deux portions. La première reprend chacun des facteurs évalués et propose des pistes d'action

concordant aux conclusions de cette étude. La seconde portion présente une proposition d'outils d'évaluation d'une collaboration.

La *compétence/complémentarité* et le *leadership* sont les deux facteurs qui devraient avoir le plus de poids dans les décisions des gestionnaires après l'évaluation de la capacité partenariale, la communication, et l'engagement. Pour une collaboration performante, il est capital de rassembler des partenaires reconnus pour leur expertise et qui sont complémentaires. Il est donc conseillé de prendre des informations permettant de valider les compétences des partenaires potentiels. Ces informations devraient aussi contenir des éléments permettant d'évaluer les ressources que le partenaire sera en mesure d'apporter à la collaboration. En rassemblant les données, il sera possible de déterminer les partenaires ayant l'expertise nécessaire et qui se veulent complémentaires en matière non seulement de compétences, mais aussi de ressources.

La *qualité du leadership* est un élément tout aussi important. Le leader ou le champion doit être quelqu'un en mesure de motiver les troupes. Puisque cette personne n'est pas toujours nommée officiellement, mais émerge d'un climat propice (Howell, Shea et Higgins, 2005), les partenaires doivent permettre à la personne le plus en mesure de coordonner le projet, de le faire avancer rapidement et d'agir comme porte-parole de prendre sa place. Ainsi, afin de déterminer le leader, il faut considérer une personne non seulement efficace au point de vue technique, mais aussi qui peut compter sur de fortes habiletés communicationnelles (Préfontaine et al., 2009). Un bon leader est donc motivateur, coordonnateur, diligent et capable de s'adresser aux diverses instances liées au projet, voire aux médias. L'émergence de ce leader doit être favorisée.

La *perception d'interdépendance* est le troisième facteur en importance. Il est important que tous comprennent et que la présence de chaque entreprise facilite la réalisation du projet qui serait impossible à réaliser par une seule organisation. Un tour de table devrait être fait dès le début afin que chacun expose les compétences et

les ressources qu'il compte apporter au groupe et les lie aux objectifs à atteindre. Cette meilleure connaissance faciliterait l'opérationnalisation de la collaboration comme ce fut le cas pour Arts in the Wild (Canada) où les partenaires ont partagé leur base de données une fois qu'ils ont commencé à se percevoir comme des alliés (CCT, 2003). En saisissant bien l'apport de chacun, les partenaires seront en mesure de comprendre l'importance du rôle de chacun et d'évaluer l'augmentation du potentiel engendré par la synergie partenariale.

La *familiarité entre partenaires* est le quatrième et dernier facteur significatif lors des analyses multivariées. Les partenaires qui se connaissaient bien d'avance réussissent à atteindre une performance supérieure. Ces résultats démontrent toute l'importance du réseautage. Participer à des activités sectorielles, assister à des assemblées associatives ou encore s'inscrire à des conférences thématiques sont des actions qui devraient non seulement être mises de l'avant, mais aussi réfléchies stratégiquement. Ces activités de réseautage permettent d'augmenter le nombre de contacts mais aussi la qualité des relations entretenues. La familiarité n'est pas une connaissance superficielle mais assez étendue. Les gestionnaires des organisations devraient porter un soin particulier à la désignation des personnes assistant aux diverses activités. En choisissant des personnes ayant de bonnes habiletés relationnelles, l'organisation augmente ses chances de tisser de bons liens avec d'éventuels partenaires et les vertus de l'appréciation personnelle (Doney et Cannon, 1997) et de la qualité des relations entre collègues (Westerveld, 2003) sont bien documentées.

Le *contexte socio-politique*, qui se rapporte à l'environnement externe dans lequel se déploie la collaboration, ne s'est avéré significatif que lors des analyses univariées. Les gestionnaires ne doivent donc pas se laisser décourager par un contexte qui apparaît comme défavorable. Il semble que d'autres facteurs comme la compétence/complémentarité et le leadership peuvent aider à surmonter les obstacles causés par un tel environnement.

La *nouveauté du produit développé* n'est pas déterminante non plus. L'innovation n'est donc pas un gage de succès assuré. Les gestionnaires doivent donc faire preuve de prudence dans la co-création de produit et ne pas se laisser aveugler par l'aspect créatif. La rigueur reste de mise.

L'*expérience de collaboration* a été le facteur obtenant le poids le plus faible. L'habitude de travailler ensemble et la culture régionale de résolution collective de problème ne constituent pas une garantie de performances supérieures. Bien que d'apparence négative, ces résultats ont des implications positives pour les gestionnaires. Premièrement, ils démontrent qu'il n'est jamais trop tard pour commencer à collaborer et qu'il faut oser. L'avance que les autres régions ou destinations ont prise n'est pas insurmontable. Deuxièmement, puisque l'expérience n'est pas sur une assurance, les organisations sont invitées à continuellement s'adapter à de nouvelles situations. Les gestionnaires doivent continuer de donner le meilleur d'eux-mêmes et éviter la paresse, ce qui entretient leurs réflexes concurrentiels.

Après avoir discuté des implications de chaque facteur pouvant toucher les gestionnaires, il convient de décrire une proposition d'outil qui faciliterait l'évaluation d'une collaboration : le *potentiomètre collaboratif*. L'outil est un questionnaire pondéré portant sur les antécédents de la performance de la collaboration.

Des analyses complémentaires ont été menées afin de déterminer la pondération la plus adéquate possible pour chaque groupe de facteurs en fonction de leur importance précédemment démontrée, une contribution de cette thèse. Elles consistaient en des régressions utilisant différentes pondérations ainsi que des régressions logistiques pour constater l'efficacité de classement à travers les collaborations réussies et les moins bien réussies. En fonctionnant par essais et erreurs et en documentant l'évolution des indices, il a été permis de cibler un point de rupture où les indices, au lieu de continuer à augmenter, chutaient (récapitulatif en

appendice J). La pondération établie grâce à cet exercice préliminaire est de 8 pour la *confiance*, la *communication* et l'*engagement*, de 5 pour la *compétence/complémentarité* et le *leadership*, de 2 pour la *perception d'interdépendance* et la *familiarité entre partenaires* et de 1 pour l'*expérience de collaboration* et la *nouveauté*.

Bien que cet instrument n'ait pas été validé empiriquement, il est un outil intéressant par son pragmatisme, son inclusion des facteurs reconnus comme prioritaires et le poids relatif qu'il accorde à chacun d'eux. Pour l'instant, des standards de scores totaux n'ont pu être établis. Néanmoins, l'outil trouve son utilité par divers moyens. Pour le questionnaire seul, il peut fournir une base d'évaluation qui alimente sa réflexion. Pour un groupe, il permet à chacun d'y aller de son diagnostic. Les résultats, rendus anonymes ou non, peuvent ensuite être discutés.

Cet outil pourrait être utilisé dans de nombreux contextes dont au moment (1) de sélectionner des partenaires lors de la création d'une collaboration, (2) de décider de s'impliquer dans un projet existant ou (3) de réaliser un audit collaboratif en milieu de projet. Le tableau 5.1 présente ce *potentiomètre collaboratif*.

En résumé, les contributions managériales de cette thèse se traduisent en recommandations concernant la gestion de sept antécédents menant à une meilleure performance de la collaboration et par la proposition d'un court questionnaire pondéré qui se veut un outil de réflexion constructive convivial et pratique (inspiré d'un article de Vachon et al. (2013)).

Ce chapitre a donc analysé les résultats obtenus et proposé une discussion sur les différents facteurs. Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales ont finalement été présentées. Le prochain chapitre portera sur les limites de cette étude et sur les pistes de recherche insufflées qui demeurent à explorer.

Tableau 5.1 Potentiomètre collaboratif

Facteurs prioritaires à évaluer	Pondération	Évaluation			Score pondéré
		Plutôt en désaccord (1 pt)	+ ou - (2 pts)	Plutôt en accord (3 pts)	
1- Le climat de confiance général entre les partenaires est bien établi.	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Les partenaires sont prêts à investir temps (et argent si nécessaire) pour assurer le succès de la collaboration.	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Tous sont informés fréquemment de ce qui se passe et les nouveaux développements sont rapidement communiqués.	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4- Les partenaires autour de la table ont les compétences nécessaires au projet et sont complémentaires.	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5- La personne qui a pris en charge le projet, ou qui porte le dossier, est motivante, compétente, diligente et bonne communicatrice.	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6- Les partenaires comprennent bien l'interdépendance existant entre eux, et que leur alliance les amènera plus loin.	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7- Les partenaires se connaissent très bien entre eux.	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8- Les environnements politique, économique et social sont favorables au projet.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9- Le produit ou service sera perçu comme une grande nouveauté par les clients.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10- Les partenaires présents ont eu plusieurs expériences de collaboration par le passé.	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Score du projet : _____

CHAPITRE VI

CONCLUSION

La conclusion de tout projet est l'occasion de prendre du recul et de regarder ce qui a été réalisé avec une nouvelle perspective. Ce chapitre vise à énumérer les principales limites de l'étude et identifier les avenues de recherche les plus prometteuses. De cette manière, il sera possible, d'une part, d'améliorer le déroulement des futures recherches et d'autre part, de faire le plein de thématiques inspirantes.

6.1 Les principales limites de l'étude

Il est important d'identifier les limites d'une étude afin de relativiser les résultats et de faire en sorte d'améliorer le processus de futures recherches. Cette section énumère les principales limites de cette thèse et suggère des moyens pour éviter les mêmes écueils.

Une première limite de cette étude provient du manque de données sur les objectifs de la collaboration et sur son ampleur, notamment son budget. Ces données auraient pu permettre une meilleure mise en contexte des résultats et fort possiblement d'intéressantes analyses comparatives. Les antécédents ne sont peut-être pas les mêmes pour des projets modestes que pour des projets d'envergure. Ils ne sont peut-être pas les mêmes non plus pour des projets de co-crédation de produits que pour des projets de promotion conjointe. Des énoncés concernant ces facteurs étaient inclus dans le questionnaire préliminaire, mais avaient été laissés de côté car ils s'étaient avérés rarement significatifs dans la littérature. Leur rôle demeure toutefois incertain et l'inclusion de ces deux variables devrait être considérée dans de futures recherches.

L'évacuation des trois facteurs *communication-confiance-engagement* des analyses multivariées est aussi une limite à considérer. Bien que certaines analyses aient été faites et que le retrait des facteurs visait à évaluer l'influence d'autres facteurs laissés de côté dans la littérature, il n'en demeure pas moins qu'il serait intéressant de réintégrer ces facteurs dans le modèle et de les réévaluer dans cette nouvelle dynamique. De futures recherches devraient s'y concentrer. Les instruments de mesure pourront être revus afin de limiter le plus possible la covariance. Vérifier si l'absence d'un des facteurs majeurs affecte le rôle d'autres facteurs constitue un projet intéressant visant à atténuer une limite de la présente étude.

D'autre part, le questionnaire n'était peut-être pas assez explicite pour l'évaluation de la présence d'un consultant. La littérature suggérait un impact positif, qui ne s'est pas confirmé dans les résultats. L'instrument de mesure était peut-être trop simpliste alors qu'il demandait de cocher ou non la présence de consultant. Hormis les possibilités d'omission de réponse, dont l'effet a été réduit par une sélection aléatoire de trois groupes contrôle, le questionnaire ne tenait pas compte du rôle joué par le consultant. Un prochain projet devrait demander plus de détails sur la raison de la présence du consultant à savoir s'il a été engagé pour coordonner ou s'il agit comme partenaire à part entière par exemple. La nature des projets devrait aussi être croisée avec la présence de consultant alors que ce dernier excelle peut-être davantage dans la pénétration de nouveaux marchés ou la coordination de projets complexes. En incluant ces variables dans une prochaine étude, les conclusions de cette thèse pourront être vérifiées et les résultats seront davantage appuyés.

Finalement, cette étude est réalisée uniquement en contexte touristique et se concentre sur une seule région géographique, soit le Québec. La réplication de cette étude dans d'autres régions du monde et d'autres secteurs d'activité augmenterait son pouvoir de généralisation.

Bref, cette section a permis d'identifier les principales limites de l'étude. Elles ne sont pas assez critiques pour remettre en doute cette étude, mais doivent être

considérées afin de relativiser les conclusions et faciliter le déploiement de futurs projets de recherche. La prochaine section suggère des pistes à explorer que cette recherche a fait émerger.

6.2 Les avenues de recherche

Tout projet de recherche fait émerger des idées pour approfondir les résultats ou encore explorer une piste connexe. Cette section propose les avenues de recherche les plus prometteuses que l'étude a inspirées.

