

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA COLLABORATION INTERNATIONALE EN MARKETING DE
DESTINATION : ÉTUDE DE CAS DES ÎLES VANILLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
ÉMILIE BOURDAGES

AOÛT 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet de recherche m'a non seulement permis de découvrir de nombreuses destinations, mais aussi plusieurs bibliothèques et cafés qui ont su m'accueillir chaleureusement durant le nombre incalculable d'heures qui ont été nécessaire pour accomplir ce projet ambitieux, mais ô combien motivant!

Tout au long de cette aventure académique, de nombreuses personnes m'ont inspirée, soutenue et même confrontée, ce qui s'est avéré tout aussi utile que les personnes me supportant! Ces personnes, qu'elles soient liées de près ou de loin à mon mémoire, ont toutes contribué à leur façon à la réussite de ce projet. Je profite donc de cette tribune pour leur adresser mes plus sincères remerciements.

Je tiens d'abord à remercier ma famille pour leur support inconditionnel. Fidèles à leur habitude, ils m'encouragent dans tous mes projets, aussi ambitieux soient-ils, me rappelant que ma passion me permet de relever bien des défis. Une mention spéciale à ma mère qui est devenue, bien malgré elle, une «spécialiste» de la collaboration internationale en marketing de destination et des Îles Vanille. Sa grande capacité d'écoute et son jugement critique lui ont permis d'être une bonne conseillère et un excellent public pour vérifier si je vulgarisais bien mes propos.

Un énorme merci à mes amis de la maîtrise en Développement du tourisme, en particulier à Catherine Fredette, Simon Trépanier (et sa conjointe Anaïs Fugère), Simon Beaubien et Élise Corneau-Gauvin. Bien que nous ayons tenté de profiter des 5 à 7 pour discuter de tout sauf de l'université, nous parlions inévitablement de nos sujets de mémoire et de stage et c'était bien parfait comme ça! Vos commentaires positifs, mais surtout vos critiques constructives m'ont permis de peaufiner mon projet de recherche. Merci d'avoir osé me confronter sur certains aspects de mon mémoire, ce dernier n'en est que plus solide aujourd'hui! Bien évidemment, merci

pour tous ces beaux moments qui n'avaient absolument rien à voir avec la maîtrise, mais qui m'ont aidé à décrocher lorsque le besoin s'en faisait sentir et qui donnent tout son sens au mot amitié. Votre présence a été très précieuse dans les dernières années et m'a aidé à traverser les moments plus difficiles.

Mille fois merci à ma meilleure amie Christine, de même qu'à Louis-Philippe, Josée, David et Christophe. Vous êtes de véritables anges gardiens pour moi! La réalisation de mon mémoire aurait été impossible sans votre présence dans ma vie. Du plus profond de mon cœur, merci!

Un énorme merci à la LOJIQ (Les Offices Jeunesse Internationaux du Québec) et à l'ESG-UQAM d'avoir cru en mon projet de recherche. Votre appui financier m'a permis d'exploiter ce projet d'étude à son plein potentiel.

Merci à tous ces gens inspirants que j'ai rencontrés durant mon terrain de recherche dans le sud-ouest de l'océan Indien, que ce soit mes répondants ou tout simplement des habitants des différentes îles Vanille. Votre passion, votre générosité et votre accueil chaleureux ont été grandement appréciés.

Merci à tous les professeurs et chargés de cours que j'ai eu la chance de côtoyer dans le cadre de la maîtrise en Développement du tourisme, de même qu'à Chantal Gaboriau, pour leur grande disponibilité et leur expertise dans le domaine. Chacun des cours que j'ai suivis dans le cadre de ma maîtrise m'ont permis de développer des compétences qui ont été essentielles pour la réalisation de mon mémoire.

Finalement, un énorme merci à mes directeurs de recherche, les professeurs Marc-Antoine Vachon et François Taglioni. D'abord, un énorme merci au professeur François Taglioni de l'Université de La Réunion qui a accepté de codiriger mon mémoire. Merci d'avoir pris le temps d'aider une étudiante étrangère. Merci de

m'avoir accueilli dans votre bureau à chaque fois avec un grand sourire, ce fut fort apprécié. Votre regard critique m'a permis de me questionner sur certains aspects de mon mémoire et de les renforcer. Merci pour cette opportunité d'avoir pu confronter nos deux univers méthodologiques complètement différents, cela fut très enrichissant.

Le dernier et non le moindre, un énorme merci à mon directeur de recherche principal, le professeur Marc-Antoine Vachon. Merci d'avoir accepté de superviser un projet de recherche non seulement ambitieux, mais sortant des sentiers battus. Merci de m'avoir laissé la chance de te montrer de quoi j'étais capable! Merci de m'avoir donné la chance de relever non seulement le défi que je m'étais imposé, mais aussi de nombreux défis dans le cadre des contrats que j'ai effectués pour toi à titre d'assistante de recherche. Te côtoyer m'a permis de m'épanouir professionnellement. Tu es non seulement un grand professeur-chercheur, mais avant tout une bonne personne. Plus qu'un simple directeur de recherche, tu as été un véritable mentor pour moi. Mille fois merci!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ.....	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LITTÉRATURE	6
1.1 La collaboration en marketing touristique	7
1.1.1 Marketing touristique	7
1.1.2 Collaboration.....	8
1.1.3 Destination	9
1.2 Différentes approches analytiques	10
1.2.1 L'approche thématique.....	11
1.2.2 L'approche du cycle de vie	25
1.3 Variation des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie	34
1.4 Cadre conceptuel	50
CHAPITRE II	
MÉTHODES.....	54
2.1 Cadre méthodologique	55
2.1.1 La méthode: Qualitative/ exploratoire	55
2.1.2 L'approche: théorie enracinée.....	57
2.1.3 La stratégie opérationnelle: l'étude de cas approfondie.....	58
2.1.4 Les outils de collecte de données	61

2.2 Étude de cas.....	65
2.2.1 Justification du choix de l'étude de cas.....	65
2.2.2 Mise en contexte de l'étude de cas.....	67
2.2.3 Processus de collecte et d'analyse des données primaires.....	76
CHAPITRE III	
RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION	88
3.1 Pré-partenariat.....	90
3.1.1 Facteurs de succès.....	90
3.1.2 Facteurs d'échec.....	101
3.2 Lancement.....	109
3.2.1 Facteurs de succès.....	109
3.2.2 Facteurs d'échec.....	119
3.3 Croissance.....	139
3.3.1 Facteurs de succès.....	139
3.3.2. Facteurs d'échec.....	152
3.4 Synthèse.....	159
3.4.1 Facteurs de succès.....	159
3.4.2 Facteurs d'échec.....	161
CHAPITRE IV	
DISCUSSION	163
4.1 Contributions méthodologiques.....	164
4.2 Contributions théoriques.....	168
4.3 Contributions managériales.....	198
CONCLUSION	
5.1 Limites de la recherche.....	206
5.2 Identification de nouvelles pistes de recherche.....	212

ANNEXE A	
DÉFINITIONS DES FACTEURS DE L'ANALYSE LITTÉRAIRE DE VACHON (2013).....	217
ANNEXE B	
LISTE DES ANTÉCÉDENTS D'UNE COLLABORATION RÉPERTORIÉS DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE	219
ANNEXE C	
REVUE DE PRESSE DES ÎLES VANILLE.....	220
ANNEXE D	
NOMBRE D'ARRIVÉES TOURISTIQUES (2008-2014)	234
ANNEXE E	
CONTEXTE HISTORIQUE DU SUD-OUEST DE L'OCÉAN INDIEN	235
ANNEXE F	
EXEMPLE D'UN COURRIEL DE PRISE DE CONTACT	247
ANNEXE G	
PROSPECTUS DE RECHERCHE.....	248
ANNEXE H	
LETTRE D'APPUI DE M. FRANÇOIS TAGLIONI	249
ANNEXE I	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	250
ANNEXE J	
GUIDE D'ENTREVUE.....	253
ANNEXE K	
LISTE DES FACTEURS RÉPERTORIÉS DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE.....	255
ANNEXE L	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE NVIVO.....	256
ANNEXE M	
TABLEAU CLASSANT LES FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC SELON LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE D'UNE COLLABORATION EN MARKETING DE DESTINATION.....	258
RÉFÉRENCES.....	260

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1	Modèle du cycle de vie d'une collaboration de Waddock 27
1.2	Modèle du cycle de vie d'une collaboration touristique de Selin et Chavez... 28
1.3	Modèle du cycle de vie d'une collaboration touristique de Caffyn 30
1.4	Modèle de cycle de vie d'une collaboration en marketing de destination de Wang 33
1.5	Modèle du cycle de vie d'un projet utilisé par Pinto et Slevin 39
1.6	Les facteurs de succès selon les différentes phases du cycle de vie d'une collaboration de Pinto et Slevin..... 43
1.7	Comparaison des facteurs clés de succès de Bissonnette avec ceux de Pinto et Slevin 44
1.8	Les facteurs clés de succès des projets touristiques de Bissonnette..... 45
1.9	Phases initiales du cycle de vie d'une collaboration touristique de Caffyn..... 51
2.2	Premier logo des Îles Vanille 68
2.3	Deuxième logo des Îles Vanille 69
2.4	Logo actuel des Îles Vanille 73
2.5	Extrait du guide d'entrevue..... 83
2.6	Grille d'analyse 85
3.1	Graphique dessiné par le répondant #4 145
3.2	Facteurs de succès du début du cycle de vie d'une collaboration touristique..... 160
3.3	Facteurs d'échec du début du cycle de vie d'une collaboration touristique .. 162

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Caractère multidimensionnel de la performance d'une collaboration	13
1.2	Performance d'une collaboration vs. collaboration en marketing de destination	14
1.3	Occurrences des facteurs de succès provenant de la littérature (1 de 2).....	17
1.4	Occurrences des facteurs de succès provenant de la littérature (2 de 2).....	18
1.5	Facteurs issus de la double codification des réponses qualitatives et leurs occurrences respectives.....	22
1.6	Occurrences des facteurs d'échec provenant de la littérature (1 de 2).....	24
1.7	Occurrences des facteurs d'échec provenant de la littérature (2 de 2).....	24
1.8	Conditions facilitatrices selon les phases du cycle de vie de Gray	26
1.9	Conditions facilitatrices selon les phases du cycle de vie de Gray	35
1.10	Les facteurs de succès de Pinto et Slevin.....	41
1.11	Les facteurs de succès et de risque de Préfontaine et <i>al.</i> (2001).....	47
1.12	Récapitulatif des modèles conceptuels concernant la variation des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie	48
3.1	Récapitulatif des facteurs de succès et d'échec issus de cette étude.....	89
3.2	Tableau illustrant le lien entre le facteur <i>Absence d'un chef de projet</i> et des facteurs de Préfontaine et <i>al.</i> (2001)	107
4.1	Analyse de l'interaction des facteurs de succès et d'échec	184

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ADB	Asian Development Bank
ASEAN	Association of <i>Southeast Asian Nations</i>
ASEANTA	<i>ASEAN's Tourism Association</i>
CTA	Caribbean Travel Association
CTE	Commission européenne du tourisme
CTO	Caribbean Travel Organization
CTRC	Caribbean Tourism Research and Development Centre
DMO	Destination management organisation/ Destination marketing organisation
ETC	European Travel Commission
GMS	Greater Mekong Subregion
MTCO	Mekong Tourism Coordination Office
NTO	National tourism organisations
OGD	Organisation de gestion de la destination
OMT	Organisation mondiale du Tourisme
ONT	Organisations nationales de tourisme
PATA	Pacific Asia Travel Association
PIED	Petits États insulaires en développement
TO	Tour opérateur
VIO	Vanilla Islands Organisation

RÉSUMÉ

Le tourisme est une industrie en forte croissance et de plus en plus de pays veulent profiter de cet essor économique, créant ainsi une féroce compétition entre les destinations. En effet, bien que le nombre d'arrivées touristiques internationales soit en hausse depuis plusieurs années, atteignant 1,1 milliard d'arrivées touristiques internationales en 2014, le nombre de destinations augmente lui aussi. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), il y a plus de 149 pays ou territoires profitant de cette industrie, chacun de ces pays étant constitué de nombreuses destinations. Si le touriste se réjouit de l'augmentation constante du nombre de destinations accessibles, la réalité est bien différente pour les dirigeants des organisations de gestion de la destination (OGD). Ceux-ci ne sont plus seulement en compétition avec les destinations à proximité, mais se battent aussi contre des destinations aux quatre coins du monde pour attirer l'attention des touristes.

Cette étude s'intéresse à une des solutions envisagées par les OGD pour relever ce défi, soit la collaboration internationale en marketing de destination. De nombreux facteurs pouvant influencer la performance d'une collaboration, que ce soit positivement ou négativement, cette recherche vise à découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie.

La revue de littérature effectuée a mis en évidence le fait que certains facteurs de succès demeurent critiques pendant toute la durée de la collaboration, alors que d'autres subissent une importante variation. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une collaboration traverse plusieurs phases distinctes au cours de son existence, ce que nous appelons son *cycle de vie* (*pré-partenariat, lancement, croissance, apogée, décélération et après-vie*). Chaque phase du cycle de vie possédant des caractéristiques distinctives, chacune des phases possède donc des facteurs de succès et d'échec qui lui sont propres. Par conséquent, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs de succès et d'échec adéquats, c'est-à-dire les facteurs propres à chacune des phases du cycle de vie. Les premières phases étant les plus critiques pour le succès d'une collaboration, cette recherche se concentre sur cette période temporelle et a sélectionné la collaboration des *Îles Vanille* comme étude de cas.

Des entrevues semi-dirigées avec de hauts dirigeants des Îles Vanille ont permis d'identifier et d'approfondir les facteurs de succès et d'échec pour chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration internationale en marketing de destination. En plus de confirmer la pertinence d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distinctive et ce, pour chacune des différentes phases du cycle de vie, cette étude a aussi dévoilé quatre facteurs de succès novateurs (*prioriser les intérêts économiques, cohérence historique, favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations et consolidation des projets existants*). Au total, c'est 18 contributions méthodologiques, théoriques et managériales que cette étude expose dans son chapitre de discussion. D'ailleurs, cette recherche basée sur une méthode qualitative-inductive a permis l'émergence de nombreuses avenues de recherche prometteuses qui sont présentées dans le chapitre de conclusion.

Mots-clés : Collaboration, Tourisme, Facteurs de succès, Facteurs d'échec, Îles Vanille, Cycle de vie, marketing de destination.

SUMMARY

Tourism is a growing industry and more and more countries want to take advantage of this economic boom, creating fierce competition between destinations. Indeed, although the number of international tourist arrivals is rising for several years, reaching 1.138 billion international tourist arrivals in 2014, the number of destinations also increases. According to the World Tourism Organization (UNWTO), there are more than 149 countries and territories enjoying this industry, each consisting of many destinations. If the tourist is delighted with the steady increase in the number of accessible destinations, the reality is quite different for the leaders of the destination management organizations (DMOs). These are not just competing with nearby locations, but also fight against destinations around the world to attract the attention of tourists.

This study focuses on one of the solutions envisaged by the DMOs to meet this challenge, international collaboration in destination marketing. Since many factors can influence the performance of collaboration, either positively or negatively, this research aims to discover the perception of the elite on the success and failure factors of an international collaboration in destination marketing at the beginning of its life cycle.

The literature review conducted revealed that some success factors remain critical for the duration of the collaboration, while others are under enormous variation of importance. This can be explained by the fact that collaboration goes through several distinct phases during its existence, what we call its *life cycle (pre-partnership, take-off, growth, prime, deceleration and after-life)*. Each life cycle phase having distinctive characteristics, each phase has success and failure factors of its own. Therefore, when an organization strives for excellence, it must take into account the relevant success and failure factors, that is to say, the factors specific to each of the life cycle phases. The first phases being more critical for the success of collaboration, this research decided to focus on this time period and selected the collaboration of the Vanilla Islands as a case study.

Semi-structured interviews with top leaders of the Vanilla Islands have identified and deepen the success and failure factors for each of the first three phases of the life cycle of an international collaboration in destination marketing. In addition to confirming the relevance of analyzing the success and failure factors distinctively, and this for each of the different phases of the life cycle, this study also unveiled four new success factors (*prioritizing economic interests, historical consistency, promoting exchanges between destinations and consolidation of existing projects*). Overall, this study proposes 18 methodological, theoretical and managerial contributions in its discussion chapter. Moreover, this research based on a qualitative-inductive method has allowed the emergence of many promising research avenues that are presented in the concluding chapter.

Keywords: Collaboration, Tourism, Success Factors, Failure Factors, Vanilla Islands, Life Cycle, Destination Marketing.

INTRODUCTION

Life isn't about waiting for the storm to pass...It's about learning to dance in the rain.