Le rôle de certains acteurs peut être diversifié, voire leur nature. Par exemple, un OBNL peut être un musée ou une association touristique sectorielle. Ces organisations sont appelées à jouer des rôles différents au sein d'une collaboration. À ce chapitre, un consultant peut avoir également un rôle différent d'une collaboration à l'autre (ex. : étude de marché, intégrateur, membre régulier à titre professionnel). L'analyse plus approfondie du rôle joué par ces deux acteurs au sein des collaborations ajouterait certainement au corpus académique et managérial actuel.

Les antécédents ou encore les facteurs de succès ont la cote. Cependant, parfois la voie de la réussite est plus facile à emprunter lorsque la voie de l'échec est connue. Ainsi, les facteurs menant à l'échec ou encore à une performance significativement inférieure devraient faire l'objet de futures recherches. D'ailleurs, les échanges entre partenaires sont empreints de paradoxes qui ont été démontrés par les réponses qualitatives. Par exemple, la confiance a été le deuxième facteur le plus cité dans les succès. La méfiance arrive au 13e rang des facteurs d'échec. Cette absence de concordance mérite davantage d'attention. De plus, certains facteurs d'échec n'ont pas trouvé d'exact opposé au niveau des succès. Il serait important d'approfondir ce côté plus obscur de la collaboration qu'est l'échec ou ce qui la rend plus difficile.

La validation empirique du *potentiomètre collaboratif* est une piste de recherche à développer. Il se base certes sur une revue de littérature étoffée et des statistiques

robustes. Il n'a toutefois pas été testé à grande échelle. Il serait intéressant d'effectuer une première étape exploratoire en lui faisant passer un test de concepts auprès de différents intervenants. Suite à cette phase, quelques cas pourraient être choisis et suivis à la fois de manière qualitative et à l'aide du *potentiomètre*. Une telle recherche permettrait de valider le court questionnaire et de proposer des standards de scores totaux qui guideront mieux les gestionnaires dans leurs décisions (ex : si moins de 20 points, il est fort probable que la collaboration aura une faible performance).

Une autre piste inspirante serait d'analyser la collaboration non pas interorganisationnelle mais celle à l'intérieur de l'organisation. La collaboration entre les employés et les cadres d'une même organisation n'impliquent pas les mêmes mécanismes. Le sujet est toutefois pertinent dans une logique de développement de produit, de service ou de destination. Quels sont les principes de base à appliquer? Quels sont les pièges du travail d'équipe? Quels sont les bénéfices de la collaboration par rapport à l'émulation ou à l'entretien de la compétition interne? En ces temps d'intrapreneurship et de course à l'innovation, comment favoriser la performance des collaborations à l'interne?

Finalement, cette thèse utilise la performance de la collaboration comme variable dépendante. Qu'en est-il du rôle joué par les indicateurs plus techniques (budget-délai-qualité) dans l'expérience de collaboration? Le succès du produit issu du projet est-il plus important que la satisfaction que les partenaires retirent des relations entretenues durant leur partenariat? Les deux vont-ils nécessairement de pair? Un travail intéressant pourrait être réalisé sur les différentes catégories de performance (ex. : technique, valeur-client).

En résumé, en plus de donner des résultats intéressants, cette recherche a généré des avenues de recherche prometteuses. Les pistes pour pousser davantage l'analyse, explorer des phénomènes connexes ou migrer vers d'autres problématiques sont nombreuses. Elles se veulent inspirantes afin de stimuler la recherche dans cette

cruciale méthode de fonctionnement pour le marketing du futur qu'est la collaboration.

APPENDICE A

SOMMAIRE DES ÉTUDES DE L'ANALYSE LITTÉRAIRE

Pinto et Slevin (1988)
Se rapportant au domaine de la gestion de projet, son choix s'imposait étant donné la variété des secteurs qu'elle couvre dont la construction, les projets technologiques et les biens de consommation. La taille de son échantillon est appréciable avec quatre cent dix-huit projets. Une des rares études à caractère quantitatif à avoir été réalisée à grande échelle et qui a permis d'établir une liste de quatorze facteurs clés de succès dont dix intrinsèques (ex. : mission du projet, suivi et rétroaction) et quatre extrinsèques (ex. : pouvoir et enjeux politiques, événements dans l'environnement externe). Ainsi, cette étude constitue un apport important non seulement par l'utilité de sa liste de facteurs, mais aussi grâce à son caractère multisectoriel qui démontre la légitimité des termes employés dans cette étude.
Morgan et Hunt (1994)
L'article est considéré comme un article majeur au sein de la littérature du marketing relationnel. Ils ont tout d'abord construit un modèle composé de douze concepts ayant un impact sur la réussite des relations entre partenaires qui sont essentielles en marketing. Ils ont ensuite testé ce modèle empiriquement auprès de deux cent quatre détaillants de pneus automobiles puis ont comparé les résultats avec un autre modèle. C'est ainsi qu'est née la théorie de l'engagement-confiance, deux concepts clés du marketing relationnel. Le choix de cette étude se justifie par son importante contribution au marketing relationnel, une approche inspirée de la perspective relationnelle qui sert de base théorique à la présente étude.
Selin et Chavez (1995)
L'étude intègre la théorie du comportement organisationnel aux partenariats en tourisme. À l'aide d'une revue de littérature des études de cas de partenariats touristiques et d'une étude empirique de trois autres, les auteurs ont déterminé dix-neuf facteurs sur lesquels les partenaires devaient se pencher au travers d'un modèle évolutif en cinq étapes. Bien que la présente étude ne soit pas processuelle, l'article de Selin et Chavez fournit plusieurs facteurs applicables au secteur touristique et constitue un pas important dans l'intégration des concepts d'une autre littérature à ce secteur.
Wilson (1995)
L'auteur propose un modèle intégrant les construits les plus utilisés en recherche dans les relations d'affaires. À l'aide d'une revue de littérature extensive de diverses recherches empiriques, l'auteur a établi une liste de treize variables relationnelles ayant un impact au fil du développement de la relation entre les partenaires. Bien qu'il soit spécialisé dans les relations acheteur-vendeur, cet article propose un modèle intégrateur en ce sens qu'il réunit les conclusions de nombreuses études de domaines divers. Les variables qu'il propose correspondent ainsi à de nombreuses réalités et ont grandement contribué à l'avancement de la conceptualisation du marketing relationnel, construisant notamment sur les travaux de Morgan et Hunt (1994).

Jamal et Getz (1995)
L'étude est liée au secteur touristique. Son focus est toutefois davantage orienté vers le développement d'une politique commune de planification. Cela se reflète dans leurs choix conceptuels issus des travaux de Gray (1985, 1989) dans le domaine des partenariats à caractère communautaire ou social. Jamal et Getz proposent donc dix-sept « conditions facilitatrices » à l'implication de la communauté dans la planification et le développement d'une destination. Bien que réalisée dans un contexte précis et exclusivement issue d'une revue de littérature, cette étude servira de base à plusieurs autres en tourisme (ex. : Araujo et Bramwell, 2002; Wang et Fesenmaier, 2007; Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007) et fournit son apport en facteurs à considérer dans l'actuelle étude.
Gray (1996)
Le document de Gray (1996) porte sur le développement de partenariats impliquant le milieu des affaires, le gouvernement et la communauté. À l'aide d'une analyse de la littérature sur les partenariats (Gray, 1985; 1989), l'auteure a identifié seize points névralgiques sur lesquels les partenaires devaient s'interroger. Les trois types de partenaires impliqués dans ces collaborations représentent bien la réalité du contexte touristique qui nécessite la participation de partenaires variés (Selin et Chavez, 1995). De plus, Gray est une pionnière dans la recherche sur le développement de partenariats (Fyall et Garrod, 2004) et ses travaux ont inspiré de nombreux chercheurs sur la collaboration en tourisme (Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995).
Bissonnette (1996)
L'étude de Bissonnette (1996) visait à identifier les facteurs clés de succès des projets touristiques au Québec. Se servant de la liste de Pinto et Slevin (1988), l'auteure a réalisé dix études de cas qui ont fait ressortir treize facteurs de succès dont cinq considérés comme étant très déterminants. Durant les analyses, plusieurs paramètres ont été utilisés pour vérifier si des différences existaient dépendamment de la taille, de la provenance du financement, de la permanence du produit et du secteur d'activités. Bien que se limitant à une liste réduite de facteurs issus de la gestion de projet, cette étude contribue à l'intégration des travaux de Pinto et Slevin (1988) au domaine touristique et à valider leur application en contexte touristique québécois.
Morris, Brunyee et Page (1998)
L'étude se rapporte au marketing relationnel et tente d'ancrer ce concept dans la pratique du marketing, plus précisément dans le développement et le maintien des relations. Les auteurs proposent tout d'abord une liste de vingt-trois facteurs caractérisant les relations issues de la littérature du marketing relationnel. Par la suite, seize de ces facteurs ont été inclus dans un questionnaire qui a été rempli par quatre-vingt-dix-huit firmes industrielles d'Afrique du Sud. Bien que cette étude ait été réalisée dans un contexte bien différent de celui de l'actuelle étude, elle apporte un appui supplémentaire pour justifier l'emploi du marketing relationnel comme fondement théorique, démontre la concordance de ses facteurs avec ceux d'autres domaines et dénote l'importance des relations partenariales en marketing.

Ricard et Perrien (1999)

Les auteurs proposent une étude sur les facteurs explicatifs et normatifs liés au marketing relationnel utilisés par les institutions bancaires. À partir d'un échantillon de 306 personnes prenant les décisions pour leur organisation en matière bancaire, cette recherche identifie les facteurs explicatifs et normatifs qui facilitent le succès de l'implantation du marketing relationnel. Pour modéliser leur étude, les chercheurs ont rassemblé 20 facteurs de contingence préalablement identifiés sous 5 catégories : le client, la relation, la banque, le gestionnaire de comptes et l'environnement. Cet article offre un apport important au niveau conceptuel du marketing relationnel et sur le rôle de ses principaux éléments dans la relation, un apport pouvant être utilisé en collaboration. De plus, le caractère quantitatif de l'étude, sa modélisation et l'importance de l'échantillon peuvent servir de guide pour la présente recherche, notamment en matière de méthodologie et d'analyse.

Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001)

Le livre a été développé à l'aide d'une méta-analyse de quarante études sur le succès de la collaboration, après en avoir pré-analysé quatre-cent-quatorze, dans de nombreux secteurs dont l'éducation, les sciences sociales et la santé. Cette méta-analyse a permis de générer une liste de vingt facteurs répartis dans six catégories. Ces facteurs ont été obtenus à l'aide d'une approche thématique plutôt que processuelle, donc non reliés à des phases précises. Cette approche est précisément celle préconisée dans l'actuelle étude. Aussi, la représentativité multisectorielle de cette étude justifie l'utilisation des facteurs qui peuvent s'appliquer à de nombreux contextes. La classification de ces facteurs à l'intérieur de catégories permet aussi d'aller plus loin dans le développement conceptuel des thèmes employés dans l'étude de la collaboration.

Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002)

L'étude porte sur la collaboration en contexte de prestation de services publics. Ayant analysé neuf projets canadiens, cinq américains et deux européens, les auteures ont énuméré dix-sept facteurs clés de succès de la collaboration. Cette étude se distingue par l'implication importante des organismes gouvernementaux au sein de la collaboration, comme il arrive fréquemment en tourisme (Selin et Chavez, 1995). De plus, les auteures ont contribué à l'évaluation de la performance de ces projets sous quatre dimensions : le projet, le service ou le produit, les personnes et enfin, la collaboration. Cette quatrième dimension est celle qui a inspiré la *performance de la collaboration* sur laquelle cette étude se concentre. Enfin, son caractère international donne aussi une appréciation de l'application des termes dans divers contextes

Araujo et Bramwell (2002)

Les auteurs ont effectué l'étude d'un cas brésilien dans le secteur touristique. Leur article se démarque par sa modélisation qui regroupe plusieurs écrits et qui permet d'identifier onze facteurs considérés comme déterminants dans le succès d'une collaboration. Réalisée en contexte de développement d'une destination touristique, cette étude qualitative permet de raffiner davantage la liste des facteurs ayant un rôle dans le déploiement de telles initiatives et d'explorer l'applicabilité de la théorie dans une situation autre que celle d'un pays dit occidental.