-Vivian Greene

L'industrie touristique est l'une des plus compétitives, autant à l'interne (entre les destinations) qu'à l'externe (face aux autres industries). Selon un rapport de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) publié en 2015, le tourisme était la 4^e économie la plus payante au monde avec 1,4 milliard de dollars américains en 2013 (OMT, 2015). Le *pétrole* se classait en première position (3,3 milliards US\$), les *produits chimiques* en deuxième place (2 milliards US\$) et la *nourriture* troisième (1,5 milliard US\$). Soulignons que l'industrie touristique a enregistré 1,138 milliards d'arrivées touristiques internationales en 2014 (OMT, 2015).

Cette industrie vit une compétition tout aussi féroce à l'interne. L'OMT (2015) reporte un total de 149 pays ou territoires (sur 220) qui ont consigné des statistiques concernant les arrivées touristiques internationales sur un période d'au moins 3 mois durant l'année 2014, dont 136 pour au moins 9 mois et 71 pour l'année au complet (OMT, 2015).

Ainsi, bien que le nombre d'arrivées touristiques internationales soit en hausse depuis plusieurs années, le nombre de destinations augmente lui aussi. Une destination pouvant référer à différentes unités géographiques (ville, région, île, pays ou ensemble de destinations) (Cho, 2000), nous constatons que chacun des 149 pays ou territoires répertoriés par l'OMT (2015) peut être constitué de nombreuses destinations. Si le touriste se réjouit de l'augmentation constante du nombre de destinations accessibles, la réalité est bien différente pour les dirigeants des organisations de gestion de la destination (OGD). Ceux-ci ne sont plus seulement en compétition avec les destinations à proximité, mais se battent aussi contre des destinations aux quatre coins du monde pour attirer l'attention des touristes.

Voilà le nouveau défi des OGD, réussir à se démarquer parmi cette abondance de destinations. Ce défi pousse les destinations à se surpasser en terme d'innovation, non seulement en ce qui a trait aux produits et services offerts, mais aussi dans les modes de gestion des destinations.

Une des solutions envisagées par les destinations est la collaboration. Si certains concurrents acceptent de joindre leurs forces de manière temporaire lors de projets précis, certains vont même jusqu'à créer des collaborations permanentes entre eux. La dynamique de ces collaborations est intéressante, particulièrement dans le cas des collaborations internationales.

Les premières collaborations internationales en marketing de destination font leur apparition après la Seconde Guerre mondiale (Henderson, 2001). Cette période est marquée par de nombreux plans de relance économique et par la démocratisation du transport aérien, créant ainsi un contexte favorable pour la reprise du secteur touristique, temporairement arrêté lors de la guerre. Alors que la Commission européenne du tourisme (CET) est créée dans le cadre du Plan Marshall, la *Pacific Asia Travel Association* (PATA) et la *Caribbean Tourism Organization* (CTO) sont mises sur pied pour relever les nouveaux défis de l'industrie touristique et profiter des opportunités de l'après-guerre. Il faut ensuite attendre 1971 pour qu'une nouvelle collaboration internationale apparaisse, soit la *Southeast Asian Nations Tourism Association* (ASEANTA), puis en 1992 pour la création de la *Mekong Tourism Coordinating Office* (MTCO) et de *Mundo Maya*. Finalement, les *Îles Vanille* ont vu le jour en 2010, devenant ainsi la plus récente collaboration internationale en marketing de destination au moment de débiter cette étude.

Ainsi, dans ce contexte où l'industrie touristique est de plus en plus compétitive, l'approche collaborative apparaît comme un moyen efficace de rester dans la course (Fyall et Garrod, 2004). Sans aucun doute, les avantages de la collaboration sont

nombreux, tels que le partage des connaissances et des coûts, de même que l'amélioration du produit (Wang et *al.*, 2013).

De nombreux facteurs peuvent influencer la performance d'une collaboration, que ce soit positivement ou négativement. Sans aucun doute, l'étude de ces facteurs est d'une grande aide pour les gestionnaires de projet (Pinto et Slevin, 1988b; Mohr et Spekman, 1994; Hazebrouck, 1993; Vachon, 2013). En effet, connaître les facteurs clé de succès et d'échec facilite la prise de décision (Duncan, 1989; Hazebrouck, 1993; Vachon, 2013) et permet d'optimiser les efforts et les ressources du projet (Pinto et Slevin, 1988b). Ainsi, nombre de chercheurs ont étudié les facteurs de succès d'un projet ou d'une collaboration (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Wilson et *al.*, 2001; Ramonjavelo 2007; Rajaobelina 2007; Guedda 2009; Bornhost et *al.*, 2010; Kelly et *al.*, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon 2013).

Alors que certains facteurs de succès demeurent critiques pendant toute la durée de la collaboration, d'autres subissent une importante variation. Cela s'explique par le fait qu'une collaboration traverse plusieurs phases distinctes au cours de son existence, ce que nous appelons son *cycle de vie*. Chaque phase du cycle de vie possédant des caractéristiques distinctives, chacune des phases possède des facteurs de succès et d'échec qui lui sont propres (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001). Par conséquent, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs de succès et d'échec adéquats, c'est-à-dire les facteurs propres à chacune des phases du cycle de vie (Quinn et Cameron, 1983).

Les premières phases étant les plus critiques pour le succès d'une collaboration, cette recherche vise à découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie.

Cette étude est composée de cinq chapitres, soit *Revue de littérature, Méthodes, Résultats et interprétation, Discussion et Conclusion*.

Dans un premier temps, le *Chapitre I : Revue de littérature* expose certains faits de la littérature scientifique qui doivent être connus avant d'entrer dans le vif de la problématique. Ainsi, nous y retrouvons notamment les définitions des concepts clé cette étude, de même que les différentes approches utilisées pour analyser la collaboration en marketing touristique (*thématique et cycle de vie*). C'est dans cette section que nous retrouvons les concepts de facteurs de succès et d'échec, de même que celui de cycle de vie d'une collaboration qui sont au cœur de la problématique. Puis, l'approche analytique sélectionnée pour mener cette étude est dévoilée dans l'avant-dernière partie de ce chapitre. Il s'agit d'une approche mixte qui comprend à la fois des éléments de l'approche thématique et de celle du cycle de vie. Finalement, le cadre conceptuel utilisé dans cette recherche est exposé.

Ensuite, le *Chapitre II : Méthodes* dresse le cadre méthodologique de cette étude. Dans un premier temps, les choix et ancrages méthodologiques sont exposés. Ainsi, nous y dévoilons la méthode (qualitative/exploratoire), l'approche (théorie enracinée), la stratégie opérationnelle (étude de cas) et les outils de collecte de données (l'entrevue semi-dirigée). Ensuite, le contexte de l'étude de cas qui a servi de terrain d'étude (les *Îles Vanille*) est présenté, suivi du processus de collecte et d'analyse de données.

Quant à lui, le *Chapitre III : Résultats et interprétation* dévoile les données primaires récoltées lors du terrain de recherche. Afin de faciliter la liaison des résultats avec la littérature scientifique, une portion de l'interprétation des résultats a été introduite dans ce chapitre.

Puis, le *Chapitre IV : Discussion* expose les principales contributions méthodologiques, théoriques et managériales de cette étude. D'abord, il est question des *contributions méthodologiques*, qui constituent des apports au niveau des méthodes utilisées pour mener à terme cette étude. Ainsi, les contributions méthodologiques peuvent servir de guide ou d'inspiration à d'autres chercheurs choisissant des méthodes semblables. Ensuite, nous présentons les *contributions théoriques*, qui elles mettent en évidence les nouvelles connaissances théoriques qui ont émergées de cette recherche. Non seulement elles viennent compléter la littérature scientifique actuelle, mais elles constituent des pistes intéressantes à approfondir lors de futures recherches. Finalement, les *contributions managériales* fournissent des conseils aux professionnels qui peuvent être interpellés par le sujet de cette étude.

Finalement, le chapitre *Conclusion* apporte un regard critique sur le travail accompli. Ainsi, ce dernier chapitre aborde en premier lieu les limites de la recherche. Il s'agit d'une étape importante dans tout projet de recherche, puisque celle-ci permet de relativiser les résultats obtenus et de partager les problèmes rencontrés afin de permettre à de futurs chercheurs de les éviter. Ensuite, nous exposons les nouvelles pistes de recherche qui ont émergées durant cette étude. En effet, l'analyse des résultats obtenus a suscité de nombreuses réflexions chez le chercheur. Ce dernier a donc identifié les avenues de recherches les plus inspirantes pour de futurs projets de recherche.

CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE

If we are together nothing is impossible. If we are divided all will fail.

–Winston Churchill

Depuis quelques décennies, le paradigme de la collaboration remplace de plus en plus celui de la compétitivité qui a longtemps monopolisé le domaine du marketing touristique (Fyall et Garrod, 2004). De nombreux auteurs se sont attaqués à ce phénomène, parfois en appliquant au tourisme des théories développées dans d'autres domaines, parfois en développant des théories inédites. Dans les deux cas, ces études ont contribué à garnir la littérature scientifique à ce sujet. Le présent chapitre expose certains faits qui doivent être connus avant d'entrer dans le vif de la problématique, soit de découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie.

D'abord, nous verrons la collaboration en marketing touristique tel que présentée dans la littérature scientifique. Ensuite, les différentes approches pour analyser la collaboration en marketing touristique seront présentées (*thématique et cycle de vie*). C'est dans cette section que nous retrouvons les concepts de facteurs de succès et d'échec, de même que celui de cycle de vie d'une collaboration qui sont au cœur de la problématique. Finalement, l'approche analytique sélectionnée pour mener cette étude est dévoilée dans la dernière partie de ce chapitre. Il s'agit d'une approche mixte qui comprend à la fois des éléments de l'approche thématique et de celle du cycle de vie.

1.1 La collaboration en marketing touristique

Avant de circonscrire davantage la problématique, il est nécessaire de définir certains concepts qui occupent une place prépondérante dans cette recherche. Ainsi, les concepts de *marketing touristique*, de *collaboration* et de *destination* seront exposés.

1.1.1 Marketing touristique

Nous ne pouvons étudier le phénomène des collaborations internationales en marketing de destination sans présenter quelques particularités du marketing touristique. De prime abord, notons que le marketing touristique peut se définir comme suit : «Le marketing touristique est le processus managérial d'anticiper et de satisfaire les besoins des visiteurs existants et potentiels plus efficacement que les fournisseurs ou les destinations concurrentes»¹ (Lumsdom, 1997 : 25, cité par Fyall et Garrod, 2004 : 43).

Une branche encore plus précise du marketing touristique est le marketing de destination. Cette pratique s'est surtout développée après la Deuxième Guerre mondiale, alors que le contexte particulier de l'après-guerre redonna son envol à l'industrie du tourisme (Middleton, 2000). Les plans de relance économique et la démocratisation du transport aérien permirent l'expansion du tourisme international, augmentant ainsi la compétition entre les destinations. Généralement, ce sont les organismes de gestion de la destination (OGD) qui s'en occupent. Soulignons que les OGD sont aussi désignés par leur appellation anglophone, soit les DMO (*destination management organisation*). Les DMO peuvent être définis comme suit :

Réfère à un centre d'informations touristiques, à un office de tourisme régional/provincial/national ou à une organisation nationale de tourisme. Ces organisations sont les entités mandatées pour entreprendre le processus de gestion de la destination touristique. Les DMO sont devenus les principales organisations

¹ Traduction libre.

responsables pour créer, coordonner, stimuler et contrôler le développement touristique et le marketing d'une destination² (Anderson, 2000 : 146-147).

1.1.2 Collaboration

La collaboration est non seulement une approche, mais aussi un paradigme qui s'est imposé durant les années 2000 (Fyall et Garrod, 2004). En effet, le paradigme de la collaboration remplace de plus en plus celui de la compétitivité qui a longtemps monopolisé le domaine du marketing (Fyall et Garrod, 2004 : 3). Sans aucun doute, les avantages de la collaboration sont nombreux, tels que le partage des connaissances et des coûts, de même que l'amélioration du produit (Wang et *al.*, 2013). Huxman (1996) a introduit le concept d'*avantage collaboratif*, en référant à «ces choses qui sont produites par les partenaires grâce à la collaboration et qui n'auraient pas pu être accomplies autrement»³ (Huxman, 1996, cité par Caffyn, 2000 : 202).

Dans un contexte où l'industrie touristique est de plus en plus compétitive, l'approche collaborative apparaît comme un moyen de rester dans la course (Fyall et Garrod, 2004 : 14). Cette approche s'impose donc autant au niveau régional qu'international (Fyall et Garrod, 2004 : 3). Alors qu'une collaboration régionale, provinciale ou nationale implique plusieurs organisations au sein du même pays (une collaboration intra-territoriale), une collaboration internationale regroupe plusieurs destinations, comme le démontre la citation suivante : «Essentiellement, la collaboration inter-destinations se produit lorsque qu'un ou plusieurs pays collaborent pour établir une identité commune et se promouvoir comme une seule destination touristique»⁴ (Fyall et Garrod, 2004 : 299).

Finalement, il importe de préciser qu'il y a divers niveaux de collaboration, tout comme il existe plusieurs définitions du terme collaboration. Bien qu'il y ait une

² Traduction libre.

³ Traduction libre.

⁴ Traduction libre.

multitude de définitions, certaines sont clairement des classiques de la littérature scientifique et ce sont ces dernières qui seront prises en compte dans cette recherche. D'abord, celle de Gray (1985) est probablement l'une des plus citée par d'autres auteurs (Jamal et Getz, 1995; Selin et Chavez, 1995 et 1995b; Wang et Fensenmaier, 2007; Wang et Xiang, 2007). Elle va comme suit :

Par collaboration, nous entendons : (1) la mise en commun des ressources tangibles et intangibles, par exemple, des informations, de l'argent, des ressources humaines, etc., (2) par deux ou plusieurs parties prenantes, (3) pour résoudre un ensemble de problèmes qui ne peuvent être résolus individuellement⁵ (p. 912).

Ensuite, celle de Wood et Gray (1991) est elle aussi populaire (Araujo et Bramwell, 2002; Wang et Xiang, 2007; Wang et Krakover, 2008; Wang, 2008) :

La collaboration se produit lorsqu'un groupe d'acteurs autonomes appartenant à un domaine problématique s'engagent dans un processus interactif, en utilisant des règles, des normes et des structures communes afin d'agir ou de se positionner sur les enjeux liés à ce domaine⁶.

Finalement, soulignons celle de Long (1997), qui s'apparente clairement à celle de Wood et Gray (1991):

Les efforts de collaboration d'acteurs autonomes provenant d'organisations de deux secteurs ou plus avec des intérêts en développement touristique qui s'engagent dans un processus interactif en utilisant des règles, des normes et des structures communes à un niveau organisationnel convenu et sur un territoire géographique déterminé afin d'agir ou de se positionner sur les enjeux du développement touristique⁷ (Long, 1997 :239, cité par Caffyn, 2000 : 201).

1.1.3 Destination

Tel que mentionné plus haut, la collaboration internationale réfère à plusieurs destinations qui se regroupent pour développer une image commune et s'afficher en tant qu'une seule destination (Fyall et Garrod, 2004 : 299). Sans aucun doute, il importe de s'attarder à la notion de *destination*. Bien qu'il soit souvent utilisé, ce

⁵ Traduction libre.

⁶ Traduction libre.

⁷ Traduction libre.

terme n'est que très rarement défini. En effet, plusieurs auteurs prennent pour acquis que sa signification est claire et non-équivoque. Néanmoins, le terme *destination* est polysémique (Kadri et al., 2011). Dans le cadre de ce projet de recherche, la définition de Cho (2000) a été choisie :

Une destination, à la différence de l'origine ou du marché, réfère à l'endroit où le touriste a l'intention de passer son temps à l'extérieur de la maison. Cette unité géographique visitée par des touristes peut être un centre indépendant, un village ou une ville, une région ou une île ou un pays. Par ailleurs, une destination peut être un seul emplacement, un ensemble de plusieurs destinations dans le cadre d'un circuit ou même une destination en déplacement telle qu'une croisière⁸ (Cho, 2000: 144).

Ainsi, dans cette étude sur les collaborations internationales en marketing de destination, le terme *destination* peut référer, selon le contexte, aux destinations individuelles qui collaborent entre elles ou à celle collective créée par le partenariat de ces dernières.

1.2 Différentes approches analytiques

Deux principales approches analytiques sont utilisées par les chercheurs qui s'intéressent à la collaboration en marketing touristique. Nous présentons d'abord l'approche *thématique*, qui permet d'introduire les concepts de performance d'une collaboration et d'antécédents de la performance d'une collaboration. C'est dans cette section que nous effectuons une revue des facteurs de succès et d'échec, deux concepts-clé de cette étude. Suivra ensuite l'approche *cycle de vie*, qui constitue le cadre d'analyse de base de cette recherche. Ainsi, divers modèles de cycle de vie d'une collaboration sont présentés, afin de bien mettre en contexte l'approche utilisée par le chercheur.

⁸ Traduction libre.

1.2.1 L'approche thématique

Plusieurs thématiques de la collaboration ont été abordées dans la littérature scientifique, telles que les motivations, les critères de sélection d'un partenaire, les avantages, de même que les types de collaboration/partenaires. Néanmoins, comme l'objectif de cette étude est de découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie, la présente section met plutôt l'emphase sur des études avec une thématique similaire, soit les antécédents de la performance de la collaboration. Ainsi, nous verrons d'abord le concept de *performance de la collaboration*, puis suivra celui d'*antécédent*.

1.2.1.1 La performance de la collaboration

Partir à la conquête d'une liste réduite de facteurs de succès ou d'échec n'est pas un objectif exclusif au domaine touristique. Au contraire, nombre de chercheurs partagent cette même volonté, surtout dans le domaine des sciences de la gestion (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Wilson et *al.*, 2001; Ramonjavelo 2007; Rajaobelina 2007; Guedda 2009; Bornhost et *al.*, 2010; Kelly et *al.*, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon 2013). Cette effervescence a été rendue possible par l'émergence d'une vision plus flexible quant à la mesure du succès d'un projet, c'est-à-dire la performance.

Auparavant, le *triangle de fer* (coût-temps-qualité) était la principale manière d'évaluer la réussite d'un projet (Atkinson, 1999). D'ailleurs, ces trois critères de succès sont souvent présents au sein même des définitions de la gestion de projet (Atkinson, 1999). Cette omniprésence du *triangle de fer* laissait donc peu de latitude pour l'émergence de nouveaux critères de succès et, par le fait même, de nouveaux facteurs de succès. Pourtant, le respect des délais et du budget préétablis, de même que l'atteinte de la qualité recherchée ne garantissent pas le succès d'un projet

(Atkinson, 1999; Bissonnette, 1996; Hazebrouck, 1993; Westerveld, 2003; Guedda, 2009; Vachon, 2013). Hazebrouck (1993) résume très bien cette problématique:

D'ailleurs, chacun connaît des projets qui ont été réalisés dans le temps, dans le budget et dans les spécifications requises, mais qui apparaissent comme des échecs. Réciproquement, des projets peuvent être en retard, dépasser largement le coût prévu et apparaître comme des succès (p. 28).

Indubitablement, le succès d'un projet ne se réduit pas seulement aux trois critères du *triangle de fer*, qui font référence uniquement au caractère technique du projet, mais est la résultante de plusieurs dimensions (Vachon, 2013).

Il en va de même pour la performance d'une collaboration. La littérature scientifique contient désormais de nombreuses recherches qui illustrent le caractère multidimensionnel de la performance d'une collaboration (Mohr et Spekham, 1994; Long et Arnould, 1995; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Palmatier *et al.*, 2006; Athanasopoulou 2009). Le tableau 1.1 présente diverses façons de concevoir la performance d'une collaboration.

Tableau 1.1 Caractère multidimensionnel de la performance d'une collaboration

Auteur (année)-domaine	Dimensions de la performance d'une collaboration
Mohr et Spekham (1994)- Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicateur objectif (atteinte des objectifs. Ex : augmentation des ventes) 2. Indicateur affectif (bon déroulement de la collaboration, satisfaction des partenaires)
Long et Arnould (1995)- Gestion de projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'atteinte des objectifs principaux 2. Les bénéfices directs et indirects encourus 3. La qualité du déroulement de la collaboration
Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002)- Gestion de projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. La collaboration en elle-même 2. Le projet (respect du <i>triangle de fer</i>) 3. Le service (satisfaction de la clientèle) 4. Les personnes (performance individuelle)
Palmatier et al. (2006)- Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retombées liées au client (continuité, bouche-à-oreille et fidélité) 2. Retombées liées au vendeur (performance de vente) 3. Retombées liées à la dyade (coopération)
Athanasopoulou (2009)- Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. La performance 2. Les bénéfices relationnels 3. La satisfaction des parties

Issues des domaines de la gestion de projet et du marketing, ces conceptions de la performance d'une collaboration peuvent facilement être adaptées à la réalité du domaine touristique. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes inspirés de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) pour définir les dimensions de la performance d'une collaboration en marketing de destination. Le tout est présenté dans le tableau ci-dessous (Tableau 1.2).

Tableau 1.2 Performance d'une collaboration vs. collaboration en marketing de destination

Performance d'un projet de collaboration (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002)	Performance d'une collaboration en marketing de destination
1. Performance de la collaboration (satisfaction des partenaires quant aux relations entretenues)	1. Performance de la collaboration (Atteinte des objectifs établis, bénéfices perçus, niveau d'engagement des partenaires, etc.)
2. Performance du projet issu de la collaboration (respect de coûts, de temps et de qualité attendue...«aspect technique»)	2. Performance de la destination (notoriété, augmentation du nombre de touristes, augmentation des dépenses des touristes, compétitivité de la destination)
3. Performance du service (satisfaction de l'utilisateur du service résultant)	3. Performance des services offerts au sein de la destination (satisfaction de la clientèle, BAO, fidélisation des clients)
4. Performance des personnes (fierté des employés et sentiment d'avoir relevé un défi)	4. Performance individuelle des partenaires (fierté ressentie, sentiment d'avoir relevé un défi, niveau d'engagement)

1.2.1.2 Les antécédents de la performance de la collaboration

Rappelons d'abord qu'un antécédent est une variable indépendante influençant le niveau d'une variable dépendante. Il existe deux types d'antécédents de la performance, soit les *facteurs de succès* et les *facteurs d'échec*. Alors que les *facteurs de succès* font référence aux variables indépendantes ayant un effet positif sur la performance, les *facteurs d'échec* renvoient à celles ayant un impact négatif. Les termes *facilitateurs* et *inhibiteurs* sont aussi utilisés dans la littérature scientifique pour différencier les deux types d'antécédent (Um et Crompton, 1992).

Cette distinction entre les deux types d'antécédents est primordiale, puisqu'une variable n'a pas toujours un impact significatif des deux côtés (Um et Crompton, 1992; Hill et Shaw, 1995 ; Vachon, 2013). En effet, un facteur peut avoir une

importante influence sur le succès d'un projet, mais son absence n'entraînera pas automatiquement l'échec de celui-ci. Inversement, un facteur causant inévitablement l'échec d'un projet peut n'avoir aucune influence sur le succès de celui-ci. La meilleure manière de comprendre ce phénomène est d'effectuer un parallèle avec la théorie des deux facteurs d'Herzberg (1966), tel que l'a fait Vachon (2013).

Suite à des recherches en psychologie du travail, Herzberg démontre qu'il y a deux types de facteurs qui influencent la motivation au travail de l'humain : les *facteurs d'hygiène* et les *facteurs de motivation* (Herzberg, 1966). Pour ce qui est des *facteurs d'hygiène*, leur présence est requise pour que l'employé accepte de travailler, mais ils n'ont pas une influence significative sur la productivité de ce dernier. En revanche, les *facteurs de motivation* ont un impact significatif sur la performance, mais leur absence n'a pas de conséquence directe (Herzberg, 1966). Nous pouvons donc effectuer un rapprochement entre les *facteurs de succès* et les *facteurs de motivation*, de même qu'entre les *facteurs d'échec* et les *facteurs d'hygiène*.

Les termes *facilitateurs* et *inhibiteurs* illustrent davantage ce rapprochement. Ainsi, nous pouvons dire que les facteurs de succès *facilitent* la performance d'une collaboration, mais leur absence n'entraîne pas automatiquement l'échec de celle-ci. À l'opposé, les facteurs d'échec *nuisent* considérablement à la performance d'une collaboration, mais l'absence de ces *inhibiteurs* n'a pas d'impact significatif sur le succès de celle-ci. Somme toute, il importe d'analyser les deux types d'antécédents de la performance d'une collaboration de manière distincte. La présente section est donc divisée en deux, soit les *facteurs de succès* et les *facteurs d'échec*.

1.2.1.2.1 Les facteurs de succès

L'étude des facteurs de succès est d'une grande aide pour les gestionnaires de projet (Pinto et Slevin, 1988b; Mohr et Spekman, 1994; Hazebrouck, 1993; Vachon, 2013). Ceux-ci sont confrontés à de nombreux défis, tels que la surabondance d'informations, ce qui entrave la prise de décisions, (Rockart, 1979; Hazebrouck, 1993; Vachon, 2013) et le manque de ressources humaines et budgétaires (Pinto et Slevin, 1988b). Connaître les facteurs clé de succès permet d'optimiser les efforts et les ressources du projet (Pinto et Slevin, 1988b) et facilite la prise de décision (Duncan, 1989; Hazebrouck, 1993; Vachon, 2013).

De nombreux auteurs en sciences de la gestion ont tenté d'identifier les facteurs de succès de la collaboration. L'exercice de revue de littérature auquel le chercheur s'est prêté a donc été fait et refait de nombreuses fois dans les dernières années. Certains chercheurs ont d'ailleurs proposé des tableaux synthèses (Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon, 2013). Celui de Vachon a été choisi ici pour sa rigueur. Ce tableau illustre l'occurrence des facteurs provenant de la littérature en 2009, moment où le tableau a été créé. Le tableau comprend 32 facteurs de succès différents, dont les définitions sont disponibles à l'Annexe A. Pour chacun des articles retenus, les informations suivantes sont données dans la première colonne : les auteurs, le domaine d'étude, la méthodologie et la taille de l'échantillon. Les articles sont présentés à la verticale en ordre chronologique, alors que le nombre d'occurrences est illustré de manière décroissante de la gauche vers la droite. Le tableau présenté aux pages suivantes, en deux parties (Tableau 1.3 et Tableau 1.4), est une nouvelle version, mise à jour avec l'ajout de sept nouvelles études (Bornhost et *al.*, 2010; Ramayah et *al.*, 2011; Wong et *al.*, 2011; Zach et Racherla, 2011; Kelly et *al.*, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon, 2013).

Tableau 1.3 Occurrences des facteurs de succès 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	Engagement (ress. temps)	Compétence	Leadership	Confiance	Percep. d'interdépendance	Retombées anticipées	Expérience de collaborer	Appui politique	Vision partagée	Dispo. du financement	Prés. de contrôle/rétract.	Appui de la communauté	Clarté des objectifs	Appui du milieu écon.	Pouvoir partagé
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	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓		
Bornhost et al. (2010)- CT Quali. - n= 84	✓										✓	✓	✓			
Ramayah et al. (2011)- CT Quanti. - n=90	✓	✓			✓											
Wong et al. (2011)- CT Quali. - n=21			✓		✓				✓		✓					
Zach et Racherla. (2011)-CT Quanti. - n=83		✓					✓									✓
Kelly et al. (2012)- CT Étude de cas- n=3		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓		
Yodsuwan et Butcher. (2012)-CT Quanti. - n=161	✓	✓			✓	✓	✓									
Vachon (2013)-CT Quanti.-n=613			✓	✓		✓		✓								
Nombre d'occurrences	18	17	16	15	14	13	12	12	11	10	10	9	8	8	7	7

Source: Adapté de Vachon (2013)

Tableau 1.4 Occurrences des facteurs de succès 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	Coord. appropriée	Bonne planification	Exploration des options	Résolution des conflits	Appui de la haute direction	Crise	Présence d'un consultant	Sélection des partenaires	Adaptation/flexibilité	Focus précis	Complémentarité	Complex./incert. réduite	Compatibilité des buts	Rencontres de groupes	Appréci. interperson.	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	✓															
Bornhost et al. (2010) - CT Quali. - n= 84		✓								✓						
Ramayah et al. (2011) - CT Quanti. - n=90																
Wong et al. (2011) - CT Quali. - n=21																
Zach et Racherla. (2011) - CT Quanti. - n=83																
Kelly et al. (2012) - CT Étude de cas - n=3									✓	✓		✓				
Yodsuwan et Butcher. (2012) - CT Quanti. - n=161																
Vachon (2013) - CT Quanti. - n=601											✓					
Nombre d'occurrences	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3

Source: Adapté de Vachon (2013)

Les Tableaux 1.3 et 1.4 démontrent l'abondance de facteurs de succès présents dans la littérature scientifique. Nous remarquons que les cinq facteurs de succès les plus cités dans ces études sont, en ordre, la *qualité de la communication*, l'*engagement (ressources et temps)*, la *compétence*, le *leadership* et la *confiance*. Néanmoins, de nombreux autres facteurs semblent aussi revêtir une grande importance. Il n'est donc pas aisé pour les gestionnaires de savoir où investir leurs ressources humaines et monétaires avec autant de facteurs qui sont réputés être importants.

Deux auteurs (Hill et Shaw, 1995; Henderson, 2001), qui ne sont pas présents dans les Tableaux 1.3 et Tableau 1.4, ont étudié plus précisément la collaboration internationale en marketing de destination. Dans le premier cas, les auteurs ont été mandaté pour mener une étude exploratoire sur la collaboration marketing entre plusieurs pays, un sujet encore inexploité scientifiquement à l'époque (Hill et Shaw, 1995). En prenant l'Australie comme étude de cas, les auteurs ont établi une liste de cinq critères influençant le choix d'un partenaire dans une collaboration internationale.

Premièrement, les *destinations doivent être à proximité une de l'autre*, c'est-à-dire que la distance entre les destinations alliées doit être plus courte que la distance entre celles-ci et le pays du touriste. Ensuite, le deuxième critère cible les *liaisons aériennes* entre les deux destinations. Il doit donc y avoir un service aérien qui relie les deux destinations et plus celui-ci sera développé, plus la collaboration sera efficace. Le troisième critère souligne l'importance de la *compatibilité des attractions touristiques* présentes dans les destinations alliées. Celles-ci doivent être complémentaires. Des attractions trop similaires ou trop différentes peuvent nuire à la collaboration. Puis, les deux destinations doivent posséder des *standards semblables en terme d'infrastructure ou de qualité des services*. Finalement, les auteurs supposent que *la présence d'entreprises multinationales touristiques* facilite non

seulement la gestion des attractions, mais démontre aussi que les destinations ont des systèmes politique et économique compatibles (Hill et Shaw, 1995).

Ces cinq critères ont été repris par Henderson (2001) dans son étude sur la collaboration internationale dans le *Greater Mekong Subregion* en Asie, non pas pour choisir un partenaire, mais plutôt comme méthode pour évaluer l'efficacité d'une alliance déjà établie. L'auteur a d'ailleurs complété la liste en y ajoutant cinq critères.

Henderson (2001) ajoute d'abord le critère de *stabilité politique et de compatibilité politique et économique*. Deuxièmement, il souligne l'importance de la *compatibilité du degré de développement touristique* des destinations alliées. Ensuite, le troisième critère fait mention de la *facilité de mouvement* entre les destinations. Cela inclut notamment l'obtention de visa et les moyens de transports disponibles pour se déplacer d'un endroit à un autre. Quatrièmement, les destinations qui collaborent doivent posséder *une image de marque commune*. Finalement, *l'industrie touristique doit avoir une attitude favorable envers les initiatives publiques*.

Somme toute, il s'agit de dix facteurs qui, même s'ils ne se retrouvent pas ailleurs dans la littérature scientifique, sont intéressants à considérer dans cette étude, puisqu'ils ont été établis précisément pour des collaborations internationales en marketing de destination.

1.2.1.2.2 Les facteurs d'échec

Bien que la littérature scientifique regorge d'études sur les facteurs de succès d'une collaboration, les recherches qui s'intéressent aux facteurs d'échec sont plutôt rares (MCG, 1998; Spyriadis, 2002; Lee et al., 2010; Wong et al., 2011; Wang et al., 2013; Vachon, 2013). Ces études sont principalement axées sur les facteurs de succès, mais offrent aussi quelques pistes de recherche concernant les inhibiteurs d'une

collaboration. C'est notamment le cas de Vachon (2013) qui a inséré deux questions ouvertes dans son questionnaire quantitatif, soit « 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 ». Les données qualitatives recueillies ont permis de faire ressortir 24 facteurs de succès et 22 facteurs d'échec (en excluant la catégorie «Autres»). Le tableau 1.5, à la page suivante, compare les deux types de facteurs et leurs occurrences respectives.

Tableau 1.5 Facteurs issus de la double codification des réponses qualitatives et leurs 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

Source: (Vachon, 2013 : 106)

Dans le cadre de cette recherche, les facteurs d'échec issus de la recherche de Vachon (2013) sont particulièrement intéressants à prendre en considération, de par le contexte quantitatif dans lequel ils ont été recueillis. Outre la catégorie «Autres», les facteurs d'échec sont majoritairement appuyés par de nombreuses occurrences, d'une dizaine d'occurrences pour les facteurs les moins cités à 104 pour le facteur le plus populaire. Comme le nombre de répondants est largement inférieur dans le cas des études qualitatives, ces dernières ne peuvent pas fournir ce type de résultats.