Ivens et Mayrhofer (2003)
Les auteurs proposent un modèle incluant les huit principes fondamentaux du marketing relationnel. Ces principes servent à guider l'organisation afin d'initier et de maintenir ses relations d'affaires de manière crédible et d'adopter ainsi une véritable orientation client (Ivens et Mayrhofer, 2003). Leur modèle a été testé auprès de deux cent quatre-vingt-dix-sept directeurs des achats et a été notamment utilisé pour illustrer deux situations réelles d'entreprises. Cette recherche démontre les facteurs clés du marketing relationnel et renforce les fondements conceptuels de la présente étude alors que les facteurs s'appliquant au contexte de la présente étude ont pu être intégrés facilement.
Fyall (2003)
L'auteur est un spécialiste de la collaboration en marketing touristique qui offre dans son document une revue de littérature suivie d'une étude de cas. Cette étude de cas concerne une attraction touristique écossaise dont le succès est dû à la collaboration entre plusieurs entreprises. Il en ressort treize facteurs favorisant la performance collaborative en tourisme. La sélection de cette étude se justifie par le fait qu'elle a un focus similaire à l'actuelle étude, soit la performance lors de collaborations, et concerne le même secteur, celui du tourisme. Néanmoins, la présente étude validera et évaluera l'importance des facteurs en plus de prendre en considération certaines variables, dont les différents types d'organisations.
Hunt, Arnett et Madhavaram (2006)
Les auteurs proposent une revue extensive de la littérature qui a pour but de raffermir les bases conceptuelles du marketing relationnel. Les auteurs en viennent à la conclusion qu'il existe huit catégories de facteurs qui favorisent le succès du marketing relationnel. Une liste de vingt-huit facteurs répartis à travers ces catégories est présentée dans leur article. Puisque cette recherche résume les avancées conceptuelles à l'égard du marketing relationnel et qu'elle permet d'intégrer ses concepts à ceux des autres domaines utilisés dans la présente étude, sa sélection allait de soi.
Palmatier et al. (2006)
Les auteurs ont réalisé une méta-analyse de quatre-vingt-quatorze études qui contenaient au total six cent trente-sept corrélations. Leur modèle issu de la littérature démontrait l'importance de dix-huit facteurs dans le succès des relations acheteurs-vendeurs et leurs conclusions démontrent leur effet sur la relation. L'attrait de cette étude réside dans le fait qu'elle comprend une gamme très vaste d'études empiriques en relationnel réalisées entre 1987 et 2004 et fait ainsi le point sur le rôle des principaux facteurs du marketing relationnel. Elle vient raffermir l'apport du marketing relationnel à l'étude de la collaboration par l'utilisation de concepts éprouvés.
Rajaobelina, Durif et Ricard (2007)
Les auteurs ont effectué une comparaison de trois études de cas concernant une route des vins québécoise. Ayant pour objectif l'exploration des facteurs clés de succès de la collaboration dans le développement de circuit touristique, les auteurs en ont énuméré vingt-six répartis dans quatre dimensions ou catégories. Les facteurs considérés comme les plus influents ont été identifiés. Cette étude exploratoire a permis de faire un premier pas dans l'étude de la collaboration au niveau national, notamment au Québec. De plus, elle est utile pour démontrer la pertinence de l'approche thématique, valider la nomenclature utilisée et orienter la présente étude dans son évaluation de performance et son évaluation à plus grande échelle.

Wang et Fesenmaier (2007)

Les auteurs ont effectué une revue de littérature sur la mise en marché collaborative d'une destination touristique. De plus, ils se sont servis d'une étude de cas afin de développer un modèle intégrant vingt-sept facteurs à considérer lors de tels projets. Cet article a comme avantage de rassembler les conclusions de différents écrits dans le secteur touristique et d'y faire le point. Leur modèle reflétant ce qu'ils appellent la « dynamique collaborative » permet aussi de justifier l'actuelle approche thématique et de la situer dans leur cadre conceptuel entre ce qu'ils appellent les pré-conditions et les retombées. Enfin, l'étude permet de préciser la terminologie à employer en contexte touristique et d'établir les bases pour une étude quantitative plus étendue.

Baker et Cameron (2008)

L'article porte sur les facteurs clés de succès du marketing de destination. La collaboration fait partie du marketing de destination mais n'est pas son unique composante. Parmi les trente-trois facteurs que les auteurs ont obtenus de leur revue de littérature, douze peuvent être liés au contexte de la présente étude. L'apport de cette étude provient du fait qu'elle se positionne en marketing touristique. L'article de Baker et Cameron intègre la collaboration au sein du marketing touristique qui lui a pour ultime objectif la promotion d'une destination touristique par le biais d'une planification de marketing stratégique.

Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009)

Le dernier document utilisé est l'étude de Préfontaine, Skander et Ramonjavelo (2009) qui est composée d'un sondage effectué auprès de soixante-dix-sept gestionnaires de collaborations publiques-privées. Bien qu'ayant comme objectif l'identification et la compréhension des facteurs favorisant la réussite de PPP (partenariats publics-privés), cette étude constitue une des rares à être quantitative dans l'étude de la collaboration. Elle a permis d'identifier treize facteurs répartis au sein de cinq catégories appelées macrodimensions. En plus de ses résultats utiles, l'article a contribué aux choix méthodologiques et conceptuels de la présente étude notamment dans l'élaboration du questionnaire.

APPENDICE B

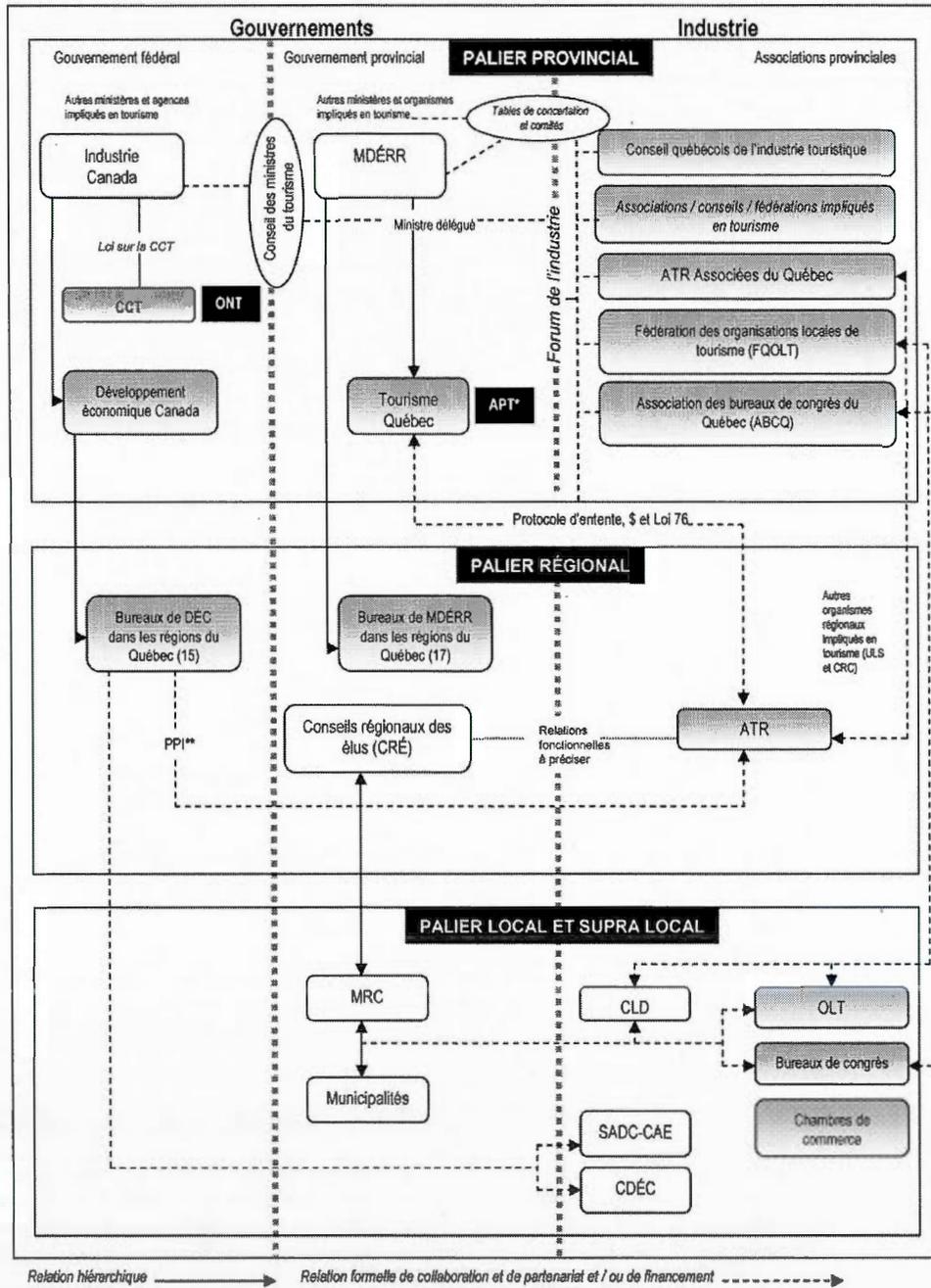
DÉFINITIONS DES FACTEURS DE L'ANALYSE LITTÉRAIRE

Facteurs	Définitions
Qualité de la communication	Se rapporte à l'échange bidirectionnel d'information, aux canaux utilisés à cette fin et au fait de garder les partenaires informés. (Costongs et Springett, 1997; Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001)
Compétence	Connaissances techniques que possèdent les partenaires en présence. (Pinto et Slevin, 1988)
Engagement	Désir de poursuivre la relation et les efforts déployés pour y parvenir. (Ramayah, Lee et In, 2011)
Leadership	Présence d'une personne responsable du projet qui est reconnu comme ayant une excellente connaissance technique, une vision stratégique et qui agit à titre de motivateur. (Bissonnette, 1996; Pinto et Slevin, 1986)
Perception d'interdépendance	Perception de la nécessité d'interagir avec d'autres pour atteindre un objectif. (Bronstein, 2003)
Confiance	Croire que l'autre partie est crédible, qu'elle fera preuve de bienveillance et qu'elle respectera ses promesses. (Ganesan, 1994; Nicholson, Compeau, Sethi, 2001)
Expérience de collaboration	Historique de collaboration du partenaire (Gulati, 1995) et degré de connaissance qu'il a à propos des autres partenaires. (Wang et Fesenmaier, 2007)
Appui politique	Climat favorable créé par le soutien que les leaders politiques et ceux qui contrôlent les ressources publiques apportent à la collaboration. (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001)
Retombées anticipées	Capacité du projet à fournir des bénéfices intéressants aux partenaires présents. (Selin et Chavez, 1995)
Vision partagée	Entente des partenaires sur la mission, les objectifs et les stratégies à appliquer. (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001)
Disponibilité du financement	Disponibilité des moyens pour financer les projets. (Rajaobelina, Ricard et Durif, 2007)
Présence de contrôle/rétroaction	Mécanismes permettant à la collaboration d'être constamment évaluée et d'assurer un suivi. (Selin et Chavez, 1995; Wang et Fesenmaier, 2007)
Appui de la communauté	Soutien, ou du moins non-opposition, des leaders d'opinion et du public en général à la mission de la collaboration. (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001)
Appui du milieu économique	Soutien apporté par les entreprises locales. (Baker et Cameron, 2008)
Clarté des objectifs	Définir clairement les objectifs et s'assurer qu'ils soient bien compris par tous. (Light, Bell et Halpern, 2001)

Coordination appropriée	Mécanismes permettant de définir les limites de la relation et les tâches de chacun. (Mohr et Spekman, 1994)
Exploration des options	Élaborer différents scénarios et en planifier les stratégies et tactiques pour faire un choix éclairé. (Baker et Cameron, 2008)
Pouvoir partagé	Distribution équitable du pouvoir entre les parties prenantes. (Gray, 1985)
Résolution des conflits	Saine gestion des conflits visant à combler de manière satisfaisante les besoins des parties impliquées. (Thomas, 1976)
Appui de la haute direction	Soutien et leadership venant des hautes instances de l'organisation qui peut se traduire en une certaine délégation de l'autorité. (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005; Préfontaine, Skander et Ramonjavelo, 2009)
Bonne planification	Établissement d'un plan d'action afin que les partenaires puissent s'orienter dans la même direction. (Jamal et Getz, 1995)
Crise	Perception de l'importance du projet ou du besoin de l'implantation du projet aussi vite que possible. (Pinto et Slevin, 1988)
Présence d'un consultant	Intervention d'une tierce partie distincte au sein de la collaboration. (Jamal et Getz, 1995)
Sélection des partenaires	Évaluer la contribution des meilleurs partenaires disponibles. (Thibault et Kelley, 1959)
Adaptation/flexibilité	Changements apportés par une partie dans une relation afin d'accommoder l'autre partie. (Hakansson, 1982; Han et Wilson, 1993)
Compatibilité des buts	Les objectifs individuels des partenaires peuvent être atteints par une action commune et le maintien de la relation. (Wilson, 1995)
Complémentarité	Les partenaires possèdent des ressources et des compétences complémentaires. (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002)
Rencontres de groupes	Mise en place d'un système de réunions en équipes plus restreintes. (Gray, 1996)
Appréciation interpersonnelle	Perception que l'autre partie est amicale, respectable et agréable à côtoyer. (Doney et Cannon, 1997)
Complexité/incertitude réduite	Diminution du niveau de risque dû à la complexité du produit, du processus, des termes contractuels ou des interactions humaines. (Morris, Brunyee et Page, 1998)
Focus précis	Concentrer l'attention sur une problématique délimitée et appropriée (Waddock, 1989)
Légitimité du projet	Les retombées répondent à un besoin réel ou la qualité ou la valeur qui en ressort est élevée. (Rajaobelina, 2007)