Nous nous sommes donc inspirés des résultats de Vachon (2013) pour créer un tableau d'*occurrences des facteurs d'échec provenant de la littérature* (Tableau 1.6 et Tableau 1.7 à la page suivante). Outre la catégorie «Autres» qui a été écartée, les 22 catégories de Vachon (2013) ont été conservées. Deux facteurs d'échec s'ajoutent à cette sélection, soit «Complexité de la structure de gouvernance, de financement ou politique» et «Différences culturelles». Comme ces deux derniers ressortent à plus d'une reprise dans la littérature scientifique, il s'avère essentiel de les inclure dans le tableau.

Notons que ce tableau reprend le même format que celui des *occurrences des facteurs de succès provenant de la littérature* présenté dans la section précédente (Tableau 1.3 et Tableau 1.4). Suivant la même logique de présentation, les articles sont présentés à la verticale en ordre chronologique, alors que le nombre d'occurrences est illustré de manière décroissante de la gauche vers la droite. Également, pour chacun des articles retenus, les informations suivantes sont données dans la première colonne : les auteurs, le domaine d'étude, la méthodologie et la taille de l'échantillon. Finalement, le nombre d'occurrences pour les facteurs d'échec de Vachon (2013) ont été indiqué entre parenthèses, à titre indicatif seulement.

Dès le premier coup d'œil, nous remarquons que le tableau concernant les facteurs d'échec, présenté en deux parties (Tableau 1.6 et Tableau 1.7), est beaucoup moins

1.2.2 L'approche du cycle de vie

Bien qu'il soit emprunté au domaine biologique, le concept de cycle de vie est utilisé par de nombreux domaines pour analyser divers phénomènes et processus. À titre d'exemple, le cycle de vie d'un produit est utilisé fréquemment en marketing.

En ce qui a trait à la collaboration touristique, cette approche est d'abord introduite par Selin et Chavez (1995a, 1995b), alors que ceux-ci proposent un modèle qui se veut être une synthèse des travaux réalisés dans des domaines connexes (Gray 1985, 1989; McCann 1983; Waddock 1989). À son tour, le modèle de Selin et Chavez est repris et modifié par d'autres chercheurs (Caffyn 2000; Wang et Xiang 2007; Wang 2008). Par conséquent, il existe aujourd'hui plusieurs modèles de cycle de vie de collaboration touristique.

La présente section expose donc les principaux modèles de cycle de vie de la collaboration, puis plus précisément de la collaboration touristique. Il s'agit des modèles de Gray (1985, 1989), Waddock (1989), Selin et Chavez (1995a, 1995b), Caffyn (2000) et Wang (2007, 2008).

1.2.2.1 Les trois phases de Gray

Le modèle de Gray est probablement celui qui est le plus cité parmi les études sur la collaboration. En réalité, ce modèle est dérivé de celui de McCann (1983) qui illustre le processus de la résolution de problèmes sociaux. Comme il s'agit essentiellement du même modèle, uniquement celui de Gray (1985) est présenté (Tableau 1.8), puisque ce dernier est adapté au processus de collaboration.

Tableau 1.8 Conditions facilitatrices selon les phases du cycle de vie de Gray

Phases	Conditions facilitatrices
1. Identification du problème	<ul style="list-style-type: none"> a. Identification des partenaires b. Bénéfices attendus c. Reconnaissance de l'interdépendance des partenaires d. Intérêt légitime des partenaires e. Présence d'un leader compétent et rassembleur
2. Établissement d'une vision directrice	<ul style="list-style-type: none"> a. Valeurs partagées b. Répartition adéquate du pouvoir entre les partenaires
3. Structuration	<ul style="list-style-type: none"> a. Reconnaissance de l'interdépendance des partenaires b. Collaboration issue d'un mandat externe c. Redistribution du pouvoir d. Proximité géographique des partenaires e. Contexte environnemental

Source: Adapté de Gray (1985)

L'identification du problème constitue la première phase. Durant celle-ci, les principales parties prenantes prennent conscience qu'une collaboration leur permettrait de régler un problème commun ou leur apporter un avantage compétitif. Cette étape est primordiale, puisque sans un consensus sur la nature exacte du problème et des partenaires qui devraient collaborer, un partenariat efficace est impossible. Viens ensuite la phase d'*établissement d'une vision directrice*. Les partenaires doivent établir comment ils vont concilier leurs objectifs individuels avec ceux poursuivis par la collaboration. Suite à l'exploration des diverses options possibles, les partenaires doivent s'entendre sur un plan stratégique commun. Finalement, la phase de *structuration* est marquée par l'opérationnalisation de la collaboration. Ainsi, une structure appropriée est mise en place pour assurer l'efficacité de la collaboration. Les tâches sont distribuées et doivent être exécutées.

1.2.2.2 Les 3 tâches et les 6 forces environnementales de Waddock

Le modèle de Waddock (Figure 1.1) est basé à la fois sur la littérature scientifique, plus particulièrement Quinn et Cameron (1983), et sur cinq études de cas. Il s'agit d'un modèle à trois phases. Premièrement, la phase *d'initiation* survient lorsque des acteurs engagent des discussions informelles sur des problèmes communs et sur la possibilité d'un partenariat. Ensuite, durant la phase *d'établissement*, une organisation plus formelle se développe : la mission de la collaboration se précise et la ligne directrice est établie. Finalement, lorsque la collaboration atteint la phase de *maturité*, les partenaires évaluent leurs accomplissements et réévaluent la raison d'être de leur alliance. Lorsque le partenariat est jugé satisfaisant, celui poursuit généralement sa lancée avec de nouveaux objectifs.

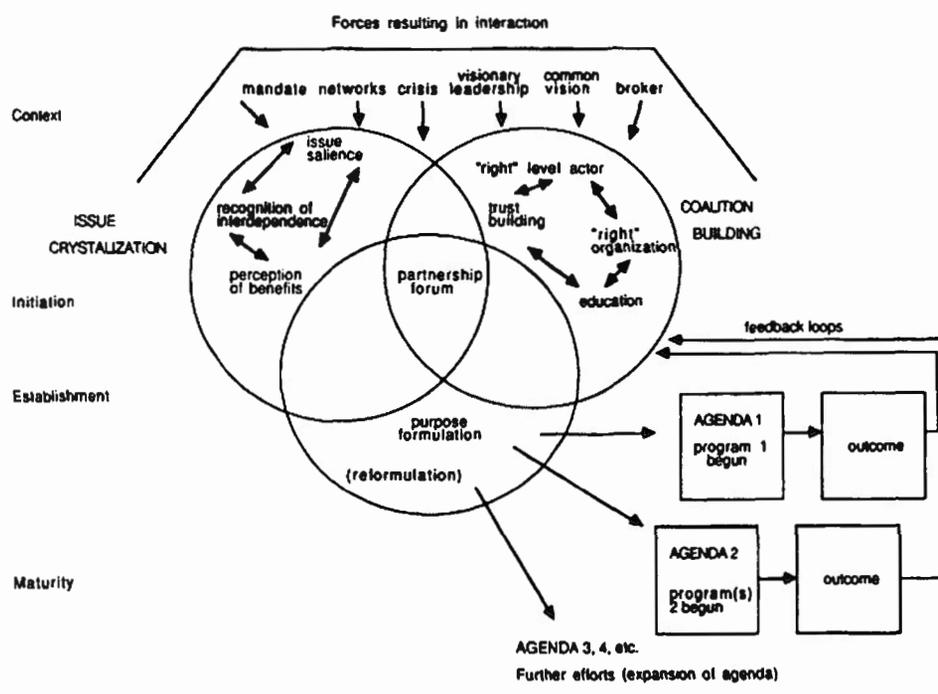


Figure 1.1 Modèle du cycle de vie d'une collaboration de Waddock
Source: Waddock (1989 : 87)

En plus des trois phases proposées (*initiation-establishment-maturity*), Waddock illustre la nature dynamique des trois principales tâches qui sont accomplies simultanément par les partenaires (*issue crystallisation, coalition building* et *purpose-formulation*). Celles-ci sont interactives, itératives et ne sont pas exclusives à une étape. En effet, elles sont déclenchées par des *forces environnementales*, aussi appelées *contexte*, dès la phase d'*initiation* et se poursuivent tout au long du processus de collaboration. Ces forces environnementales sont au nombre de six, soit *mandate, networks, crisis, visionary leadership, common vision* et *broker*. Ces antécédents seront définis dans la section suivante, puisque Selin et Chavez (1995a, 1995b) reprennent exactement les mêmes dans leur modèle.

1.2.2.3 Les 5 étapes de Selin et Chavez

Le modèle de Selin et Chavez (Figure 1.2) est une synthèse des travaux de Gray (1985, 1989), McCann (1983) et Waddock (1989). Il ne comporte pas trois, mais plutôt cinq étapes. En effet, Selin et Chavez reprennent le modèle de Gray, mais ils ajoutent une phase au début et une phase à la fin. Les cinq phases sont donc les suivantes : *contexte environnemental, identification du problème, établissement d'une vision directrice, phase de structuration et résultats*.

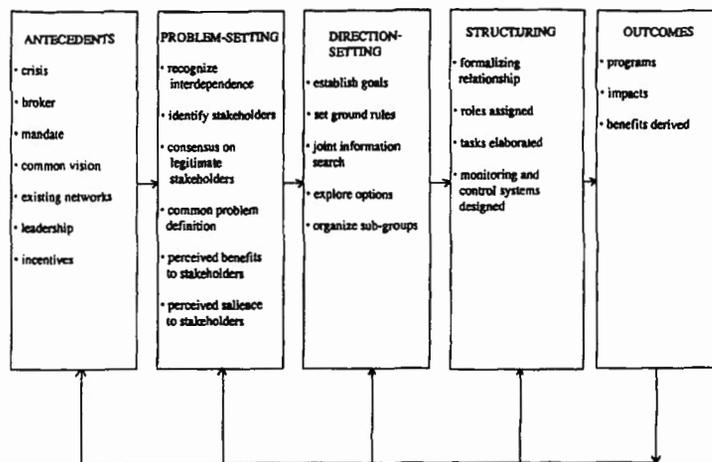


Figure 1.2 Modèle du cycle de vie d'une collaboration touristique de Selin et Chavez
Source: Selin et Chavez (1995a : 191)

Le *contexte environnemental*, aussi appelé les *antécédents*, représente la première étape. Les antécédents sont les forces environnementales qui peuvent mener à une collaboration. Selin et Chavez en ont répertorié sept (*crisis, broker, mandate, common vision, existing network, leadership et incentives*). Premièrement, une situation de crise importante peut amener des acteurs à collaborer entre eux. Ensuite, l'intervention d'une tierce personne peut être à l'origine d'un partenariat. Troisièmement, une collaboration peut être mandatée légalement, par une instance gouvernementale par exemple. Quatrièmement, une même vision partagée par plusieurs parties prenantes peut mener à une collaboration. Cinquièmement, un réseau existant, comme une chambre de commerce, peut favoriser la collaboration entre ses membres. Sixièmement, le fort leadership d'un acteur peut mobiliser d'autres acteurs par son énergie et sa vision inspirante. Finalement, des incitations peuvent convaincre des parties prenantes de collaborer. Notons ici que ce dernier antécédent est un ajout au six antécédents répertoriés par Waddock (1989).

La deuxième étape de Selin et Chavez correspond à la première étape de Gray (1985), soit l'*identification du problème*. Durant cette étape, les acteurs qui ont un intérêt dans la collaboration sont identifiés. Ceux-ci réalisent que la collaboration est nécessaire pour relever un défi commun.

La troisième étape, qui est l'équivalente de la deuxième étape de Gray (1985), est l'*établissement d'une vision directrice*. Les partenaires déterminent les buts, les règlements et les sous-groupes de la collaboration.

Quatrièmement, la *phase de structuration* est marquée par l'officialisation de la collaboration, l'attribution des rôles et des tâches précises à réaliser et la mise en place de système de contrôle au besoin. Cette phase est l'équivalent de la troisième phase de Gray (1985).

Finalement, les *résultats* constituent la dernière phase. Les réalisations, les bénéfices et les impacts générés par la collaboration sont évalués. C'est à cette étape que les partenaires décident si la collaboration prend fin ou si elle continue. Dans le cas où la collaboration se poursuit, il peut y avoir un retour à une des autres phases du processus. Cette possibilité de rétroaction est d'ailleurs illustrée sur la figure suivante par les flèches au dessous du modèle.

1.2.2.4 Les 6 phases de Caffyn

Le modèle de Caffyn (Figure 1.3) comprend six phases et est une synthèse de 11 modèles de cycle de vie applicables à une collaboration touristique, soit Quinn et Cameron 1983; Downs 1967; Lippit et Schmidt 1967; Lyden 1975; Adizes 1979; Kimberly 1979; Waddock 1989; Selin et Chavez 1995b; Wood 1992; Lowndes and Skelcher 1998; Butler 1980.

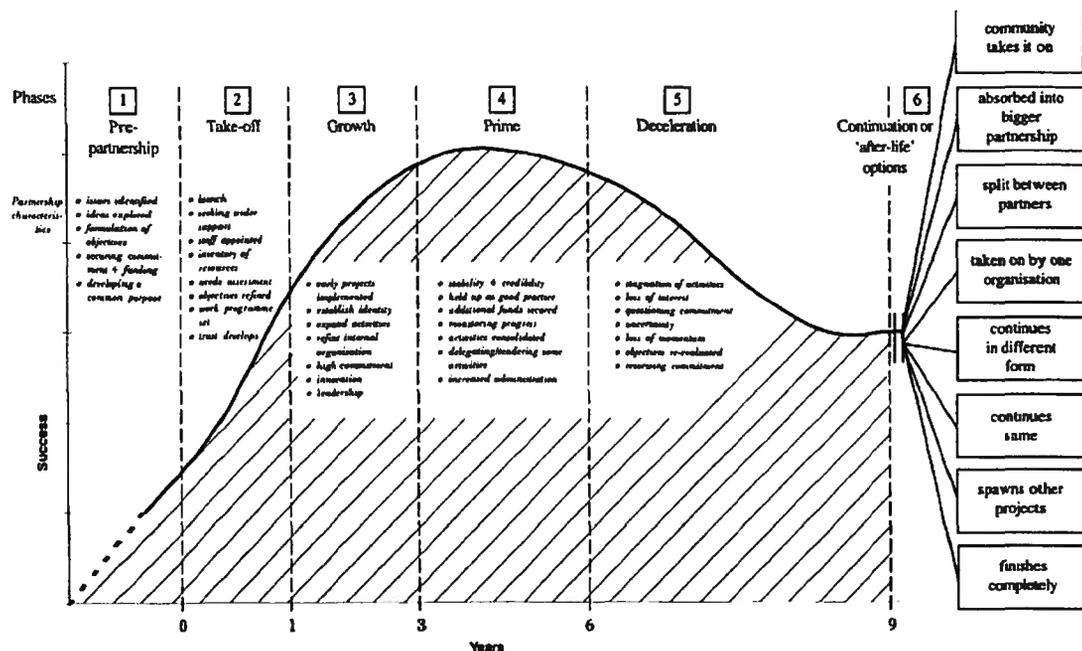


Figure 1.3 Modèle du cycle de vie d'une collaboration touristique de Caffyn
Source: Caffyn (2000 : 226)

Premièrement, il existe une phase *pré-partenariat*. Celle-ci consiste à l'identification de problèmes communs par les partenaires potentiels. Ces derniers explorent leurs options, formulent des objectifs, vérifient la volonté d'engagement des autres partenaires et la disponibilité du financement advenant une collaboration.

Le *lancement* constitue la deuxième étape. Il s'agit d'une courte phase qui officialise la collaboration. Celle-ci est caractérisée par la nomination d'un chef de projet, la réalisation d'un inventaire des ressources disponibles, l'évaluation des besoins, la détermination des objectifs et la rédaction d'un programme de travail. La confiance se renforce entre les partenaires et ceux-ci se sentent investis d'une mission commune.

Viens ensuite la *croissance*. Les partenaires exécutent leurs premiers projets et tentent d'établir la nouvelle identité de la collaboration, à la fois dans le marché touristique et localement. En effet, il faut non seulement promouvoir l'identité commune d'une collaboration touristique auprès des consommateurs potentiels, mais aussi auprès de la population et des entreprises locales. Durant cette phase, les collaborateurs entreprennent des projets de plus grandes envergures et en plus grand nombre. Le sens de l'innovation et l'engagement des partenaires sont exploités à leur maximum.