APPENDICE C

SYSTÈME DE GOUVERNANCE EN TOURISME AU QUÉBEC



Légende : Voir « Liste des abréviations, des sigles et des acronymes » en début de document

Source : Ministère du Tourisme du Québec (2004) (valide en 2007 lors de l'échantillonnage et la collecte de données)

APPENDICE D

SOURCE DES ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE

Facteur	Code	Énoncé	Auteurs ayant inspiré les énoncés
Évaluation de la collaboration	2-a	-Nous sommes très satisfaits de la collaboration	Préfontaine et al., 2002
	2-b	-Les relations entre les partenaires ont été très satisfaisantes	
	2-c	-Si la collaboration était à refaire, je la referais avec les mêmes partenaires	
Nouveauté	3A-a	-Le produit ou service offert était nouveau dans le domaine	Cooper et Kleinschmidt, 1990
	3A-b	-Le produit ou service était nouveau dans la région	
	3A-c	-Le produit ou service offert était nouveau pour notre organisation	
Climat socio-politique	3D-a	-Le climat politique était propice à cette collaboration	Pinto et Slevin, 1986; Mayfield et Lucas, 2000; Préfontaine et al, 2002
	3D-b	-Les élus/politiciens appuyaient ce projet	
	3D-c	-Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration	
	3D-f	-La population locale souhaitait la réalisation de ce projet	
	3D-d	-La situation économique de la région facilite la réussite de la collaboration	
3D-e	-La population locale ou gens d'affaires a participé grandement au projet		
Qualité de la communication	3C-n	-Nous informions nos partenaires aussitôt que possible des changements	Mohr et Spekman, 1994; Sivadas et Dwyer, 2000; Austin, 2000; Préfontaine et al., 2002
	3C-o	-Les communications ont été efficaces	
	3C-r	-Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	
Perception d'interdépendance	3C-j	-Le projet aurait été impossible à réaliser par une seule organisation	Bramwell et Sharman, 1999
	3C-k	-La présence de chaque entreprise a été primordiale à la réalisation de ce projet	
	3C-l	-Notre participation au projet a été indispensable à sa réussite	
Engagement	3C-d	-Nous avons tout fait pour que la collaboration fonctionne bien.	Butler, 1999
	3C-g	-Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé	
	3C-h	-Nous avons investi beaucoup de notre temps dans cette collaboration	
	3C-i	-Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration	
Confiance	3C-a	-Tous les partenaires se faisaient confiance	Mohr et Spekman, 1994; Sivadas et Dwyer, 2000
	3C-b	-Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements	
Coordination appropriée	3C-s	-Il y avait une bonne coordination dans ce projet	Mohr et Spekman, 1994; Wang et Fesenmaier, 2007
	3C-t	-De bons mécanismes de coordination (rencontres, rapports, ...) ont été utilisés	
Respect interpersonnel	3C-e	-Nous avons beaucoup de respect envers tous les autres partenaires	Mohr et Spekman, 1994; Sivadas et Dwyer, 2000
	3C-f	-Les partenaires se respectaient entre eux	

Leadership, qualité du leader	3B-i 3B-j 3B-k 3B-l 3B-m	-Durant le projet, un des partenaires a su motiver les autres -Cette personne s'est assurée du bon déroulement du projet -Cette personne a fait avancer rapidement le dossier -Cette personne a agi comme porte-parole en cas de problème -Durant le projet, une personne a été responsable des relations avec les «hautes instances» (politique ou autre)	Pinto et Slevin, 1986; Sicotte, 1995; Costong et Springett, 1997; Hoffman et Schlosser, 2001;
Familiarité entre partenaires, Expérience de collaboration	3B-g 3B-h 3B-r 3B-s 3B-t	-Nous connaissions très bien nos partenaires -Les partenaires se connaissaient très bien entre eux -Les partenaires ont eu plusieurs expériences de collaboration par le passé -Les organismes dans notre région ont l'habitude de travailler ensemble -La résolution de problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans la région	Gulati, 1995; Bramwell et Sharman, 1999
Compétence	3B-a 3B-b 3B-c	-Les partenaires avaient les compétences requises pour réaliser le projet -Le(s) responsable(s) du projet, s'il y en avait un, possédait les compétences nécessaires -Les partenaires avaient les aptitudes pour travailler avec les autres	Freeman et Beale, 1992; Hoffman et Schlosser, 2001; Pinto et Slevin, 1986
Complémentarité	3B-d 3B-e 3B-f	-Les partenaires étaient complémentaires en matière de ressources -Les partenaires étaient complémentaires en matière de compétences -Tous les partenaires avaient des personnalités compatibles	Préfontaine et al., 2002

APPENDICE E

LE QUESTIONNAIRE (VERSION POSTALE)

ÉVALUATION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA COLLABORATION DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE

Pour répondre à ce questionnaire, vous devez avoir en tête deux projets réalisés en collaboration et complétés récemment ou en cours : l'un est un succès au niveau de la collaboration et l'autre est considéré comme étant moins bien réussi. Il est important d'avoir ces deux projets bien en tête avant de commencer leur évaluation. La collaboration se réfère au fait de s'associer à d'autres personnes ou organisations afin de réaliser un projet commun. Les partenaires sont les personnes impliquées dans le projet.

MERCI !

1. En encerclant le chiffre approprié, indiquez l'importance de chacune des motivations suivantes dans la décision de votre organisation à collaborer sur une échelle où 1= pas du tout important à 5= très important

Motivations	Collaboration réussie					Collaboration moins bien réussie				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Partager les risques (financiers, politiques,...)										
b. Accroître la notoriété de votre organisation										
c. Hausser la crédibilité de votre organisation										
d. Augmenter le réseau de contacts de votre organisation										
e. Accéder à des ressources (financières, humaines, expertise,...)										
f. Améliorer la qualité du produit ou service										

2. En encerclant le chiffre approprié, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants sur une échelle de 1 à 5 où 1= fortement en désaccord 5= fortement en accord

Évaluation de la Collaboration	Collaboration réussie					Collaboration moins bien réussie				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Nous sommes très satisfaits de la collaboration										
b. Les relations entre les partenaires ont été très satisfaisantes										
c. Si la collaboration était à refaire, je la referais avec les mêmes partenaires										
Évaluation du Projet										
d. Si le projet était à refaire, je le referais exactement de la même manière										
e. Le projet a été réalisé dans les temps										
f. Le projet a été un succès										
g. Le budget alloué au projet a été respecté										
h. Les objectifs initiaux du projet ont été atteints										
Évaluation du produit/service										
i. Le produit/service offert répond aux besoins des clients										
j. Le produit/service offert est de très bonne qualité										
k. Le produit/service offre un excellent rapport qualité/prix										
l. Les clients considèrent que le produit ou service offert en valait vraiment le prix										
m. Le produit ou service représente une valeur ajoutée pour les clients										

3. En encerclant le chiffre approprié, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants sur une échelle de 1 à 5 où 1= fortement en désaccord 5= fortement en accord

A-Facteurs liés au Produit/service et projet		Collaboration réussie					Collaboration moins bien réussie				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a.	Le produit ou service offert était nouveau dans le domaine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b.	Le produit ou service était nouveau dans la région	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c.	Le produit ou service offert était nouveau pour notre organisation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d.	Un suivi important a été assuré pour ce projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e.	Le projet a été complexe à gérer	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f.	Le nombre de partenaires dans le projet l'a rendu complexe à gérer	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g.	Les investissements requis pour le projet ont été importants	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h.	Le financement de démarrage a été difficile à trouver	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i.	Les partenaires comprenaient les objectifs	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j.	Les objectifs du projet étaient clairs	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k.	Le projet a été bien planifié	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l.	Une étude détaillée a été effectuée avant la mise sur pied du projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m.	Une réévaluation du projet a été effectuée de façon permanente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B- Facteurs liés aux caractéristiques des partenaires		Collaboration réussie					Collaboration moins bien réussie				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a.	Les partenaires avaient les compétences requises pour réaliser le projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b.	Le(s) responsable(s) du projet, s'il y en avait un, possédait les compétences nécessaires	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c.	Les partenaires avaient les aptitudes pour travailler avec les autres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d.	Les partenaires étaient complémentaires en matière de ressources	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e.	Les partenaires étaient complémentaires en matière de compétences	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f.	Tous les partenaires avaient des personnalités compatibles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g.	Nous connaissions très bien nos partenaires	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h.	Les partenaires se connaissaient très bien entre eux	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i.	Durant le projet, un des partenaires a su motiver les autres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j.	Cette personne s'est assurée du bon déroulement du projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k.	Cette personne a fait avancer rapidement le dossier	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l.	Cette personne a agi comme porte-parole en cas de problème	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m.	Durant le projet, une personne a été responsable des relations avec les «hautes instances» (politique ou autre)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
n.	Les partenaires avaient l'autorité nécessaire pour prendre les décisions importantes relatives au projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o.	La haute direction de chaque partenaire appuyait fortement le projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
p.	Les partenaires ont été capables de s'adapter aux changements	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
q.	Les partenaires ont été flexibles lors de la prise de décisions	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
r.	Les partenaires ont eu plusieurs expériences de collaboration par le passé	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
s.	Les organismes dans notre région ont l'habitude de travailler ensemble	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
t.	La résolution de problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans la région	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
u.	Durant le projet, nous avons toujours travaillé avec les mêmes personnes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
v.	Le taux de rotation du personnel clé des différents partenaires est faible	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C- Facteurs liés aux relations		Collaboration réussie					Collaboration moins bien réussie				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a.	Tous les partenaires se faisaient confiance	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b.	Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c.	Nous avons travaillé en concertation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d.	Nous avons tout fait pour que la collaboration fonctionne bien.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e.	Nous avons beaucoup de respect envers tous les autres partenaires	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f.	Les partenaires se respectaient entre eux	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

C- Facteurs liés aux relations (suite)

	<i>Collaboration réussie</i>					<i>Collaboration moins bien réussie</i>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g. Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h. Nous avons investi beaucoup de notre temps dans cette collaboration	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i. Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j. Le projet aurait été impossible à réaliser par une seule organisation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k. La présence de chaque entreprise a été primordiale à la réalisation de ce projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l. Notre participation au projet a été indispensable à sa réussite	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
m. Ce que nous voulions accomplir avec cette collaboration semblait partagé	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
n. Nous informions nos partenaires aussitôt que possible des changements	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
o. Les communications ont été efficaces	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
p. Le climat de collaboration entre les partenaires a été très agréable	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
q. Il était agréable de côtoyer les partenaires	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
r. Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
s. Il y avait une bonne coordination dans ce projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
t. De bons mécanismes de coordination (rencontres, rapports, ...) ont été utilisés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

D- Facteurs liés à l'environnement

a. Le climat politique était propice	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Les élus/politiciens appuyaient ce projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. La situation économique de la région facilite la réussite de la collaboration	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. La population locale ou gens d'affaires a participé grandement au projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f. La population locale souhaitait la réalisation de ce projet	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant au succès et à «l'échec» d'une collaboration?

SUCCÈS		ÉCHEC	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Description du projet :

5. Nombre total approximatif de personnes de votre organisation impliquées dans le projet de collaboration

Collaboration réussie

Collaboration moins bien réussie

6. Nombre d'organismes partenaires, vous incluant
a. AU TOTAL

b. provenant du secteur privé

c. provenant du secteur public

d. étant un organisme à but non lucratif

7. Nombre de ces partenaires provenant :

a. de votre Municipalité Régionale de Comté (MRC)

b. de l'extérieur de votre MRC mais de votre région

c. d'autres régions touristiques au Québec

d. de l'extérieur du Québec

8. Vous incluant, quelles organisations ont collaboré au projet ?
(Cochez les cases appropriées)

Collaboration réussie

- ATR 1
- CLD / office du tourisme 2
- Association sectorielle 3
- Chambre de Commerce 4
- Municipalité 5
- Établissement hôtelier 6
- Restaurant 7
- Attrait 8
- Agence de voyages 9
- «Consultant» 10
- Autre (précisez) _____ 11

Collaboration moins bien réussie

- ATR 1
- CLD / office du tourisme 2
- Association sectorielle 3
- Chambre de Commerce 4
- Municipalité 5
- Établissement hôtelier 6
- Restaurant 7
- Attrait 8
- Agence de voyages 9
- «Consultant» 10
- Autre (précisez) _____ 11

9. Avec combien de ces partenaires est-ce votre première expérience de collaboration? _____

PROFIL- On vous rappelle que les informations demeureront confidentielles

10. Dans quelle région touristique est située votre organisation ? (Si votre organisation est présente dans plusieurs régions, cochez la case correspondant à l'endroit où se tient la majeure partie de vos activités.)

- | | | |
|--|--|--|
| Abitibi-Témiscamingue <input type="checkbox"/> 1 | Duplessis <input type="checkbox"/> 8 | Mauricie <input type="checkbox"/> 15 |
| Baie-James <input type="checkbox"/> 2 | Gaspésie <input type="checkbox"/> 9 | Montérégie <input type="checkbox"/> 16 |
| Bas-Saint-Laurent <input type="checkbox"/> 3 | Îles-de-la-Madeleine <input type="checkbox"/> 10 | Montréal <input type="checkbox"/> 17 |
| Cantons-de-l'Est <input type="checkbox"/> 4 | Lanaudière <input type="checkbox"/> 11 | Nunavik <input type="checkbox"/> 18 |
| Centre-du-Québec <input type="checkbox"/> 5 | Laurentides <input type="checkbox"/> 12 | Outaouais <input type="checkbox"/> 19 |
| Charlevoix <input type="checkbox"/> 6 | Laval <input type="checkbox"/> 13 | Région de Québec <input type="checkbox"/> 20 |
| Chaudière-Appalaches <input type="checkbox"/> 7 | Manicouagan <input type="checkbox"/> 14 | Saguenay-Lac-St-Jean <input type="checkbox"/> 21 |
| Autre, précisez : _____ | | |

11. Nombre total de personnes de votre organisation travaillant à temps plein à cet endroit: _____

12. Votre organisation est (cochez la case appropriée) :

- | | | |
|---|---|--|
| ATR <input type="checkbox"/> 1 | Chambre de Commerce <input type="checkbox"/> 4 | Restaurant <input type="checkbox"/> 7 |
| CLD / office du tourisme <input type="checkbox"/> 2 | Municipalité <input type="checkbox"/> 5 | Attrait <input type="checkbox"/> 8 |
| Association sectorielle <input type="checkbox"/> 3 | Établissement hôtelier <input type="checkbox"/> 6 | Agence de voyages <input type="checkbox"/> 9 |
| Autre (précisez) _____ | | |

13. Durant la dernière année, votre organisation a été impliquée dans environ combien de projets en collaboration : _____

14. Votre profil :

- a. Quelle est votre fonction dans l'organisation ? _____
- b. Nombre d'année d'expérience dans le secteur touristique? _____ an(s)
- c. Quel est votre âge : _____
- d. Êtes-vous : un homme ¹ une femme ²

Merci de votre collaboration !

APPENDICE F

LE CERTIFICAT ÉTHIQUE

Numéro du certificat : 061090

Université du Québec à Montréal
 Projet de recherche impliquant la participation de sujets humains
 Rapport d'avancement du projet 2007-08

1) L'identification du projet

Responsable : Lise Ricard	Unité de recherche : Stratégie des affaires
Titre du projet : <i>Les facteurs de succès d'une collaboration multi-organismes dans un contexte touristique</i>	
Source(s) de financement (le cas échéant) :	CRSH
Date de début du projet : Avril 2006	Date de fin du projet : Mars 2010

2) L'équipe de recherche

NOM	ETABLISSEMENT
Lise Préfontaine, Professeure	ESG UQAM
Hélène Sicotte, Professeure	ESG UQAM
Lova Rajaobelina, Assistant de recherche	ESG UQAM
Hanen Charni, Assistant de recherche	ESG UQAM
Marc-Antoine Vachon, Assistant de recherche	ESG UQAM
Dorra Skanders, Assistant de recherche	ESG UQAM
Sabhi Guedda, Assistant de recherche	ESG UQAM
Isabelle Brun, Assistante de recherche	ESG UQAM

3) Étudiants qui réalisent leur projet de mémoire ou de thèse

NOM	PROGRAMME/ETABLISSEMENT
Lova Rajaobelina, Assistant de recherche	ESG UQAM- terminé
Hanen Charni, Assistant de recherche	ESG UQAM
Marc-Antoine Vachon, Assistant de recherche	ESG UQAM
Sabhi Guedda, Assistant de recherche	ESG UQAM

4) Le recrutement des sujets

- 4.0 Votre collecte de données se poursuit-elle au cours de la prochaine année? oui
- 4.1 Nombre de sujets ayant complété leur participation? Environ 230 personnes / 460 projets
- 4.2 Nombre de participants qui se sont retirés volontairement du projet? 100, questionnaire très long.

- 4.3 Des modifications ont-elles été apportées au processus de recrutement (taille de l'échantillon, caractéristiques des sujets, méthode(s) de recrutement) depuis les 12 derniers mois? D'autres sont-elles à prévoir dans les mois à venir?
- Oui Non

Dans l'affirmative, présentez et justifiez en annexe les modifications apportées ou qui seront apportées au processus de recrutement.

- 5) Les méthodes et procédures de recherche et formulaire(s) de consentement

Des modifications ont-elles été apportées aux méthodes, procédures de recherche et de consentement décrites dans la demande d'approbation éthique initiale depuis les 12 derniers mois? D'autres sont-elles à prévoir dans les mois à venir?

Oui Non

Dans l'affirmative, présentez et justifiez en annexe les modifications apportées ou qui seront apportées aux méthodes et procédures et joindre, le cas échéant, le(s) formulaire(s) de consentement amendé(s).

- 6) Depuis l'approbation de votre demande d'approbation éthique initiale, le projet a-t-il révélé des risques imprévus pour les sujets? Certains participants ont-ils manifesté des inquiétudes importantes envers les conséquences de leur participation à votre recherche?

Oui Non

Dans l'affirmative, présentez en annexe ces risques et inquiétudes, les moyens pris pour informer les sujets de ces risques et les précautions mises en place afin de minimiser ces risques ou rassurer les participants.

Ajout d'un concours en collaboration avec Tourisme Québec, mais aucun lien n'est possible entre l'individu qui a répondu au questionnaire et celui qui a laissé ses coordonnées puisque pour participer au sondage, il est redirigé sur un autre site. Cet ajout a été fait pour tenter d'accroître la participation des entreprises touristiques à un questionnaire qui prend plus d'une vingtaine de minutes.

APPENDICE G

COURRIEL SUIVANT LA PRÉNOTIFICATION TÉLÉPHONIQUE

Objet

Étude sur la collaboration en tourisme

Message

Bonjour,

Tel que convenu au téléphone, le questionnaire est disponible au : <http://www.collaborationtouristique.uqam.ca/>. Cela devrait prendre une vingtaine de minutes.

Déjà, certains résultats sont disponibles pour les participants une fois le sondage complété.

Si vous avez des questions n'hésitez pas à contacter les chercheurs.

Je vous remercie grandement de votre collaboration et bonne chance pour le tirage,

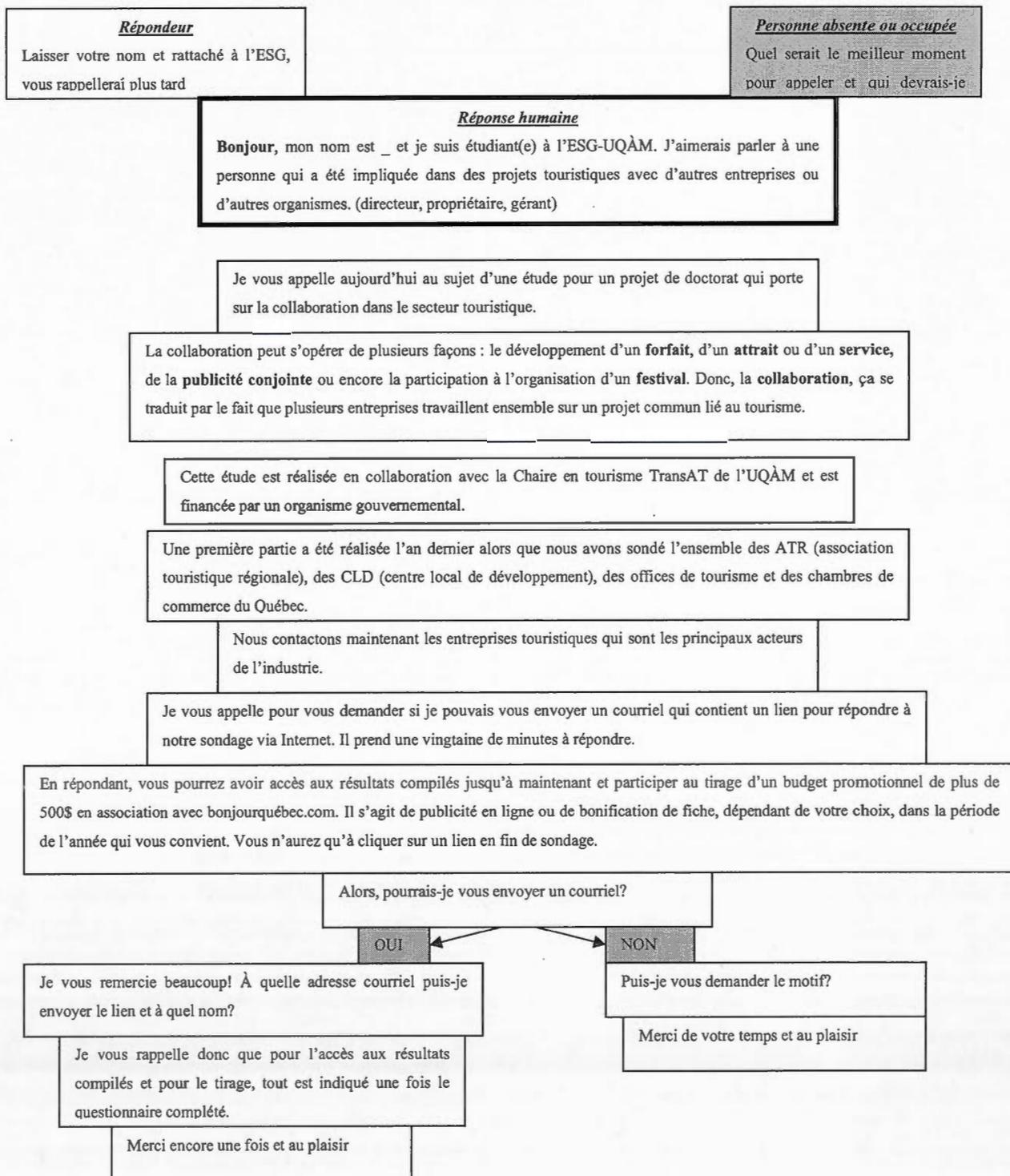
Votre nom
Étudiant(e) à l'ESG-UQÀM

Pour
Marc-Antoine Vachon
Étudiant au Ph.D. en marketing
vachon.marc-antoine@uqam.ca
(514) 987-3000 poste 4895

Sous la direction de
Line Ricard
Professeure, ESG-UQÀM
ricard.line@uqam.ca (moyen le plus efficace pour joindre madame Ricard)
Tél. (514) 987-3000 poste 6809

APPENDICE H

GUIDE DE COLLECTE ET DES CODES UTILISÉS



Quelques points

Adresse pour accès aux résultats - ne pas transférer aux répondeurs ;-): <http://www.collaborationtouristique.uqam.ca/ty.htm>
 Adresse pour accès au questionnaire : <http://www.collaborationtouristique.uqam.ca>

Codes

Dans la colonne 1^{er} contact :

- P : Prénotifié (accepté et message envoyé) → inscrire la date
- X : Non-éligible (ne peut participer à l'étude) → inscrire motif (voir tableau au bas à gauche)
- N : Non, refus → inscrire motif (ex. Pas le temps, Pas intéressé)
- R : À rappeler car la personne est non disponible → inscrire la date (et l'heure si possible) où il faudra rappeler
- I : Impossible à joindre après 3 appels

MOTIFS À INSCRIRE POUR LE « X »	
Numéros non-valides	
1.	Hors service
2.	Non commercial
3.	Lien inactif
<u>Nombre hors échantillon</u>	
1.	Langue
2.	Duplicata
3.	Ne fait pas de collaboration
4.	Non pertinent
5.	Autre raison (mais pas absence prolongée)

Dans les deux colonnes LU :

O : oui, la personne a lu son message (ou le rappel dans le 2^e cas)

Dans la colonne Rappel :

E : envoyé, le rappel par e-mail a été envoyé (une semaine après le premier envoi)

Dans la colonne Motif refus/motif non-éligible/commentaires :

Essayez d'utiliser les termes présentés. Sinon vous y allez de votre plume.

Pour ce qui est des commentaires, c'est seulement si les répondants vous font de bonnes suggestions que vous jugez pertinentes.