La quatrième phase représente l'*apogée* de la collaboration touristique. Cette dernière a accompli de grandes réalisations, ce qui lui confère une excellente crédibilité. Sa réputation, de même que la stabilité acquise, peut l'aider à obtenir de meilleures ressources financières. Généralement, il s'agit davantage de gérer les projets déjà lancés que d'en créer de nouveaux. Les activités existantes sont donc renforcées et la structure administrative perfectionnée.

La *décélération* constitue la cinquième phase. Suite à la stabilisation générée dans la quatrième phase, les partenaires commencent à perdre leur intérêt envers la collaboration. Par conséquent, leur engagement diminue. Cela est parfois expliqué par

le fait que les responsables de la collaboration ne sont plus ceux qui l'ont initié. Les partenaires doivent réévaluer leurs objectifs et leur désir de s'engager envers la collaboration.

La dernière phase se nomme l'*après-vie*. Selon Caffyn, une collaboration touristique qui a subi un déclin peut emprunter huit chemins différents. Premièrement, la collaboration peut disparaître sans que personne ne reprenne son rôle. Deuxièmement un des partenaires peut décider de poursuivre seul les objectifs de la collaboration. Troisièmement, plusieurs partenaires, actuels ou nouveaux, peuvent reprendre la mission de la collaboration. Quatrièmement, la collaboration peut se subdiviser en plusieurs projets indépendants. Cinquièmement, la collaboration peut continuer dans une forme différente. Sixièmement, la collaboration peut continuer de la même manière. Septièmement, la collaboration peut être intégrée à une collaboration de plus grande envergure. Finalement, la communauté locale peut reprendre les objectifs et le rôle de la collaboration dans certains cas.

Une des particularités de ce modèle est la présence d'une échelle temporelle reliée aux différentes phases. Ainsi, selon Caffyn, la durée de vie moyenne d'une collaboration touristique est de neuf ans, après quoi elle sera dissolue ou aura besoin d'un renouveau. En moyenne, la phase de *lancement* dure 1 an, celle de *croissance* 2 ans, celle de *l'apogée* 3 ans et celle de *décélération* 3 ans. Soulignons que la phase *pré-partenariat* n'est pas calculée, car elle peut varier grandement d'un cas à un autre.

1.2.2.5 Les 5 étapes de Wang

Contrairement à ses prédécesseurs qui ont construit leur modèle en s'inspirant principalement de la littérature scientifique existante, Wang a mené une étude exploratoire et a utilisé les résultats pour construire un modèle de cycle de vie spécifique aux collaborations en marketing de destination (Figure 1.4). Il faut préciser

que les étapes ne sont pas séquentielles, mais plutôt dynamiques. Il peut donc y avoir plusieurs étapes qui se chevauchent ou des retours en arrière.

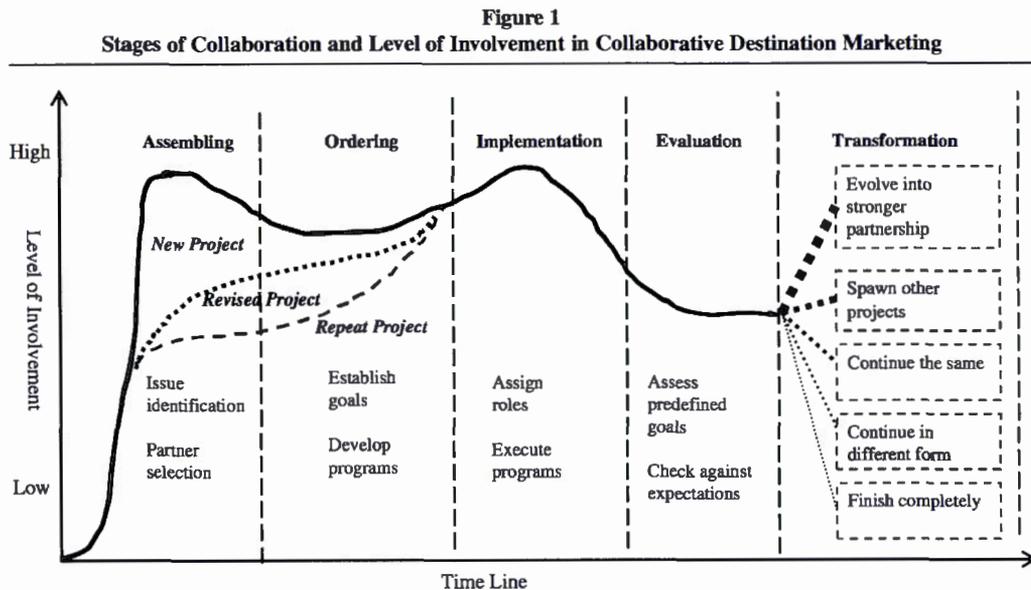


Figure 1.4 Modèle de cycle de vie d'une collaboration en marketing de destination de Wang
Source: Wang (2008 : 155)

Premièrement, l'étape *regrouper* consiste à identifier le problème et les partenaires potentiels.

Ensuite, la phase *organiser* permet d'établir une vision commune et d'aligner les ressources disponibles vers la réalisation de cette vision. Les règles, les normes, l'agenda et les techniques pour gérer les conflits doivent être déterminés dès cette étape pour une collaboration réussie.

Troisièmement, la phase *implanter* est caractérisée par l'opérationnalisation des idées, plans et stratégies de la collaboration. L'attribution de responsabilités pour chacun des partenaires doit être claire à cette étape.

Puis, viens la phase *évaluer*. Il faut évaluer les actions de la collaboration afin de déterminer si les objectifs ont bel et bien été accomplis ou s'ils sont toujours appropriés.

Finalement, la phase *transformation* vient clore le cycle de vie. Les partenaires déterminent la direction que doit entreprendre la collaboration. Selon Wang, il existe cinq possibilités. Ainsi, la collaboration peut évoluer dans un partenariat plus fort, générer d'autres projets indépendants, continuer de la même manière, continuer d'une manière différente ou se terminer complètement.

1.3 Variation des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie

Pour ce qui est du domaine touristique, la question de savoir si chaque phase du cycle de vie possède ses propres facteurs de succès a été soulevée, notamment par Selin et Chavez (1995b), mais aucune étude n'a approfondi le sujet. Or, dans le domaine de la gestion de projet, plusieurs études ont démontré la nécessité d'analyser la variation d'importance des facteurs de succès au cours du cycle de vie d'un projet. La présente section vous présente cinq études qui ont grandement inspiré la problématique de cette étude, soit Quinn et Cameron (1983), Gray (1985), Pinto et Slevin (1988a, 1988b), Bissonnette (1996) et Préfontaine et *al.* (2001).

1.3.1 Quinn et Cameron (1983)

Quinn et Cameron (1983) sont parmi les premiers chercheurs à avoir soulevé la question de la variation de l'importance des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie. Suite à la constatation que chaque phase d'un cycle de vie, peu importe le modèle choisi, possède des caractéristiques qui lui sont propres, Quinn et Cameron déduisent que chacune des phases possède également des critères d'efficacité qui lui sont propres. Par conséquent, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs de succès adéquats. Cela permet une optimisation des efforts (temps, efforts, ressources, etc.). Comme le modèle proposé

par Quinn et Cameron n'est pas pertinent pour l'objet de cette recherche, nous nous contentons ici de présenter leur raisonnement et non pas leur modèle.

1.3.2 Gray (1985)

Selon Gray, il existe des conditions facilitatrices propres à chacune des étapes de son modèle du cycle de vie d'une collaboration. Rappelons que le modèle de Gray est composé de trois phases, soit *l'identification du problème*, *l'établissement d'une vision directrice* et *la structuration*. La présente section présente à nouveau le tableau synthèse des conditions facilitatrices du cycle de vie de Gray (Tableau 1.9), afin de bien resituer le lecteur, suivi de la description de celles-ci.

Tableau 1.9 Conditions facilitatrices selon les phases du cycle de vie de Gray

Phases	Conditions facilitatrices
1. Identification du problème	<ul style="list-style-type: none"> a. Identification des partenaires b. Bénéfices attendus c. Reconnaissance de l'interdépendance des partenaires d. Intérêt légitime des partenaires e. Présence d'un leader compétent et rassembleur
2. Établissement d'une vision directrice	<ul style="list-style-type: none"> a. Valeurs partagées b. Répartition adéquate du pouvoir entre les partenaires
3. Structuration	<ul style="list-style-type: none"> a. Reconnaissance de l'interdépendance des partenaires b. Collaboration issue d'un mandat externe c. Redistribution du pouvoir d. Proximité géographique des partenaires e. Contexte environnemental

Source: Adapté de Gray (1985)

1.3.2.1 Identification du problème

Premièrement, l'*identification des partenaires* est une tâche primordiale, autant au niveau du nombre que de l'identité de ceux-ci. Concernant le nombre de partenaires requis, Gray émet la constatation suivante : plus le problème ayant généré la collaboration est complexe, plus un nombre élevé de partenaires est nécessaire. Quant à l'identité des partenaires, Gray souligne que l'omission volontaire d'une partie prenante peut engendrer des difficultés par la suite. En dernier lieu, Gray précise que la collaboration doit être ouverte à accueillir de nouveaux partenaires en cours de route. Parfois, des acteurs importants ne se sentent pas concernés par la problématique visée lors de la création de la collaboration, mais réalisent par la suite les bénéfices potentiels.

Deuxièmement, il y a les *bénéfices attendus*. Sans aucun doute, ceux-ci doivent être plus grands que les coûts envisagés pour qu'un acteur décide de participer à la collaboration. Cela est d'autant plus probable lorsqu'il y a une insatisfaction générale ou un problème commun.

Troisièmement, il doit y avoir une *reconnaissance de l'interdépendance des partenaires*. En effet, les parties prenantes doivent réaliser que leurs actions sont étroitement liées entre elles. Il s'agit d'un important prérequis pour le succès d'une collaboration.

Quatrièmement, les *partenaires doivent avoir un intérêt légitime dans la collaboration*. Gray définit la notion d'*intérêt légitime* comme le droit et la capacité de participer à la collaboration. Pour ce qui est du droit de collaborer, celui-ci est concédé à tous les acteurs qui sont ou seront affectés par les actions des autres parties prenantes impliquées dans la collaboration. Quant à la capacité, celle-ci est reconnue aux acteurs qui possèdent l'expertise, le pouvoir et/ou les ressources nécessaires au

succès de la collaboration. Notons ici qu'il s'agit davantage de la perception de la légitimité de l'intérêt que de sa nature absolue.

Finalement, la *présence d'un leader compétent et rassembleur* est une condition essentielle à la réussite d'une collaboration. Généralement, il s'agit de l'acteur qui initie le projet. Celui-ci doit donc convaincre les parties prenantes de se joindre à lui pour régler un problème commun ou acquérir un avantage compétitif. Il doit posséder une vision unificatrice et avoir les compétences pour la réaliser.

1.3.2.2 Établissement d'une vision directrice

Premièrement, le fait de *partager les mêmes valeurs* facilite considérablement l'établissement d'une vision directrice. En effet, les partenaires qui possèdent les mêmes idéologies, de manière naturelle ou suite à une recherche conjointe d'information sur la problématique commune, s'accorderont plus aisément lors de la définition des objectifs et des moyens à prendre pour les réaliser.

Deuxièmement, il doit y avoir une *répartition adéquate du pouvoir entre les partenaires*. En effet, tous les partenaires doivent être en mesure d'influencer les actions de la collaboration. Néanmoins, une distribution parfaitement égale du pouvoir entre tous les partenaires cause parfois des impasses. Il est donc primordial qu'un climat de confiance règne entre les partenaires. Lorsque c'est le cas, certains acteurs acceptent un pouvoir plus faible, car ils sont conscients que l'intérêt de la collaboration prime sur les intérêts individuels.

1.3.2.3 Structuration

Premièrement, l'opérationnalisation des objectifs nécessite un haut degré de *reconnaissance de l'interdépendance des partenaires*. Mentionnons qu'il s'agit du seul facteur de succès qui revient deux fois dans le cycle de vie.

Deuxièmement, le fait que la *collaboration soit issue d'un mandat externe* fournit généralement un cadre plus formel à l'opérationnalisation, rendant ainsi la collaboration plus efficiente. Lorsque pris individuellement, ce facteur est insuffisant pour garantir le succès d'une collaboration. Par contre, lorsque les autres conditions facilitatrices sont réunies, la présence de cette condition est un atout considérable.

Troisièmement, la *redistribution du pouvoir* est souvent indispensable pour la réalisation des objectifs. Alors qu'une distribution équitable est nécessaire à la phase précédente, la concentration du pouvoir entre un nombre réduit de partenaires est préférable pour l'exécution des tâches. La *reconnaissance de l'interdépendance des partenaires* est définitivement un prérequis pour que la *redistribution du pouvoir* se réalise sans problème.

Quatrièmement, la *proximité géographique des partenaires* est un avantage lors de la phase de *Structuration*. En effet, cela facilite la fréquence des contacts entre ceux-ci, de même que réduit le risque de différences culturelles pouvant compliquer l'opérationnalisation des tâches. À titre d'exemple, des normes gouvernementales différentes représentent un défi de taille pour une collaboration.

Finalement, le *contexte environnemental* peut représenter une condition facilitatrice. Qu'il s'agisse d'une opportunité à saisir ou d'une situation problématique, le contexte environnemental est généralement un facteur de motivation, et par conséquent de succès, important. Il faut aussi inclure ici la capacité de s'adapter aux changements environnementaux qui peuvent survenir durant la collaboration comme un facteur clé de succès.

1.3.3 Pinto et Slevin (1988a, 1988b)

Pinto et Slevin sont une référence incontournable sur la question de la variation de l'importance des facteurs de succès au cours du cycle de vie. La présente section présente d'abord le modèle de cycle de vie utilisé par Pinto et Slevin, suivi de leurs facteurs de succès. Finalement, la stabilité relative des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie sera abordée.

1.3.3.1 Modèle de cycle de vie

Le modèle utilisé par Pinto et Slevin (Figure 1.5) provient du domaine de gestion de projet, plus précisément du *Project Management Handbook* (Cleland et King, 1983). Ce modèle est divisé en quatre phases : *Conception*, *Planification*, *Exécution* et *Finalisation*.

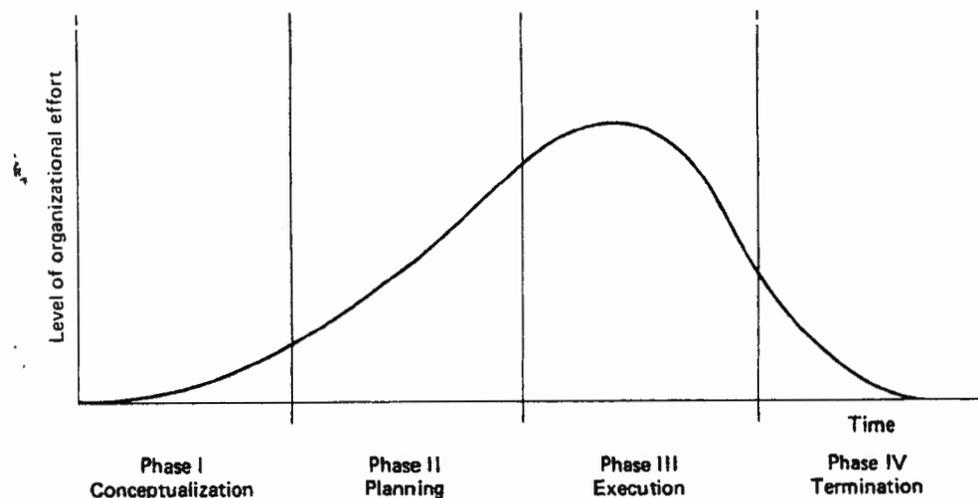


Figure 20-1. Stages in the project life cycle. (Based on Adams and Barndt; King and Cleland (10).)

Figure 1.5 Modèle du cycle de vie d'un projet utilisé par Pinto et Slevin

Source: Pinto et Slevin (1988b : 171)

La phase de *conception* prend place lorsqu'un projet est jugé nécessaire. Les objectifs initiaux sont établis et plusieurs options sont envisagées pour y répondre. Viens ensuite la phase de *planification*. L'échéancier, le budget et la distribution des tâches et des ressources sont établis lors de cette étape. Puis, il y a l'étape d'*exécution* qui consiste en l'opérationnalisation du projet. Les matériaux et les ressources nécessaires sont déployés afin de permettre la réalisation du projet. Des mesures de contrôle et d'évaluation de la performance sont mise en place durant cette étape. Finalement, l'étape de *finalisation* se tient a posteriori, c'est-à-dire lorsque que le projet est terminé. Il s'agit davantage de tâches telles que la réassignation des ressources matérielles et humaines.