* Liste des personnes à demander si besoin de précision	
Hébergement	
•	Hôtel : directeur ou à la directrice
•	Camping : propriétaire ou au gérant
•	Gîte : propriétaire ou au gérant
•	Condos : propriétaire ou au gérant
•	Pourvoirie : propriétaire ou au gérant
•	Auberge en forêt : propriétaire ou au gérant
•	Village d'accueil : propriétaire ou au gérant
•	Attrails : directeur ou au gérant
Événements : directeur ou à la directrice	
Restauration : propriétaire ou au gérant	

APPENDICE I

MESSAGE D'INVITATION ENVOYÉ AUX ATR ET À LA REVUE
TOURISMEXPRESS**Qu'est-ce qui favorise la collaboration dans l'industrie touristique?**

La collaboration entre les organismes et les entreprises permet de réaliser des choses impensables autrement. Mais quels sont les facteurs qui favorisent le succès de la collaboration? Sous la direction de madame Line Ricard, le doctorant Marc-Antoine Vachon en a fait son sujet de thèse.

Une enquête est actuellement en cours afin de répondre à cette question. Déjà, plus de 500 projets réalisés en collaboration, de partout au Québec, ont été recensés. Les répondants de l'échantillon initial proviennent d'organisations diversifiées telles que les ATR, les CLD, les chambres de commerce et de nombreuses entreprises touristiques dont notamment des attrait, des établissements hôteliers et des événements.

Les chercheurs sollicitent aujourd'hui la participation de tous les acteurs touristiques intéressés à en savoir plus sur les facteurs qui favorisent la réalisation d'une collaboration efficace.

Pour répondre, vous devez avoir en tête deux projets réalisés en collaboration avec d'autres organismes ou entreprises : un ayant été un franc succès au niveau de la collaboration et un autre où la collaboration entre les partenaires a été plus difficile.

Le sondage est accessible au : <http://www.collaborationtouristique.uqam.ca/>. Cela devrait prendre une vingtaine de minutes.

Les résultats compilés jusqu'à maintenant vous seront disponibles à la fin du sondage. Vous pourrez aussi demander les analyses plus avancées qui vous parviendront dans les prochaines semaines. De plus, en répondant, vous serez éligible au tirage d'un budget promotionnel de plus de 500\$ en association avec bonjourquebec.com.

Les chercheurs vous invitent à communiquer avec eux pour toute information ou commentaire.

Marc-Antoine Vachon, doctorant en marketing
vachon.marc-antoine@uqam.ca

Line Ricard, professeure de marketing
ricard.line@uqam.ca

APPENDICE J

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ANALYSES COMPLÉMENTAIRES POUR
LA PONDÉRATION DU POTENTIOMÈTRE COLLABORATIF**

Essai	Pondération	R ²	Beta	% bon classement
1	4 3 2 1	.606	.779	83.3
2	5 4 2 1	.611	.783	83.5
3	6 4 2 1	.615	.785	84.0
4	7 4 2 1	.617	.786	84.3
5	8 4 2 1	.618	.787	84.5
6	8 5 2 1	.619	.787	84.7
7	8 6 2 1	.618	.786	84.2
8	9 5 2 1	.620	.788	84.5
9	8 5 3 1	.616	.785	84.0
10	8 5 4 1	.611	.782	84.2
11	8 5 3 2 1 (climat 3)	.613	.784	84.0
12	8 5 2 1 (climat 2)	.616	.785	84.3
N.P.	1 1 1 1	.545	.739	79.0

RÉFÉRENCES

- Allison, P. D. (1999). *Logistic regression using the SAS system : Theory and application*. Cary, Caroline du Nord: SAS Institute.
- Alter, C. (1990). An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems. *Academy of Management Journal*, 33(3), 478-502.
- Anderson, E. et Weitz, B.A. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 310-323.
- Anderson, E.W. et Sullivan, M.W. (1994). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 13, 125-143.
- Anderson, J.C., et Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Angle, H.L., et Perry, J.L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Angur, M.G., et Nataraajan, R. (1995). Do source of mailing and monetary incentives matter in international industrial mail surveys?. *Industrial Marketing Management*, 24(5), p. 351-357.
- Araujo, L.M. et Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138-1164.
- Arnaboldi, M. et Spiller, N. (2011). Actor-network theory and stakeholder collaboration: the case of Cultural Districts. *Tourism Management*, 32, 641-654.
- Arndt, J. (1983). The political economy paradigm: fondation for theory building in marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 44-54.
- Arya, B. et Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective : the roles of organizational characteristics, partner attributes, and networks structures. *Journal of Management*, 33(5), 697-723.
- Ashley, D.B., Lurie, C.S. et Jaselskis, E.J. (1987). Determinants of construction project success. *Project Management Journal*, 18(2), 69-79.

- Association des CLD du Québec [ACLD]. (2007, 9 janvier). *Site de l'association des centres locaux de développement* [En ligne]. Accès : http://www.acldq.qc.ca/ACLDO/index_f.aspx.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 583-610.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time, quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- ATR associées du Québec [ATRAQ] (2009, 13 décembre). *Site des associations touristiques régionales associées du Québec* [En ligne]. Accès : <http://www.atraq.com/cgi-ole/cs.waframe.singlepageindex>.
- ATRAQ (2007, 9 janvier). *Site des associations touristiques associées du Québec* [En ligne]. Accès : <http://www.atraq.com/cgi-ole/cs.waframe.singlepageindex>.
- Aucoin, R. (2010). Des organismes touristiques qui contribuent au développement de l'offre. *Réseau de veille en tourisme* [En ligne]. Accès : <http://veilletourisme.ca/2010/05/26/des-organismes-touristiques-qui-contribuent-au-developpement-de-l%E2%80%99offre-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2010/>
- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avots, I. (1969). Why does project management fail? (Project management systems failure analysis, discussing cost, products quality and project objectives). *California Management Review*, 12, 77-82.
- Backstrom, C.H. et Hursch, G.D. (1963). *Survey research*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189.
- Bagozzi, R.P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Bailey, D., et Koney, K.M. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations*. Londres: Sage Publications.

- Baker, B.N., Murphy, D.C. et Fisher, D. (1988). Factors affecting project success. Dans D.I Cleland et W.R King (Dir.) *Project Management Handbook*, (p. 902-919). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Baker, M.J., et Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 79-97.
- Bello, D.C., Chelariu, C. et Zhiang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56, 1-16.
- Bentler, P. (2005). *EQS 6.1: Structural equation program manual*. Encino: Multivariate Software.
- Berry, L. L. 1983. Relationship marketing. Dans L. L. Berry, G. L. Shostack, et G. O. Upah (Dir.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (p. 25-38). Chicago: American Marketing Association.
- Bissonnette, L. (1996). *Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Rimouski.
- Blau P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York :Wiley.
- Bolton, R.N. et Lemon, K.N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36, 171-186.
- bonjourquébec.com (2007, 9 janvier). *Site touristique officiel du gouvernement du Québec* [En ligne]. Accès : <http://www.bonjourquebec.com/>.
- Boulding, K.E. (1969). Economics as a moral science. *American Review of Sociology*, 59(1), 1-12.
- Bowen, J.T. et Shoemaker, S. (1998, février). Loyalty: a strategic commitment?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12-25.
- Bramwell, B. et Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnership: politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Brockhoff, K. (2006). On the novelty dimension in project management. *Project Management Journal*, 37, (3), 26-36.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306.

- Bull P., et A. Church. (1996). Recession and the hotel and catering industry: A regional perspective. *The Service Industries Journal*, 16, 118–139.
- Burns, R.P. et Burns R. (2008). *Business research methods and statistics using SPSS*. London: SAGE Publications Ltd.
- Butler, R.W. (1999). Problems and issues of integrating tourism development. Dans D. Pearce et R. W. Butler (Dir.) *Contemporary Issues in Tourism Development* (p. 65-80). London: Routledge.
- Butterfoss, F.D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. San Francisco, CA : John Wiley & Sons.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Caballero, M. et Dickinson, R. (1984). Beyond Rationality. *Business Horizons*, 27(4), 55-58.
- Campbell, N.C. (1985). An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, 13, 35–48.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S. et Gundlach, G.T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Carman, J. M. (1980). Paradigms for marketing theory. In *Research in Marketing*, sous la dir. de J.N. Sheth, p. 1-36. , Greenwich, CT : JAI Press.
- Carr, D.S., S.W. Selin et M.A. Schuett. (1998). Managin public forests : Understanding the role of collaborative planning. *Environmental Management*, 22(5), 767-776.
- CEFRIO. (2008). *Site du Centre francophone d'informatisation des organisations* [En ligne]. Accès : <http://blogue.cefrio.qc.ca/> [Accès le 20 janvier 2009].
- Chin, K.-S., Chan, B.L. et Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coepetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Churchill, G.A.Jr. (1979, février). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.

- Cohen L. et Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper & Row.
- Commission Canadienne du Tourisme. (2003). *Coopération et partenariats en tourisme: une perspective mondiale*. Ottawa : Canada : Auteur.
- Cooper R.G. (2003). Profitable product innovation: the critical success factors. Dans L.V. Shavinina, L.V. (Dir.), *The International Handbook on Innovation*, (p. 139-157). Elviesier Science.
- Cooper, R.G. (2000). Doing it Right. *Ivey Business Journal*, 62(6), 54-60.
- Cooper, R.G. et Kleinschmidt, E.J. (1990). *New Products : The Key Factors in Success*. Chicago : American Marketing Association.
- Costongs C. et Springett, J. (1997). Joint working and the production of a city health plan: the Liverpool experience. *Health Promotion International*, 12(1), 9-19.
- Cravens, D.W. et Piercy, N.F. (1994). Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *Industrial Journal of Service Industry Management*, 5(5), 39-53.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. et Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Crotts, J.C., Aziz, A. et Raschid, A. (1998). Antecedents of supplier's commitment to wholesale buyers in the international travel trade. *Tourism Management*, 19(2), 127-134.
- Cummings, T.J. (1984). Transorganizational development. Dans B. Staw et T.G. Cummings (Dir.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, Connecticut : JAI Press.
- d'Astous, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal, Éditions de la Chenelière.
- da Gama, A. P. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 643-661.
- Day, G.S. (2000). Managing market relationships. *Journal of Marketing*, 28(1), 24-30.

- de Ruyter, K., Moorman, L. et Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 271-286.
- DeCotiis, T.A. et L. Dyer. (1979). Defining and measuring project performance. *Research Management*, 16, 17-22.
- Denscombe, M. (1998). *Good research for small scale research projects*. Buckingham: Open University Press.
- Dess, G.G et Robinson R.B.Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2005). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diamantopoulos, A. et Schlegelmilch, B.B. (1996). Determinants of industrial mail survey response: A survey on surveys analysis of researchers' and managers' views. *Journal of Marketing Management*, 12(6), 505-531.
- Didellon, L. et Valette-Florence, P. (1996). L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles: présentation et recommandations d'usage. *Actes des 12èmes Journées Nationales des IAE* (p. 111-125). Toulouse, France.
- Dillman, D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: the total design method*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Donaldson, B. et O'Toole, T. (2002). *Strategic market relationships : from strategy to implementation*. Chichester : John Wiley and Sons.
- Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997, avril). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 35-51.
- Duimering, P.R., Ran, B., Derbentseva, N. et Poile, C. (2006). The effects of ambiguity on project task structure in new product development. *Knowledge and Process Management*, 13(4), 239-51.
- Duncan, J.W. (1979). Mail questionnaires in survey research: a review of response inducement techniques. *Journal of Management*, 5(1), 39-55.
- Dwyer, R.F., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998). The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage , *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Elkington, J. et S. Fennell. (1998). Partners for sustainability. *Greener Management International*, 24 (hiver), 48-60.
- Emory, C. et Cooper, D. (1991). Survey instruments. Dans R. T. Hercher, Jr. et W. Clement (Dir.), *Business research methods* (4^e éd.) (p. 347-398). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Erdogan, Z.B. et Baker, M.J. (2002). Increasing mail survey response rates from an industrial population: a cost-effectiveness analysis of four follow-up techniques. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 65-73.
- Evans, M. R., D. Campbell et R.B. Johnson. (2003). *Strategic management for travel and tourism*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Faria, A. J. et Dickinson, J.R. (1992). Mail survey response, speed and cost. *Industrial Marketing Management*, 21(1), 51-60.
- Farrelly, F.J. et Quester, P.G. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211-19.
- FCCQ (2007). Site de la Fédération des chambres de commerce du Québec [En ligne]. Accès : <http://www.fccq.ca/>. [Accès le 9 janvier 2007].
- Feinian, C.P., Curran, P.J., Bollen, K.A., Kirby, J. et Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 36(4), 462-494.
- Ferguson, R.J., Paulin, M. et Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- Fornell, C. et Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Frazier, G.L., Spekman, R.E. et O'Neal, C.R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52, 52-67.
- Fyall, A. (2003). Marketing visitor attractions: a collaborative approach. Dans A. Fyall, B. Garrod et A. Leask (Dir.), *Managing visitor attractions: new directions*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Fyall, A. et Garrod, B. (2004). *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon : Channel View Publications.
- Gaddis, P.O. (1959, mai-juin). The project manager. *Harvard Business Review*, 89-97.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term relationship orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Garbarino, E. et Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87
- Gilbreath, R. (1986). Winning at project management : what works, what fails, and why. Dans J. Nicholas (Dir.) *Project management for business technology* (2^e edition, 2001). New York : Prentice Hall.
- Gnyawali, D.R. et Madhavan, R. (2001). Network structure and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26, 431-445.
- Go, F.M. et Williams, A.P. (1994). Competing and cooperating in the changing tourism channel System. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2/3), 229-248.
- Goldberg, V.P. (1976, mars). Toward an expanded economic theory of contract. *Journal of Economic Issues*, 10, 45-61.
- Gopalan, R. et Narayan, B. (2010). Improving customer experience in tourism: a framework for stakeholder collaboration. *Socio-Economic Planning Sciences*, 44, 100-112.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity : a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- Grangsjö, Y. (2003). Destination networking: co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(5), 427-448.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gray B. (1985). Conditions facilitating interorganizational relations. *Human Relations*, 38(10), 911-936.
- Gray B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gray B. (1996). Cross-sectoral partners : collaborative alliances among business, government and communities. Dans C. Huxham (Dir.), *Creating collaborative advantage* (p. 57-79). London: Sage.
- Gray B. et Wood, D.J. (1991). Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Greer, T.V. et Lohtia, R. (1994). Effects of source and paper color on response rates in mail surveys. *Industrial Marketing Management*, 23(1), 47-54.
- Grimm, L. W., et Yarnold, P.R. (1995). *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Grönroos, C. (1992). Quo Vadis, Marketing? Towards a Neo- Classical Marketing Theory. Dans H.C. Blomqvist, C. Grönroos et L.J. Lindqvist (Dir.), *Economics and Marketing. Essays in Honour of Gösta Mickwitz* (48) (p. 109-24). Helsingfors, Finland : Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Network. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gundlach, G.T. et Murphy, P.E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchange. *Journal of Marketing*, 57, 35-46.
- Gundlach, G.T. et Achrol, R.S. (1993). Governance in exchange : contract law and its alternatives. *Journal of Marketing*, 12(2), 141-155.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. et Mentzer, J.T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92.