1.3.3.2 Facteurs de succès

Les recherches de Pinto et Slevin ont permis d'identifier quatorze facteurs clé de succès. Ceux-ci sont séparés en deux catégories, soit intrinsèques et extrinsèques (Tableau 1.10). La différence entre les deux types de facteurs réside dans le fait que les premiers sont jugés contrôlables par l'équipe projet, alors que les seconds sont réputés être hors de contrôle de part leur nature externe.

Tableau 1.10 Les facteurs de succès de Pinto et Slevin

Légende : Int.= intrinsèques / Ext.= extrinsèques

Facteurs	Définitions	Int.	Ext.
Mission du projet	Objectifs de départ et lignes directrices bien définis.	√	
Le soutien de la direction générale	Volonté de la haute direction de fournir les ressources et l'autorité nécessaires.	√	
La planification et la programmation	Présence d'un plan détaillé stipulant les différentes tâches à accomplir, qui va les exécuter et à quel moment. (matrice des responsabilités)	√	
L'écoute des clients	Écoute active, communication continue et consultation de toutes les parties prenantes.	√	
Le personnel	Recrutement, sélection et formation du personnel nécessaire au projet.	√	
Les tâches techniques	Disponibilité des technologies et des expertises pour l'accomplissement des tâches techniques.	√	
L'approbation du client	«Vente» du projet aux futurs usagers.	√	
Le pilotage et la rétroaction	Suivi et contrôle régulier tout au long du processus d'implantation du projet.	√	
La communication	Mise en place d'un réseau de communication approprié et transmission adéquate des informations nécessaires à toutes les parties prenantes.	√	
La gestion des problèmes	Habilité à gérer les crises et les écarts.	√	
Les compétences du chef de projet	Ses compétences administratives, interpersonnelles, techniques et sa capacité à diriger l'équipe.		√
Le pouvoir et les enjeux politiques	Les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation et la perception du projet qu'en ont les membres.		√
L'environnement	Les événements extérieurs qui affectent positivement ou négativement les opérations de l'équipe-projet.		√
L'urgence	La perception de l'importance du projet du besoin de le réaliser le plus tôt possible.		√

Source: Adapté de Pinto et Slevin (1988a) et Bissonnette (1996)

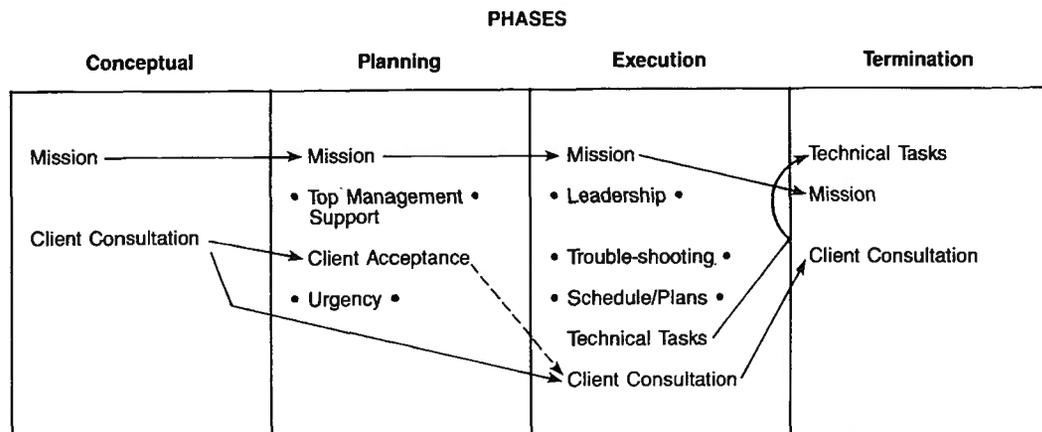
1.3.3.3 Variation des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie

Au lieu d'analyser les facteurs de succès de manière indépendante, Pinto et Slevin les ont analysés simultanément et ce, pour chacune des phases du cycle de vie d'un projet. Cette méthode a permis de démontrer la stabilité relative des facteurs de succès au cours du cycle de vie. Alors que certains facteurs demeurent essentiels pendant plusieurs phases (ex : *la mission du projet*), d'autres subissent une énorme variation d'importance. Il est donc primordial d'analyser les facteurs de succès selon les différentes phases du cycle de vie d'un projet et non pas de manière globale, tel que le stipule cet extrait :

Cette étude démontre qu'il est insuffisant de simplement poser la question «Quels sont les facteurs les plus importants pour assurer le succès du projet ?» Il sera démontré, à l'aide du cycle de vie, que l'importance relative des facteurs clés est sujette à des changements dramatiques lors des différentes phases dans le processus d'implantation d'un projet⁹ (Pinto et Slevin, 1988a : 67).

Somme toute, chaque phase possède ses propres facteurs de succès. Durant l'étape de *Conception*, l'emphase doit être mise sur *la mission du projet* et *l'écoute des clients*. Ensuite, durant la *Planification*, ce sont *la mission du projet*, *le soutien de la direction générale*, *l'approbation du client* et *l'urgence* qui priment. Puis, les facteurs de succès de l'*Exécution* sont, en ordre d'importance, *la mission du projet*, *les compétences du chef de projet*, *la gestion des problèmes*, *la planification* et *la programmation*, *les tâches techniques* et *l'écoute des clients*. Finalement, durant la *Finalisation*, il faut porter son attention sur *les tâches techniques*, *la mission du projet* et *l'écoute des clients*. Le tout est illustré dans la figure 1.6 à la page suivante.

⁹ Traduction libre.



CRITICAL SUCCESS FACTORS (In Order of Importance)

Figure 1.6 Les facteurs de succès selon les différentes phases du cycle de vie d'une collaboration de Pinto et Slevin

Source: Pinto et Slevin (1988a : 74)

1.3.4 Bissonnette (1996)

C'est à l'étude de Bissonnette que revient le mérite d'intégrer les découvertes de Pinto et Slevin au domaine touristique. En effet, Bissonnette reprend la liste des quatorze facteurs de succès de Pinto et Slevin et en valide son application avec dix études de cas de projets touristiques au Québec. Elle compare ensuite les résultats des deux études. Puis, elle procède à une analyse des facteurs pour chacune des phases du cycle de vie, mais avec un modèle différent.

Commençons par l'analyse générale. L'ordre d'importance des facteurs de succès varient entre les deux études, comme le démontre la Figure 1.7 qui compare les cinq facteurs les plus critiques lorsqu'évalués globalement. Notons que le facteur *soutien de la direction générale* a été renommé *soutien du client-promoteur* afin de mieux refléter la réalité du domaine touristique.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS TOURISTIQUES	LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS SELON SLEVIN ET PINTO (1986)
1. LE POUVOIR ET LES ENJEUX POLITIQUES	1. LA MISSION DU PROJET
2. LES TÂCHES TECHNIQUES	2. LES COMPÉTENCES DU CHEF DE PROJET
3. LE SOUTIEN DU CLIENT-PROMOTEUR	3. LES TÂCHES TECHNIQUES
4. LES COMPÉTENCES DU CHEF DE PROJET	4. L'ÉCOUTE DES CLIENTS
5. LA MISSION DU PROJET	5. L'APPROBATION DU CLIENT

Figure 1.7 Comparaison des facteurs clés de succès de Bissonnette avec ceux de Pinto et Slevin
Source: Bissonnette (1996 : 44)

Toujours selon les résultats de Bissonnette, quatre facteurs sont de moyenne importance (*environnement, personnel, pilotage et rétroaction et urgence*) et cinq facteurs sont de faible importance (*planification et programmation, écoute des clients, acceptation du client, gestion des problèmes et communication*).

En ce qui a trait à l'analyse selon les différentes phases du cycle de vie, Bissonnette ne reprend pas le même modèle que Pinto et Slevin. L'auteure opte plutôt pour le modèle à trois phases de Grandmont et O'Shaughnessy (1987) : *développement, réalisation et opérationnelle*.

Premièrement, la phase de *développement* consiste à l'émergence d'une idée, à sa définition et à la décision d'aller de l'avant ou non avec le projet. L'étude de faisabilité et la recherche de financement sont des éléments essentiels de cette étape. Ensuite, la phase de *réalisation* regroupe la planification et l'exécution des travaux. Elle comprend aussi la phase de terminaison. Finalement, la phase *opérationnelle* est marquée par l'ouverture officielle de l'attraction touristique ou le lancement du service. L'évaluation du projet fait aussi partie de cette étape. La Figure 1.8 illustre les facteurs clés de succès pour chacune des phases du cycle de vie d'un projet touristique.

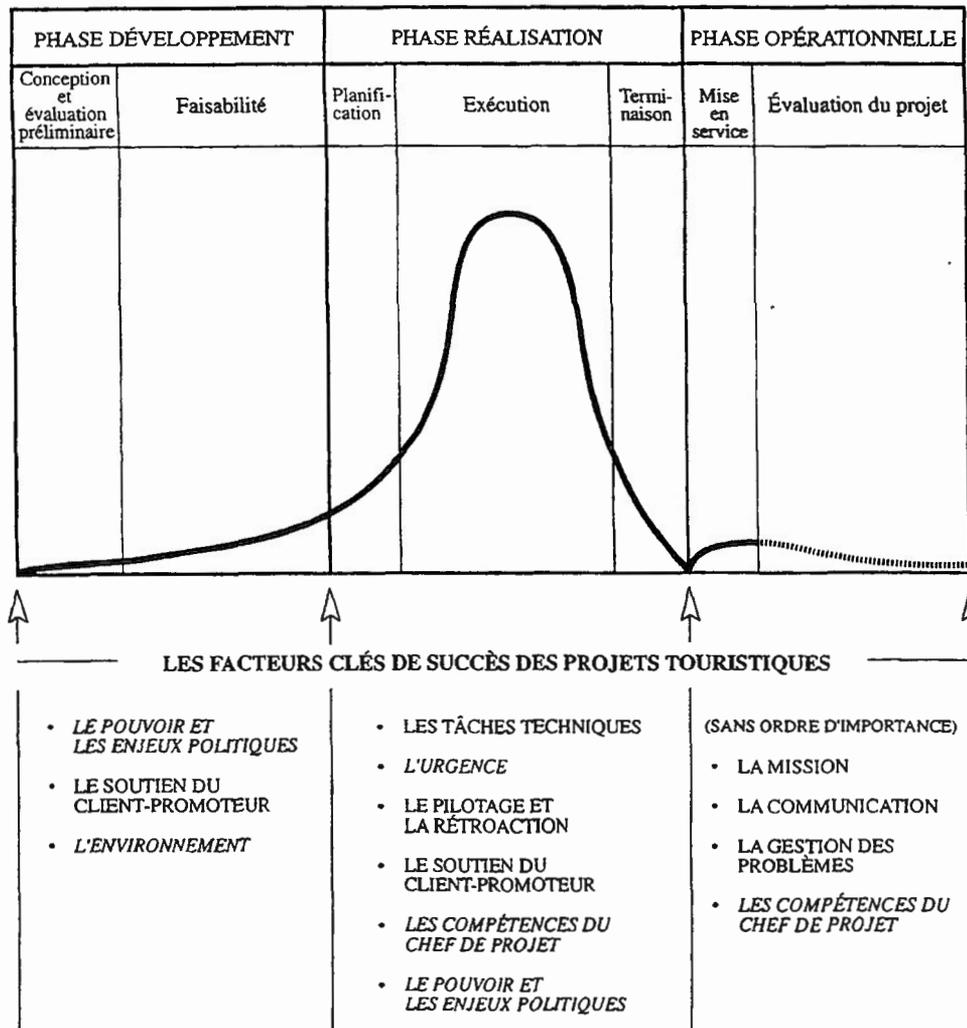


Figure 1.8 Les facteurs clés de succès des projets touristiques de Bissonnette

Source: Bissonnette (1996 : 56)

Tel qu'illustré par la Figure 1.8, le succès de la phase de *développement* repose sur *le pouvoir et les enjeux politiques, le soutien du client-promoteur et l'environnement*. Les deux premiers facteurs reflètent l'importance de trouver le financement nécessaire à la réalisation du projet, alors que le troisième démontre l'avantage que procure l'appui des médias et de la population.

Ensuite, les facteurs clés de la phase de *réalisation* sont, en ordre d'importance, *les tâches techniques, l'urgence, le pilotage et la rétroaction, le soutien du client-promoteur, les compétences du chef de projet et le pouvoir et les enjeux politiques*. Tel que le fait remarquer Bissonnette, «la phase de réalisation est moins sujette aux pressions extérieures. L'expertise technique des membres de l'équipe et du chef de projet sont à l'avant plan» (Bissonnette, 1996 : 55).

Finalement, *la mission du projet, la communication, la gestion des problèmes et les compétences du chef de projet* ont été identifiées comme les facteurs clés de la phase *opérationnelle*. Néanmoins, il faut souligner que les résultats de cette phase ont été moins uniformes que pour les autres phases. En effet, la majorité des projets analysés possédait un facteur clé différent à cette étape. Par conséquent, les facteurs nommés ci-haut ne font pas l'unanimité, mais ont plutôt été identifiés par un ou deux projets.

1.3.5 Préfontaine et *al.* (2001)

Dans le cadre du projet de recherche «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics», Préfontaine et *al.* (2001) abordent l'importance d'analyser les facteurs de succès et de risque selon les différentes phases du cycle de vie d'un projet. Suite à une revue de littérature, les auteurs présentent les facteurs de succès et de risque selon un modèle de cycle de vie à six étapes (Tableau 1.11). Notons que les facteurs clés de Préfontaine et *al.* sont reliés uniquement au déroulement du projet et au processus de collaboration. Les auteurs soulignent néanmoins qu'une bonne relation entre les partenaires favorise la réalisation du projet entrepris.

Tableau 1.11 Les facteurs de succès et de risque de Préfontaine et al. (2001)

Étapes du cycle de vie d'un projet	Facteurs de succès ou de risque
1. Initiation du projet	<ul style="list-style-type: none"> a. Le rôle de l'initiateur, son leadership et la stratégie poursuivie. b. La nature du projet, la clarté de sa définition et de ses objectifs, son degré d'innovation, son importance stratégique, son universalité. c. L'ampleur du projet, sa complexité, sa durée, ses couts, son caractère local, national ou international.
2. Recherche de partenaires	<ul style="list-style-type: none"> a. Le processus de recherche, son équité, sa transparence et la liberté du choix à faire. b. Le leadership qui se traduit par la capacité de susciter l'adhésion a une même vision.
3. Création et démarrage du projet	<ul style="list-style-type: none"> a. Le nombre et le type des partenaires retenus b. La complémentarité des partenaires en matière de ressources et d'expertise. c. Le type d'entente et son contenu, en particulier la formalisation des rôles de chacun et des objectifs mesurables à atteindre. d. Le leadership qui se traduit par la capacité d'intégrer les perspectives diverses.
4. Implantation du projet	<ul style="list-style-type: none"> a. La présence d'un champion b. Le support de la haute direction c. L'équipe d'implantation, sa composition, son expertise, ses rôles et ses pouvoirs. d. La communication avec les clients et leur participation e. L'implication des employés et des syndicats. f. La formation
5. Exploitation et gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> a. L'utilisation d'outils de gestion de projet b. Les mécanismes de contrôle et de coordination c. Le support organisationnel et technique.
6. Fin du projet	<ul style="list-style-type: none"> a. Les possibilités et conditions de retrait d'un partenaire b. Les conditions de cessation de l'entente

Source: Adapté de Préfontaine et al. (2001: 15-16)

1.3.5 Synthèse

Suite à la présentation des modèles conceptuels des auteurs qui se sont intéressés à la variation des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie, il apparaît essentiel d'effectuer une comparaison entre les différents modèles pour mieux saisir les particularités de chacun. Le Tableau 1.12 présente donc un récapitulatif des modèles de Gray (1985), Pinto et Slevin (1988a, 1988b), Bissonnette (1996) et Préfontaine et *al.* (2001).