- Gurviez, P. et Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), 41-58.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7e éd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York : Wiley & Sons.
- Hall, M.C. et Jenkins, J.M. (2003). *Tourism and public policy*. London: Thomson.
- Han, S.-L. et Wilson, D.T. (1993). Antecedents of buyer commitment to a supplier: A model of structural bonding and social bonding, Document inédit. Pennsylvania State University : Marketing Department.
- Hardy, C., Phillips, N. et Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hartikainen, M., Salonen, E.-P. et Turunen, M. 2004. Subjective Evaluation of Spoken Dialogue Systems Using SERVQUAL Method. *Actes de l'ICSLP* (p. 2273-2276).
- Haugland, S.A., Ness, H., Grønseth, B.-O. et Aarstad J. (2011). Development of tourism destinations – an integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38, 268-290.
- Heerwegh, D. et Loosveldt, G. (2008). Face-to-face versus web surveying in a high-internet-coverage population – differences in response quality. *Public Opinion Quarterly*, 72(5), 836-846.
- Heide, J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channel. *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Heide, J.B. et John, G. (1992). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.
- Hill, T. et Lewicki, P. (2007). *Statistics : methods and applications*. Tulsa : Statsoft.
- Himmelman, A.T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration : collaboration as a bridge from social service to social justice.

- Dans C. Huxham (Dir.), *Creating Collaborative Advantage* (p. 19-43). Londres : Sage Publications.
- Hoffmann, W.H. et Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical survey. *Long Range Planning*, 4(3), 357-381.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *The American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. London: Routledge et Keegan Paul.
- Hosmer, D.W. et Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression* (2^e éd.). New York : Wiley.
- Howe, J., McMahon, E. et Propst, L. (1997). *Balancing nature and commerce in gateway communities*. Washington, DC: Island Press.
- Howell, J., Shea, C. et Higgins, C. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641-661.
- Hruschka, D.J., Schwartz, D., Cobb St. John, D., Picone-Decaro, E., Jenkins, R.A. et Carey, J.W. (2004). Reliability in Coding Open-Ended Data: Lessons Learned from HIV Behavioral Research. *Field Methods*, 16(3), 307-331.
- Hu, L. et Bentler, P.M. (1999). Covariance structure analysis : conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equations Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hunt, S.D., Arnett, D.B. et Madhavan, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Huxham, C. (1996). Collaboration and competitive advantage. Dans C. Huxham (Dir.), *Creating Collaborative Advantage* (p. 1-18). Londres : Sage Publications.
- Information Technology Services [ITS] de l'Université du Texas à Austin. (2008, 29 janvier). *Disadvantages of online surveys* [En ligne]. Accès : <http://www.utexas.edu/learn/surveys/disadvantages.html>.
- Ivens, B. S. et Blois, K.J. (2004). Relational exchange norms in marketing : a critical review of Macneil's contribution. *Marketing Theory*, 4(3), 239-263.

- Ivens, B. et Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*, 31, 39-47.
- Jackson, B.B. (1985). *Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jacobs, J. (2002). *Gartner's collaboration glossary*. Gartner Report.
- Jamal, T.B. et Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Jobber, D. et O'Reilly, D. (1998). Industrial mail surveys: a methodological update. *Industrial Marketing Management*, 27, 95-107.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a market channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.
- Johnston, R. et Lawrence, P.R. (1988, juillet-août). Beyond vertical integration : the rise of the value-adding partnerships. *Harvard Business Review*, 94-101.
- Johnston, W. J., Leach, M.P. et Liu, A.H. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213.
- Jones, G.R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture : an exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467.
- Joshi, A.W. (1995). Long-term relationships, partnerships and strategic alliances: a contingency theory of relationship marketing. *Journal of Marketing Channels*, 4(3), 75-94.
- Joshi, A.W. et Stump, R.L. (1999). Determinants of commitment and opportunism : integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 16(4), 334-352.
- Junarsin, E. (2010). Empirical examination of mutual fund performance. *International Research Journal of Finance and Economics*, 50, 80-95.
- Kaiser, H.F. (1970). A second-generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H.K. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychology Measurement*, 34, 111-117.

- Kak, R. et Schoonmaker, M. (2002). *E-business standards provide better supply chain collaboration and efficiency. ASCET volume 4* [En ligne]. Accès : http://www.ascet.com/documents.asp?d_ID=1134# [Accès le 15 novembre 2008].
- Kalwani, M.U. et Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationship: do they pay off for supplier firms?. *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- Kanter, R. M. (1994, juillet-août). Collaborative advantage : The art of alliances. *Harvard Business Review*, 96-108.
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: the social sector as a beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Kanuk, L. et Berenson, C. (1975). Mail surveys and response rates: a literature review. *Journal of Marketing Research*, 12(4), 440-453.
- Kelley, S.W. et Davis M.A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kenny, D.A. et McCoach, D.B. (2003). Effect of the number of variables on measures of fit in structural equations modeling. *Structural Equations Modeling*, 10(3), 333-351.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2e éd.). New York : Guilford Press.
- Kogut, Bruce. (1989). The stability of joint ventures : reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Kolk, A, van Tulder, R. et Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26, 262-273.
- Koza, K.L. et Dant, R.P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Lado, A.A., Dant, R.R. et Tekleab, A.G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships : evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29, 401-423.

- Laliberté, M. (2007, 14 février). *Les ressources humaines en tourisme : le contexte et la situation. Réseau de veille en tourisme de l'ESG-UQAM* [En ligne]. Accès : <http://veilletourisme.ca/2007/02/14/les-ressources-humaines-en-tourisme-le-contexte-et-la-situation/>
- Laliberté, M. (2009, 10 août) *Pour faire vivre une expérience extraordinaire au client : savoir doser ses attentes et gérer ses perceptions. Réseau de veille en tourisme de l'ESG-UQAM* [En ligne]. Accès : <http://veilletourisme.ca/2009/08/10/pour-faire-vivre-une-experience-extraordinaire-au-client-savoir-doser-ses-attentes-et-gerer-ses-perceptions/>
- Lambe, C.J., Spekman, R.E. et Hunt, S.D. (2000). Interimistic relational exchange : conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 212-225.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A et Gardner, J.T. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.
- Lanquar, R. et Hollier, R. (1981). *Le marketing touristique : la mercatique touristique*. Coll. Que sais-je?. Presses universitaires de France.
- Larson, A., (1992). Network dyads in entrepreneurial settings : a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Leidecker J.K. et Bruno, A.V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Levine, S. et White, P.E.. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. et Bies, R.J. (1998). Trust and distrust : new relationships and realities. 23(3), 438-458.
- Light, M., Bell, M. et Halpern, M. (2001). What is collaboration? Virtual team success factors [En ligne]. Accès : <http://www.tarrani.net/kate/docs/CollaborationSuccessFactors.pdf>. [Accès le 11 octobre 2005].
- Lim, C.S. et Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success : an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.

- Lin, C.P. et Ding, C.G. (2006). Evaluating group differences in gender during the formation of relationship quality and loyalty in ISP service. *Journal of Organizational and End User Computing*, 18(2), 38-62
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Linsky, A. (1975). Stimulating responses to mailed questionnaires: a review. *Public Opinion Quarterly*, 39(1), 82-101.
- Long, F. et Arnold, M.B. (1995). *The power of environmental partnerships*. Orlando, FL: Harcourt Brace & Co.
- Luo, A.C. et White G.D.Jr. (2005). *Exploring a new establishment survey incentive to improve response rates*. Communication présentée au congrès de AAPOR – Division ASA Survey Research Methods (3915-3918).
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42, 129-144.
- Lush, R.F. et J.R. Brown. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- MacLean, S. et Gray, K. (1998). Structural Equation Modelling in Market Research. *Australasian Journal of Market & Social Research*, 6(1), 27-47.
- Macneil, I.R. (1974). The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, 47, 691-816.
- Macneil, I.R. (1978). Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contracting law. *Northwest University Law Review*, 72(6), 854-905.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Macneil, I.R. (2000). Relational contract theory: challenges and queries. *Northwest University Law Review*, 94(3), 877-907.
- Madhavian, R., Shah, R.H. et Grover, R. (1994). Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing. Dans *Proceedings of the 1994 AMA Winters Educators' Conference* (p.183-190). Chicago: American Marketing Association.

- Malhotra, N., Décaudin, J.-M. et Bouguerra, A. (2007). *Études marketing avec SPSS* (5^e éd.). Paris : Pearson Éducation.
- Mattessich, P.W., Murray-Close, M. et Monsey, B. (2001). *Collaboration: what makes it work* (2^e éd.). Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- McCann, J.E. (1983). Design guidelines for social problem-solving interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 177-189.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Paris : De Boeck.
- Ministère du Tourisme du Québec. (2004). *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. Sainte-Foy, Québec : Auteur.
- Ministère du Tourisme du Québec. (2005). *Vers un tourisme durable – Politique touristique du Québec*. Sainte-Foy, Québec : Auteur.
- Ministère du Tourisme du Québec. (2010). *Le tourisme en chiffres – Édition 2010* [En ligne]. Accès : <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/Tourisme-chiffres2010.pdf>
- Ministère du Tourisme du Québec. (2012, 29 février). *Site du ministère* [En ligne]. Accès : <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/ministere/index.php#mission>
- Ministère du Tourisme du Québec. (2013, 6 février). *L'impact économique du tourisme au Québec en 2010* [En ligne]. Accès : <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/recentes-donnees-fevrier-2013.pdf>
- Miron, Karine. (2008, 23 décembre). *Tourisme, crise économique et Web 2.0* [En ligne]. Accès : <http://www.karinemiron.com/tourisme-crise-economique>.
- Mohr, J. et Nevin, J.R. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success : partnership attributes. *Communication Behavior and conflict resolution techniques*. *Strategic Management Journal*, 15(3), 135-152.

- Morgan R. M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morris, M. H., Brunyee, J. et Page, M. (1998). Relationship marketing in practice. *Industrial Marketing Management*, 27, 359-371.
- Morrison, A., Lynch, P. et Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(13), 197-202.
- Myers D. J. (1998). Collaborations: ensuring a fit with your partners and your plans. *New York Nonprofits*, 15(5), 1-2.
- Narver, J.C. et Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54, (4), 20-35.
- Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O. et Lan, D.T.X.. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(6), 404-413.
- Nicholson, C.Y., Compeau, L.D. et Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Norusis, M. J. (2003). *SPSS 12.0 statistical procedures companion*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships : integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2013). *International tourism to continue robust growth in 2013* [En ligne]. Accès : <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-01-28/international-tourism-continue-robust-growth-2013>.
- Osborn, R.N. et Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40, 261-278.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P. et Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71, 172-194.

- Palmatier, R.W., R.P. Dant, D. Grewal et K.R. Evans. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmer, A. (2002). Cooperative marketing association: an investigation into the causes of effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 135-156.
- Palmer, A. et Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Parung, J. et Bititci, U.S. (2006). A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*, 1(2), 116-136.
- Parvatiyar, A. et Sheth, J.N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. Dans J.N. Sheth et A. Parvatiyar (Dir.), *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and evaluation methods* (3^eéd.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Paulin, M. et Ferguson, R.J. (2010). Relational governance in interfirm exchanges: from transactional cost analysis to the service-dominant logic. *Journal of Business-to-Business*, 17(4), 1-41.
- Paulin, M., Perrien, J. et Ferguson, R.J. (1997). Relational contract norms and the effectiveness of commercial banking relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 435-452.
- Perrien, J., Graf, R., Durif, F. et Colombel, L. (2008). The role of norms in the evolution of a relationship : the case of an asymmetrical process in the banking industry. *Banks and Bank Systems*, 3(4), 95-101.
- Perrow, Charles. (1981). Markets, hierarchies, and hegemonies. Dans M.J. Handel (Dir.) *The sociology of organizations : classic, contemporary, and critical readings*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper et Row.
- Pinto, J.K. et Slevin, D. P. (1986). Critical success factors across the project life cycles. *International Journal of Project Management*, 17(4), 57-70.

- Pinto, J.K. et Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. Dans D.I Cleland et W.R.King (Dir.) *Project Management Handbook*. Princeton, NJ : Van Nostrand Reinhold.
- Poole, M.S. et Van de ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal : Publi-Relais.
- Pouly, M, Monnier, F. et Bertschi, D. (2005). Success and failure factors of collaborative networks of SME. Dans *Collaborative networks and their environments* (p.597-604). Springer.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy : network forms of organization. Dans B.M. Staw et L.L. Cummings (Dir.) *Research in Organizational Behavior* (p. 295-336). Greenwich, CT : JAI Press.
- Préfontaine, L., Skander, D. et Ramonjavelo, V. (2009). La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé : résultats d'une étude canadienne. *Revue française d'administration publique*, 130, 323-336.
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2002). Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis. Projet CEFRIO [En ligne]. Accès : http://www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Constats_et_defis.pdf, [Accès le 11 novembre 2008].
- Prescott, J.E. et Smith, D.C. (1987). A project-based approach to competitive analysis. *Strategic Management Journal*, 8(5), 411-423.
- Presenza, A. et Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Rainer, A. et Hall, T. (2002). Key success factors for implementing software process improvement : a maturity-based analysis. *Journal of Systems and Software*, 62(2), 71-84.
- Rajaobelina, L. (2007) *Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : le cas du secteur touristique*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal.
- Rajaobelina, L., Durif, F. et Ricard, L. (2007). *Les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la Route des Vins*. Actes du 23^e colloque de l'AFM.

- Ramayah, T., Lee, J.W.C. et In, J.B.C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5, 411-428.
- Ramonjavelo, V, Préfontaine, L. et Skander, D. (2007). La compétence partenariale comme pilier pour la réussite d'une relation durable et efficace dans une collaboration publique-privée : résultats d'une étude pancanadienne. *Des relations solides dans un monde en évolution : Marketing relationnel et Collaboration*, colloque de l'ACFAS, Trois-Rivières, Canada.
- Ramonjavelo, V. (2007). *Les partenariats public-privé au Canada : les facteurs critiques de succès, les mécanismes de coordination utilisés et le choix des modes de gouvernance*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- Reed, M. (1997). Power relationships and community-based tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 566-91.
- ReStore. (2012, 16 août) Advantages and disadvantages of online questionnaires [En ligne]. Accès : <http://www.restore.ac.uk/orm/questionnaires/quesads.htm#9>.
- Ricard, L. et Perrien, J. (1999). Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: clients' perception. *Journal of Business Research*, 45, 109-209.
- Ricard, L. et Rajaobelina. L. (2005). *Vers une meilleure connaissance des facteurs explicatifs et collaboration multi-organismes efficace : le cas du secteur touristique*. 73e congrès de l'ACFAS, Chicoutimi, Canada.
- Rindfleisch, A. et Heide, J.B.. (1997). Transaction cost analysis : past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Ring, P.S. et Perry, J.L. (1985). Strategic management in public and private organizations: implications and distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10, 276-286.
- Ritchie, J.R.B. (1993). Policy and managerial priorities for the 1990s and beyond. Dans D.G. Pearce et R.W. Butler (Dir.), *Tourism research : critiques and challenges* (chap. 11).
- Roberts, G. (2006). *Stats : Structural Change*. Australian Market & Social Research Society [En ligne]. Accès : <http://www.mrsa.com.au/index.cfm?a=detail&eid=124&id=2201>, [Accès le 29 novembre 2011].

- Roberts, L. et Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), 314-330.
- Robicheaux, R.A. et Coleman, J.E. (1994). The structure of marketing channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 38-51.
- Robinson, J.P., Slaver, P.R. et Wrightsman, L.S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In measures of personality and social psychological attitudes. Dans J.P. Robinson, P.R. Slaver, et L.S. Wrightsman (Dir.). San Diego, Californie : Academic Press.
- Rockart, J.F. (1979). Critical success factors. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-91.
- Rondinelli, D. A. et London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Sakakibara, M. (1997). Heterogeneity of firm capabilities and co-operative research and development: an empirical examination of motives. *Strategic Management Journal*, 18, 143-164.
- Sanzo, M. J., Santos, M.L., Vázquez, R. et Álvarez, L.I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.
- Saxena, G. (2000). Case for relationship marketing: issues in relating the approach to tourism partnerships. Actes du congrès *Trends 2000, 5th Outdoor Recreation and Tourism Trends Symposium*. Michigan State University.
- Saxena, G. (2006). Beyond mistrust and competition – the role of social and personal bonding processes in sustaining livelihoods of rural tourism businesses: a case of the Peak District National Park. *International Journal of Tourism Research*, 8, 263-277.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.
- Schmitz, H. (1999). Global competition and local cooperation : success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27(9), 1627-1650.
- Selden, S. C., Sowa, J.E. et Sandfort, J. (2006). The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. *Public Administration Review*, 66(3), 412-425.

- Selin, S., Collins, A. et Hunter, S. (1998). Rural watershed partnerships: lessons from West Virginia. Notes en ligne : http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne241/gtr_ne241_207.pdf. [Accès le 12 novembre 2006].
- Selin, S. et Chavez, D. (1995). Developing a collaborative model for environmental and management. *Environmental Management*, 19(2), 189-195.
- Selin, S.W. et Beason, K. (1991). Interorganisational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(4), 639-652.
- Shenhar, A., Dvir, D., Milosevic, D. et Mullenburg, J. (2005). Toward a NASA-specific project management framework. *Engineering Management Journal*, 17(4), 8-10.
- Sheth, J.P. et Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4, 397-419.
- Sicotte, H. (1995). *La contribution des facteurs critiques de succès, des mécanismes intégrateurs et de la communication à la performance des projets d'innovation dans un contexte variable d'ampleur et de complexité*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- Sicotte, H. et Langley, A. (2000). Integration mechanisms and R&D project performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 1-37.
- Sicotte, H., Ricard, L., Bourgault M. et Rebolledo, C. (2003) Vendre quoi à qui ? Ou la saga du marketing des nouveaux produits dans les firmes de haute technologie. *Gestion. Revue internationale de gestion*, 28(2), 64-75.
- Sicotte, H., Préfontaine, L., Ricard, L. et Bourgault, M. (2004). New product development: customers' and suppliers' assessment of the same project. *International Journal of Technology Management*, 27(2/3), 176-192.
- Simatupang, T.M., et Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain, *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.
- Sivadas, E. et Dwyer, R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *The Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Strauss, K., Griffin, M.A. et Rafferty A.E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279-291.

- Sullivan, M., Kone, A., Senturia, K.D, Chrisman, N.J., Ciske, S.J. et Krieger, J.W. (2001). Researcher and researched-community perspectives: toward bridging the gap. *Health Education and Behaviour*, 28(2), 130-149.
- Tabachnick, B. et Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5e éd.). Boston : Allyn and Bacon.
- Tatikonda, M. V. et Rosenthal, S.R. (2000). Technological novelty, project complexity, and product development project execution success : a deeper look at task uncertainty in product innovation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 47(1), 74-87.
- Tatsuoka, M.M. 1970. *Discriminant analysis: the study of group differences*. Champaign, Illinois: Institute for Personality and Ability Testing.
- The Economic Planning Group. (2005). Pratiques exemplaires de collaboration avec les petites et moyennes entreprises de l'industrie touristique. *Rapport de recherche*.
- Thibault J.W. et Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley: New York.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Dans M. Dunnette, II (Dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally.
- Timothy, D.J. (1999). Participatory planning: a view of tourism in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 371-91.
- Timothy, D.J. (2000). Tourism and international parks. Dans R.W. Butler et S.W. Boyd (Dir.), *Tourism and National Parks: Issues and Implications* (p. 263-282). Chichester, UK : Wiley.
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.
- Trist, E.L. (1977). Collaboration in work setting. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13(3), 268-278.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital : how social relations and networks benefits firms seeking financing. *American Sociology Review*, 64, 481-505.

- Vachon, M.-A., Sicotte, H., Ricard, L. et Charni, H. (2013). La collaboration entre organisations comme source de valeur ajoutée pour les clients: le cas de l'industrie du tourisme, *Revue Gestion*, 38(1), 23-29.
- Vachon, M.-A., Sicotte, H., Ricard, L. et Charni, H. (2011). *Au-delà de la confiance, de l'engagement et de la communication : les autres contributeurs à la valeur d'un produit touristique développé en collaboration*. Communication présentée à la 3e journée de recherche et d'échanges en management du tourisme par Groupe Sup de Co Laroche, Marne-la-Vallée, France.
- Van der Yeught, C. (2009). Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable. *Management & Avenir*, 6(26), 300-317.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Volery, T. et Lord, D. (2000). Critical success factors in online education. *International Journal of Educational Management*, 14(5), 216-223.
- Waddock, S.A. (1989). Understanding social partnerships : an evolutionary model of partnership organizations. *Administration and Society*, 21(1), 78-100.
- Walker, G., et Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
- Wang, Y et Xiang, Z. (2007, août). Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46, 75-85.
- Wang, Y. et Fesenmaier, D.R. (2007). Collaborative destination marketing : a case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28, 863-875.
- Wang, Y. et Krakover, S. (2008). Destination marketing : competition, cooperation or cooptation?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.
- Warren, R. (1967). The international field as a focus for investifation. *Administrative Science Quarterly*, 12, 397-419.
- Weitz, B.A. et Jap, S.D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305-320.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model : linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

- Williams, E.M. et Ellefson, P.V (1996). *Natural resource partnerships : factors leading to cooperative success in the management of landscape level ecosystems involving mixed ownership*. Rapport no. 113, Publisher : University of Minnesota
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York : Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York : Free Press.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Free Press.
- Wilson, D.T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335-345.
- Winer, M. et Ray, K. (1994). *Collaboration handbook: creating, sustaining and enjoying the journey*. Saint-Paul. Minnesota. : Amherst H. Wilder Foundation.
- Wondolleck, J. et Yaffee, S. (2000). *Making collaboration work: lessons from innovation in natural resource management*. Covelo, CA: Island Press.
- Wong, E.P.Y., Mistilis, N. et Dwyer, L. (2011). A framework for analyzing intergovernmental collaboration – the case of ASEAN tourism. *Tourism Management*, 32, 367-376.
- Woo, K. et Ennew, C.T. (2004). Business-to-business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualisation and measurement. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1252-1271.
- Wood, D. J. et Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 139-162.
- Yaziji, M. (2004). Turning gadflies into allies. *Harvard Business Review*, 82(2), 110–115.
- Yodsuwan, C. et Butcher, K. (2012). Determinants of tourism collaboration member satisfaction in Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(1), 63-80.
- Young, J.A., Gilbert, F.W. et McIntyre, F.S. (1996). An investigation of relationalism across a range of marketing relationships and alliances. *Journal of Business Research*, 35(2), 139-51.

- Young-Ybarra, C. et M. Wiersema. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances : the influence of transaction economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Zaheer, A. et Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- Zajac, E. J. et Olsen, C.P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30, 131-146.
- Zineldin, M. (1995). Bank-company interactions and relationships: Some empirical evidence. *International Journal of Bank Marketing*, 13(2), 30-40.
- Zirger, B.J., et Maidique, M.A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883.
- Zontanos, G. et Anderson, A.R. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An international Journal*, 7(3), 228-236.