Tableau 1.12 Récapitulatif des modèles conceptuels concernant la variation des facteurs de succès selon les phases du cycle de vie

Auteurs / Phases	Gray (1985)	Pinto et Slevin (1988a et 1988b)	Bissonnette (1996)	Préfontaine et <i>al.</i> (2001)
1	Identification du problème <ol style="list-style-type: none"> 1. Identification des partenaires 2. Bénéfices attendus 3. Reconnaissance de l'interdépendance des partenaires 4. Intérêt légitime des partenaires 5. Présence d'un leader compétent et rassembleur 	Conception <ol style="list-style-type: none"> 1. Mission du projet 2. L'écoute des clients 	Développement <ol style="list-style-type: none"> 1. Le pouvoir et les enjeux politiques 2. Le soutien du client-promoteur 3. L'environnement (appui des médias et de la population) 	Initiation du projet <ol style="list-style-type: none"> 1. Le rôle de l'initiateur, son leadership et la stratégie poursuivie. 2. La nature du projet, la clarté de sa définition et de ses objectifs, son degré d'innovation, son importance stratégique, son universalité. 3. L'ampleur du projet, sa complexité, sa durée, ses coûts, son caractère local, national ou international.
2	Établissement d'une vision directrice <ol style="list-style-type: none"> 1. Valeurs partagées 2. Répartition adéquate du pouvoir entre les partenaires 	Planification <ol style="list-style-type: none"> 1. Mission du projet 2. Le soutien de la direction générale 3. L'approbation du client 4. L'urgence 	Réalisation <ol style="list-style-type: none"> 1. Les tâches techniques 2. L'urgence 3. Le pilotage et la rétroaction 4. Le soutien du client-promoteur 5. Les compétences du chef de projet 6. Le pouvoir et les enjeux politiques 	Recherche de partenaires <ol style="list-style-type: none"> 1. Le processus de recherche, son équité, sa transparence et la liberté du choix à faire. 2. Le leadership, qui se traduit par la capacité de susciter l'adhésion à une même vision.
3	Structuration <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconnaissance de l'interdépendance des partenaires 2. Collaboration issue d'un mandat externe 	Exécution <ol style="list-style-type: none"> 1. Mission du projet 2. Les compétences du chef de projet 3. La gestion des problèmes 	Opérationnelle <ol style="list-style-type: none"> 1. La mission 2. La communication 3. La gestion des problèmes 4. Les compétences 	Création et démarrage du projet <ol style="list-style-type: none"> 1. Le nombre et le type des partenaires retenus 2. La complémentarité

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Redistribution du pouvoir 4. Proximité géographique des partenaires 5. Contexte environnemental 	<ul style="list-style-type: none"> 4. la planification et la programmation 5. les tâches techniques 6. l'écoute des clients 	du chef de projet	<p>des partenaires en matière de ressources et d'expertise.</p> <ul style="list-style-type: none"> 3. Le type d'entente et son contenu, en particulier la formalisation des rôles de chacun et des objectifs mesurables à atteindre. 4. Le leadership qui se traduit par la capacité d'intégrer les perspectives diverses.
4		<p>Terminaison</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. les tâches techniques 2. la mission du projet 3. l'écoute des clients 		<p>Implantation du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. La présence d'un champion 2. Le support de la haute direction 3. L'équipe d'implantation, sa composition, son expertise, ses rôles et ses pouvoirs. 4. La communication avec les clients et leur participation 5. L'implication des employés 6. La formation
5				<p>Exploitation et gestion du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. L'utilisation d'outils de gestion de projet 2. Les mécanismes de contrôle et de coordination 3. Le support organisationnel et technique.
6				<p>Fin du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Les possibilités et conditions de retrait d'un partenaire 2. Les conditions de cessation de l'entente

Dans ce chapitre, nous avons fait état de la revue de littérature concernant la collaboration, un paradigme qui occupe de plus en plus d'espace dans l'industrie touristique traditionnellement axée sur la compétition (Fyall et Garrod, 2004). Après avoir défini les termes occupant une place prépondérante dans cette étude (*marketing touristique, collaboration, destination*), nous avons présenté les deux principales approches (*thématique et cycle de vie*) pour analyser la collaboration en marketing de destination. Il était primordial de s'attarder aux deux méthodes, puisque le chercheur a utilisé des éléments provenant de chacune de ces approches pour construire son cadre conceptuel. Celui-ci est d'ailleurs présenté dans la section suivante.

1.4 Cadre conceptuel

Inspiré de la revue de littérature, le cadre conceptuel délimite la recherche, apportant ainsi des précisions quant aux données que nous souhaitons recueillir lors du terrain de recherche.

En premier lieu, nous avons dû sélectionner un modèle de cycle de vie pour mener à terme cette étude. C'est le modèle de Caffyn (2000) qui a été choisi, d'abord et avant tout car il constitue une synthèse de 11 modèles de cycle de vie applicables à une collaboration touristique (Quinn et Cameron 1983; Downs 1967; Lippit et Schmidt 1967; Lyden 1975; Adizes 1979; Kimberly 1979; Waddock 1989; Selin et Chavez 1995b; Wood 1992; Lowndes and Skelcher 1998; Butler 1980). Aussi, ce modèle possède un niveau de précision beaucoup plus élevé que les autres modèles présentés dans la revue de littérature. Rappelons que le modèle de Caffyn (2000) comporte six phases (*pré-partenariat, lancement, croissance, apogée, décélération et après-vie*) et contient une échelle temporelle reliée aux différentes phases. Cette échelle établit la durée de vie moyenne d'une collaboration touristique à 9 ans, après quoi elle sera dissolue ou aura besoin d'un renouveau.

Deuxièmement, un important choix méthodologique doit être effectué afin de s'assurer de la faisabilité de l'étude. Puisqu'analyser un même cas sur une période de 9 ans représente un défi de taille, qui dépasse largement les exigences et les paramètres d'un projet de mémoire, seules les trois premières phases du cycle de vie de Caffyn seront prises en considération, c'est-à-dire *pré-partenariat*, *lancement* et *croissance* (voir Figure 1.9). Dans le cadre de cette étude, ces trois phases sont aussi regroupées sous l'expression «début du cycle de vie», comme c'est le cas dans la question de recherche principale.

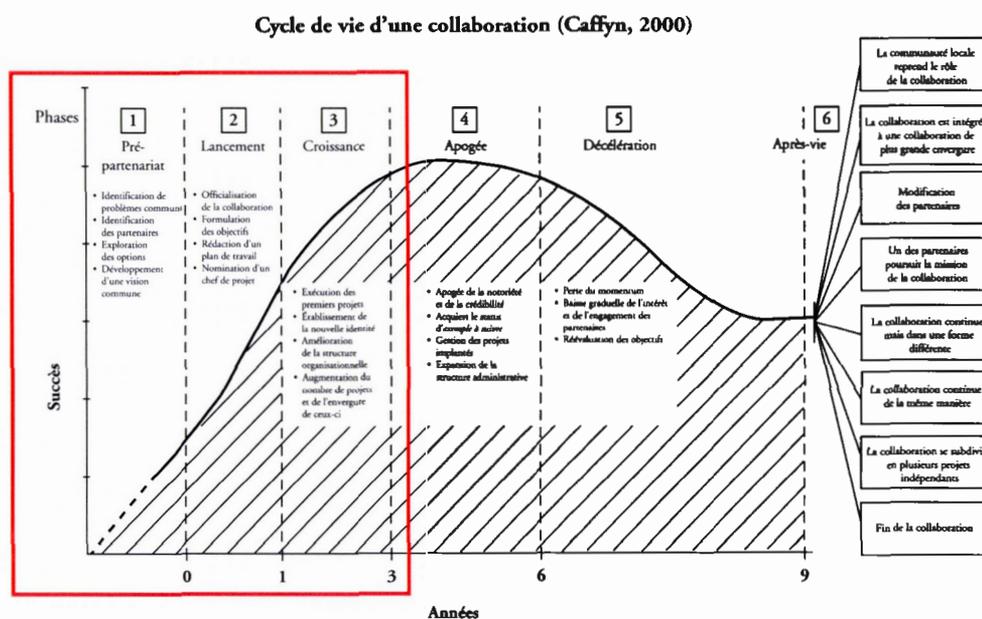


Figure 1.9 Phases initiales du cycle de vie d'une collaboration touristique de Caffyn

Source: Adapté de Caffyn (2000 : 226)

Le choix de prioriser le début du cycle de vie repose à la fois sur des considérations théoriques et contextuelles. D'abord, les chercheurs analysent généralement les facteurs de succès et d'échec d'un projet de collaboration a posteriori, ce qui limite les résultats quant aux facteurs des premières phases (Quinn et Cameron, 1983). En

effet, il est souvent difficile pour les répondants de se rappeler des débuts de la collaboration, surtout lorsque celle-ci remonte à une dizaine d'années. D'ailleurs, les initiateurs du projet de collaboration ne restent pas toujours impliqués jusqu'à la fin de celle-ci. Plus il y a eu de changement d'acteurs durant la collaboration, plus la collecte d'informations sera ardue.

Cette tendance à l'analyse postérieure s'explique notamment par le fait que la majorité des auteurs croient qu'il faut attendre la fin d'une collaboration pour déclarer son succès ou son échec. Les collaborations émergentes reçoivent donc peu d'attention de la littérature scientifique (Quinn et Cameron, 1983). Ainsi, sur le plan théorique, il s'avère beaucoup plus pertinent de s'intéresser aux premières phases du cycle de vie d'une collaboration qu'aux dernières.

Ensuite, l'analyse des différentes collaborations internationales en marketing de destination a mis en évidence une opportunité à saisir. Dans le cas de l'*Association des Îles Vanille*, le moment choisi pour réaliser l'étude est parfait, puisque les premières phases sont complétées avec succès, mais demeurent récentes. En effet, les *Îles Vanille* sont présentement dans la phase de *croissance*. Le contexte actuel est donc favorable pour prioriser une analyse du début du cycle de vie d'une collaboration, puisqu'une étude de cas correspond aux exigences théoriques.

Troisièmement, le chercheur a décidé d'opter pour la théorie de la variation des facteurs-clés selon les différentes phases du cycle de vie. Tel que démontré dans la revue de littérature, chaque phase possède ses propres caractéristiques et, conséquemment, ses propres facteurs de succès ou d'échec (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001). Ainsi, les phases de *pré-partenariat*, de *lancement* et de *croissance* seront toutes analysées de manière distincte.

Enfin, il faut souligner que les facteurs de succès et ceux d'échec vont être analysés séparément. Cette distinction entre les deux types d'antécédents est primordiale, puisqu'une variable n'a pas toujours un impact significatif des deux côtés (Um et Crompton, 1992; Hill et Shaw, 1995 ; Vachon, 2013). En effet, un facteur peut avoir une importante influence sur le succès d'un projet, mais son absence n'entraînera pas automatiquement l'échec de celui-ci. Inversement, un facteur causant inévitablement l'échec d'un projet peut n'avoir aucune influence sur le succès de celui-ci. Une liste répertoriant les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration présents dans la littérature scientifique est disponible à l'Annexe B.

Maintenant que le cadre d'analyse est dressé, il serait normalement temps d'énoncer les hypothèses. Or, dans le cas présent, il n'y a pas d'hypothèses formulées a priori. Tel que préconisé par la théorie enracinée, le cadre conceptuel a été élaboré non pas pour permettre la vérification d'hypothèses, mais plutôt pour guider le chercheur lors de la collecte de données sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967). Cela permet de ne pas restreindre ou limiter les résultats qui pourraient surgir sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Holt, 2005; Corbin et Strauss, 2008). Les méthodes privilégiées par le chercheur pour mener à terme cette étude sont exposées dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II MÉTHODES

Research is an art, and can be compared with painting a portrait using very special techniques, while the researcher is an artist. The quality of a portrait depends not only on the model, but also on how well the artist chooses paints, brushes and other equipment, and plans each stage of painting- from checking the composition to adding the final details.

– A. C. Doyle, 1887

Faisant suite à la revue de littérature, ce deuxième chapitre s'attaque aux méthodes privilégiées pour réaliser ce projet de recherche. Tel un ouvrier qui n'utilise pas les bons outils, un chercheur utilisant des méthodes non-appropriées aura de la difficulté à mener à terme son projet (Doyle, 1887 ; Aktouf, 1987). Aktouf (1987) définit la méthodologie comme suit :

La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis» (Aktouf, 1987 : 27).

Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance de la méthodologie et c'est pourquoi le présent chapitre lui est dédié. Nous y décortiquons ainsi le squelette de la recherche, de ses influences théoriques à son opérationnalisation sur le terrain.

Dans un premier temps, les choix et ancrages méthodologiques seront exposés. Ainsi, nous y verrons la méthode (qualitative/exploratoire), l'approche (théorie enracinée), la stratégie opérationnelle (étude de cas) et les outils de collecte de données (l'entrevue semi-dirigée). Ensuite, le contexte de l'étude de cas qui a servi de terrain d'étude sera présenté, suivi du processus de collecte et d'analyse de données.

2.1 Cadre méthodologique

Découlant principalement de la posture épistémologique du chercheur, les fondations méthodologiques d'une recherche sont composées par la méthode, l'approche, la stratégie opérationnelle et les outils de collecte de données. Cette section approfondit un à un les ancrages méthodologiques de ce projet de recherche.

2.1.1 La méthode: Qualitative/ exploratoire

Ce projet de recherche adopte une méthode qualitative, exploratoire et inductive. Ce choix repose principalement sur trois éléments : la posture épistémologique du chercheur, la nature intrinsèque de l'objet d'étude et les objectifs de la recherche (Aktouf, 1987).

Dans un premier temps, il faut souligner la forte influence du positionnement épistémologique constructiviste du chercheur sur la nature de l'étude. En effet, les adeptes du paradigme constructiviste priorisent l'utilisation d'une démarche inductive et qualitative (Jennings, 2001; Veal, 2006; Altinay et Paraskevas, 2008). Cette démarche plus flexible est en parfaite adéquation avec le paradigme constructiviste qui soutient que le monde est une construction sociale et qu'il existe plusieurs réalités (Jennings, 2001; Altinay et Paraskevas, 2008; Denzin et Lincoln, 2008).

Alors que le chercheur empreint du paradigme positiviste va sur le terrain pour tester des théories, le courant constructiviste encourage le chercheur à générer des théories à partir des données empiriques (Jennings, 2001 ; Altinay et Paraskevas, 2008). Tel que le précise Boutin (2008) dans l'extrait suivant, la méthode déductive peut avoir un effet réducteur sur les résultats de la recherche :

Plus encore, la coutume qui fait appel à des activités déductives, telle l'élaboration d'hypothèses a priori avant même de commencer l'étude d'un phénomène donné, ainsi que l'analyse à partir de cadres prédéterminés sont également considérés comme inappropriées, puisqu'elles réduisent la réalité à une vision préconçue du monde (p. 15).

La méthode inductive est donc davantage indiquée pour analyser et comprendre des phénomènes complexes, surtout lorsque les connaissances théoriques reliées à ceux-ci sont limitées (Altinay et Paraskevas, 2008).

Dans un second temps, la nature intrinsèque de l'objet d'étude a une grande incidence sur la nature de l'étude. Dans le cas présent, les deux approches sont possibles. En effet, les études sur les facteurs de succès d'un projet ou d'une collaboration ont été réalisées autant avec une démarche qualitative (Selin et Chavez, 1995; Wilson, 1995; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et *al.*, 2001; Préfontaine et *al.*, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Fyall, 2003; Hunt et *al.*, 2006; Palmatier et *al.*, 2006; Rajaobelina et *al.*, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008; Bornhost et *al.*, 2010; Wong et *al.*, 2011; Kelly et *al.*, 2012) que quantitative (Pinto et Slevin 1988; Morgan et Hunt, 1994; Morris et *al.*, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Ivens et Mayrhofer, 2003; Préfontaine et *al.*, 2009, Ramayah et *al.*, 2011; Zach et Racherla, 2011, Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon, 2013).

Néanmoins, les visées exploratoires de cette recherche dictent clairement une démarche qualitative et inductive (Altinay et Paraskevas, 2008). Plusieurs paramètres de cette étude sont des avenues de recherches soulevées dans la littérature scientifique, mais ces dernières sont peu ou pas exploitées. En effet, peu de chercheurs ont analysé la variation des facteurs de succès au cours du cycle de vie de la collaboration ou les facteurs d'échec d'une collaboration. De plus, la littérature scientifique contient plusieurs études de cas de collaboration régionale ou nationale, mais nous n'y retrouvons que très rarement des collaborations internationales.

Des données qualitatives sont nécessaires afin de pouvoir parfaire les connaissances autour de ces paramètres inhabituels, puisqu'elles offrent une profondeur et une diversité de réponses que ne peuvent pas offrir une démarche quantitative (Veal, 2006; Malhotra, 2011).

Somme toute, ce projet de recherche adopte une démarche qualitative, exploratoire et inductive, ce qui est cohérent non seulement avec la position épistémologique constructiviste du chercheur, mais aussi avec la nature intrinsèque de l'objet d'étude et les objectifs de la recherche.

2.1.2 L'approche: théorie enracinée

Une fois la méthode définie, il importe de préciser celle-ci en présentant l'approche de la recherche. Tel que définie par Aktouf (1987) :

L'approche est à considérer comme une démarche intellectuelle qui n'implique ni étapes, ni cheminement systématique, ni rigueur particulière. C'est à peu près un état d'esprit, une sorte de disposition générale qui situe l'arrière-fond philosophique ou métathéorique du chercheur ou de la recherche (p. 27).

Bien qu'elle n'en dicte pas les étapes, l'approche d'une recherche en influence certainement le déroulement, autant dans la planification que dans la concrétisation de celle-ci. Dans le cas présent, cette recherche est imprégnée de l'approche de la théorie enracinée.

Présentée dans l'ouvrage *The Discovery of Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967), la théorie enracinée se démarque clairement des approches traditionnelles de la sociologie qui, à l'époque, est largement dominée par le paradigme positiviste et les méthodes quantitatives (Paillé, 2010). Innovatrice, cette approche inductive soutient que la théorie doit émerger de l'interaction continue entre l'analyse théorique et les données collectées sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Holt, 2005; Corbin et Strauss, 2008). Ainsi, le chercheur

doit garder l'esprit ouvert et ne pas se limiter à ses idées de départs, car celles-ci vont inévitablement évoluées lors de la collecte de données empiriques (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Holt, 2005; Corbin et Strauss, 2008). Il n'y a donc pas d'hypothèses de départ qui sont émises (Glaser et Strauss, 1967).

Selon Denzin et Lincoln (1998), le chercheur inspiré par la théorie enracinée est un bricoleur qui construit la théorie au fur et à mesure de sa recherche sans savoir à quoi ressemblera la finalité de son projet. La démarche du chercheur-bricoleur doit être flexible, afin de s'adapter à la réalité du terrain et aux découvertes qui en découleront (Glaser et Strauss, 1967).

Somme toute, cette étude s'inspire des principes de la théorie enracinée, qui est en parfaite adéquation avec la méthode qualitative-inductive sélectionnée.

2.1.3 La stratégie opérationnelle: l'étude de cas approfondie

La stratégie opérationnelle constitue «le plan d'action qui dirige la recherche, permettant ainsi sa réalisation»¹⁰ (Altinay et Paraskevas, 2008 : 76). C'est elle qui indique comment le chercheur va s'y prendre pour répondre à sa question de recherche.

Suivant la nature et les objectifs de cette recherche, l'étude de cas a été choisie comme stratégie de recherche. Il s'agit d'une stratégie opérationnelle très répandue dans le domaine des études touristiques, car elle peut s'adapter autant aux besoins d'une démarche qualitative que quantitative (Jennings, 2001; Beeton, 2005).

¹⁰ Traduction libre.

Afin de bien comprendre la définition d'une *étude de cas*, il faut d'abord définir la notion d'un *cas* (Gerring, 2007). Par conséquent, notons qu'un *cas* «implique un phénomène délimité dans l'espace (l'unité), observé à un moment précis dans le temps ou sur une certaine période de temps»¹¹ (Gerring, 2007:19). Quant à l'*étude de cas*, elle peut être définie comme suit : «l'étude approfondie d'un seul cas dans lequel le but de cette étude est, au moins en partie, de faire la lumière sur une plus grande catégorie de cas (la population)»¹² (Gerring, 2007 : 20).

Gerring (2007) précise qu'une étude de cas peut inclure plusieurs cas, devenant ainsi une *étude de cas multiples*. Cependant, il met en garde contre l'utilisation d'un trop grand nombre de cas, puisque cela réduit considérablement la profondeur de l'analyse effectuée (Gerring, 2007). Le chercheur doit donc décider quel type d'étude de cas est le plus approprié pour combler les besoins de son projet de recherche.

Selon Stake (1998), nous pouvons distinguer trois types d'étude de cas : *intrinsèque*, *instrumentale* et *collective*. Dans un premier temps, l'étude de cas *intrinsèque* «est entreprise car quelqu'un veut une meilleure compréhension de ce cas en particulier»¹³ (Stake, 1998 : 88). Le cas à l'étude n'est donc pas sélectionné pour sa représentativité ou pour son potentiel à résoudre une problématique, mais tout simplement car le cas lui-même présente un intérêt (Stake, 1998).

Au contraire, l'étude de cas *instrumentale* «analyse un cas en particulier afin de résoudre un problème ou d'améliorer une théorie. Le cas lui-même est secondaire; il joue un rôle de soutien, facilitant notre compréhension de quelque chose d'autre»¹⁴ (Stake, 1998 : 88). Sans aucun doute, ce sont les motivations derrière le choix du cas

¹¹ Traduction libre.

¹² Traduction libre.

¹³ Traduction libre.

¹⁴ Traduction libre.

et non son opérationnalisation qui distingue l'étude de cas *instrumentale* de celle *intrinsèque*. Dans les deux cas, le cas sera analysé en profondeur, fournissant ainsi une plus grande richesse d'informations que l'étude de cas multiples. Mentionnons qu'il n'est pas toujours aisé de différencier les études de cas *intrinsèques* de celles *instrumentales*, puisqu'un chercheur possède souvent plusieurs motivations pour choisir un cas, de même que celles-ci peuvent évoluer en cours de route (Stake, 1998). C'est pourquoi de nombreux auteurs identifient seulement deux types d'études de cas, soit l'étude de cas approfondie et l'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989; Veal, 2006; Gerring, 2007; Gagnon, 2012).

Pour revenir à la classification de Stake (1998), l'étude de cas *collective* constitue le troisième et dernier type d'étude de cas. Il s'agit d'« une étude de cas instrumentale étendue à plusieurs cas »¹⁵ (Stake, 1998 : 89). Ce type est souvent dénommé étude de cas *multiples* dans la littérature scientifique (Eisenhardt, 1989; Jennings, 2001; Gerring, 2007; Gagnon, 2012).

Il importe de préciser que ce projet de recherche correspond à une étude de cas approfondie, ce qui implique qu'un seul cas sera analysé. La collaboration internationale en marketing de destination qui a été sélectionnée est l'*Association des Îles Vanille*. La justification et la mise en contexte du cas privilégié se retrouve à la section 3 de ce chapitre.

Il s'agit à la fois d'une étude de cas *intrinsèque* et *instrumentale*, d'où la nécessité de s'en tenir au terme plus général d'*étude de cas approfondie*.

Non seulement l'étude de cas approfondie est la stratégie opérationnelle la plus cohérente avec le paradigme constructiviste (Stake, 1998 ; Stark et Torrance, 2005;

¹⁵ Traduction libre.

Gagnon, 2012), la méthode qualitative (Gerring, 2007; Gagnon, 2012) et l'approche de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Eisenhardt, 1989), mais elle est aussi la plus indiquée pour répondre aux visées exploratoires de cette recherche (Otley et Berry, 1994; Beeton, 2005; Gerring, 2007; Altinay et Paraskevas, 2008). Puisque les connaissances sont limitées quant aux facteurs de succès propres à chaque phase du cycle de vie d'une collaboration, de même qu'envers les facteurs d'échec, la stratégie de recherche doit impérativement permettre une compréhension en profondeur de la réalité (Eisenhardt, 1989 ; Beeton, 2005; Stark et Torrance, 2005; Gagnon, 2012).

Pour terminer, il faut mentionner que l'étude de cas offre de nombreux avantages. Outre la profondeur de l'analyse que plusieurs auteurs soulignent (Eisenhardt, 1989 ; Beeton, 2005; Stark et Torrance, 2005; Gerring, 2007; Gagnon, 2012), les trois plus notoires sont la possibilité de comprendre pourquoi un projet est une réussite ou un échec, d'évaluer des alternatives non-choisies et d'illustrer la complexité d'un phénomène ou d'un processus en reconnaissant l'importance de plusieurs facteurs (Beeton, 2005).

2.1.4 Les outils de collecte de données

Les trois principales techniques de collecte de données exploitées par la stratégie de l'étude de cas sont l'entrevue, l'analyse documentaire et l'observation (Eisenhardt, 1989; De Weerd-Nederhof, 2001; Veal, 2006; Gagnon, 2012). Dans le cadre de cette recherche, l'entrevue constitue le principal outil de collecte de données.

Sans contredit, la technique de l'entrevue demeure l'une des plus répandues et des plus efficaces des sciences sociales, incluant les études touristiques (Jennings, 2005; Gagnon, 2012). Malgré l'abondance de définitions d'une *entrevue* dans la littérature scientifique, certains éléments clés reviennent fréquemment : c'est une communication orale, comportant une interaction entre deux personnes

(l'intervieweur et l'interviewé) et visant à recueillir des informations. Les définitions de Cannel (1974) et d'Aktouf (1987) illustrent bien les caractéristiques principales d'une entrevue:

L'entretien est une conversation initiée par l'intervieweur dans le but spécifique d'obtenir des informations de recherche pertinentes qui est centrée par le chercheur sur des contenus déterminés par les objectifs de la recherche (Cannel, 1974 : 385).

On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés (Aktouf, 1987 : 87).

Bien qu'il existe de nombreuses manières de classer les différents types d'entrevues, la classification par le degré de directivité est celle qui revient le plus souvent. Cette méthode distingue trois types d'entrevues : structurée, semi-structurée et non-structurée (Aktouf, 1987; Fontana et Frey, 1998; Jennings, 2001, 2005; Altinay et Paraskevas, 2008 ; Gagnon, 2012).

D'abord, l'*entretien structuré* représente la forme la plus rigide d'entrevue. Possédant le contrôle total de l'entretien, l'intervieweur suit à la lettre une série de questions structurées, qui sont préétablies et standardisées pour tous les répondants (Fontana et Frey, 1998; Altinay et Paraskevas, 2008; Gagnon, 2012).

À l'opposé, l'emphase est mise entièrement sur le participant lors d'une *entrevue non-structurée* (Gagnon, 2012). Pour ce faire, l'intervieweur ne possède pas de questionnaire préétabli, mais décide simplement d'un thème central, qui peut se décliner en quelques sous-thèmes, pour démarrer l'entretien (Gagnon, 2012). Cette méthode très flexible a l'avantage de ne restreindre aucunement les réponses du répondant par les hypothèses ou les objectifs du chercheur (Fontana et Frey, 1998; Altinay et Paraskevas, 2008).

Finalement, l'*entretien semi-structuré* se trouve à mi-chemin entre les deux premières catégories. Selon Campenhoudt et Quivy (2011),

il est *semi-directif* en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé (p. 171).

Bien que l'intervieweur possède une liste de thèmes à aborder, ou de questions générales, l'entretien demeure flexible, car le chercheur peut modifier à tout moment l'ordre des questions ou la nature de celles-ci afin de s'adapter aux réponses du participant (Aktouf, 1987; Jennings, 2001, 2005; Veal, 2006; Altinay et Paraskevas, 2008; Campenhoudt et Quivy, 2011; Gagnon, 2012). Cette ouverture du chercheur permet d'aller chercher une plus grande richesse d'informations, car les entretiens semi-structurés n'ont pas à être standardisés entre elles, comme c'est le cas pour les entretiens structurés (Jennings, 2001; Veal, 2006). La durée normale d'une entrevue semi-structurée est d'environ 1 heure, mais cela peut augmenter considérablement selon la volubilité du répondant (Jennings, 2001).

Suivant la nature et les objectifs de cette recherche, l'entrevue semi-structurée a été privilégiée. Ce type d'entrevue permet non seulement d'obtenir des renseignements très riches et nuancés, mais permet aussi la découverte de nouveaux éléments de réflexion (Jennings, 2001 ; Campenhoudt et Quivy, 2011). Tel que le stipule Jennings (2001), «de multiples réalités peuvent être déterminées puisque l'entrevue semi-structurée ne contraint pas l'interviewé à suivre les raisonnements établis à priori de l'intervieweur»¹⁶ (p. 166). Campenhoudt et Quivy (2011) partagent la même opinion, énonçant qu'un des principaux avantages de ce type d'entrevue réside dans «la souplesse et la faible directivité du dispositif qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références : leur langage et leurs catégories mentales» (p. 172).

¹⁶ Traduction libre.

Afin de pouvoir analyser les entrevues à leur plein potentiel, il est primordial de les enregistrer (Veal, 2006; Gagnon, 2012). Bien entendu, il faut toujours demander la permission aux répondants avant la tenue de l'entretien. Advenant un refus, il faut respecter le participant et s'en tenir à une prise de notes accrue (Aktouf, 1987; Veal, 2006; Gagnon, 2012). Suite à l'entrevue, le chercheur doit produire un *verbatim*, c'est-à-dire une transcription exhaustive de l'entretien (Veal, 2006).

Alors l'entrevue semi-structurée est «la composante-clé d'une recherche qualitative»¹⁷ (Jennings, 2005 : 103), l'analyse documentaire a davantage la fonction de «corroborer les renseignements provenant d'autres sources» (Gagnon, 2012 : 62).

Ainsi, la recherche documentaire a été utilisée dans un premier temps pour que le chercheur se familiarise avec les principaux enjeux touchant la collaboration des Îles Vanille, de même que son historique, avant son arrivée sur le terrain. Une analyse documentaire des principaux journaux du sud-ouest de l'océan Indien, ce qui constitue une revue de presse (voir Annexe C), a été réalisée grâce à l'outil *Alertes Google*. Une fois sur le terrain, le chercheur a continué d'effectuer sa revue de presse de manière quotidienne afin de confirmer, de compléter et de mettre en contexte les données récoltées lors des entrevues. D'ailleurs, le fait d'être au courant des enjeux actuels et passés a permis au chercheur de poser des questions précises et pertinentes lors de ses entrevues et de comprendre les références faites par les participants.

¹⁷ Traduction libre.

2.2 Étude de cas

Dans le cadre de cette recherche, les Îles Vanille ont été sélectionnées comme étude de cas. L'*Association des Îles Vanille, ou Vanilla Island Organisation (VIO)*¹⁸ en anglais, est le résultat de la collaboration de six destinations du sud-ouest de l'océan Indien (Madagascar, La Réunion (Fr.), Mayotte (Fr.), Maurice, Les Seychelles et Comores) qui ont décidé de joindre leurs forces pour être plus compétitives sur la scène internationale. Créé le 4 août 2010, le concept *Îles Vanille* est donc une nouvelle image de marque qui met l'emphase sur la diversité et la complémentarité de ces îles. Depuis septembre 2013, les Maldives ont été intégrées à la VIO, portant ainsi à sept le nombre d'États collaborant entre eux.

Cette section se consacre à la présentation de l'étude de cas et des modalités du terrain de recherche. Dans un premier temps, le choix de l'étude de cas sera justifié. Ensuite, une mise en contexte des Îles Vanille sera présentée, suivi du processus de collecte et d'analyse des données primaires.

2.2.1 Justification du choix de l'étude de cas

Afin de sélectionner une étude de cas, le chercheur a dû se renseigner sur les différentes options possibles. La première étape fut de recenser les collaborations internationales en marketing de destination. Sept collaborations furent identifiées : la *Commission européenne du tourisme (CET)*, la *Pacific Asia Travel Association (PATA)*, la *Caribbean Tourism Organization (CTO)*, la *Southeast Asian Nations Tourism Association (ASEANTA)*, le *Mekong Tourism Coordinating Tourism Organization (MTCO)*, *Mundo Maya* et les *Îles Vanille*.

¹⁸ Même dans les textes français, le terme «VIO» est souvent utilisé pour faire référence à l'Association des Îles Vanille. Afin d'alléger le texte, le terme «VIO» est donc également priorisé dans cette étude.

Une analyse préliminaire fut effectuée afin de vérifier quels cas correspondaient aux exigences théoriques dictées par le cadre conceptuel. Les *Îles Vanille* se sont clairement démarquées des autres cas.

Ayant l'objectif d'analyser le début du cycle de vie d'une collaboration, le chercheur recherchait une collaboration récente. Créées en août 2010, les *Îles Vanille* représentaient donc une opportunité à saisir, puisqu'elles étaient alors âgées d'à peine 2 ans. Ses plus proches rivaux, *Mundo Maya* et la MTCO, avaient alors tous deux 20 ans d'existence, alors que l'ASEANTA avait 41 ans, la CTO et la PATA 61 ans et la CET 64 ans.

Au moment de la sélection de l'étude de cas, les *Îles Vanille* se situaient dans la phase de *Lancement* du graphique de Caffyn (2000). Selon toute vraisemblance, cette collaboration se retrouverait alors dans la phase de *Croissance* au moment du terrain de recherche, dont la réalisation était prévue un an plus tard. Ainsi, les *Îles Vanille* répondaient parfaitement aux exigences théoriques du cadre conceptuel.

La dernière étape du processus de sélection fut de s'assurer qu'aucune barrière logistique n'était insurmontable en ce qui a trait à la réalisation du terrain de recherche. Des vérifications ont permis de constater que le chercheur possédait les connaissances linguistiques nécessaires et de démontrer l'existence de bourses pouvant financer cette recherche.

Les *Îles Vanille* ont donc été sélectionnées comme étude de cas de cette recherche portant sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination.

2.2.2 Mise en contexte de l'étude de cas

La présente section retrace le parcours des Îles Vanille, depuis la création du label *Îles Vanille* le 4 août 2010 jusqu'en février 2014, date de l'arrivée du chercheur sur le terrain. Voici donc une rétrospective des premières années des Îles Vanille, qui a été rendue possible par une analyse documentaire des journaux de l'Océan indien (voir Annexe C). Des informations supplémentaires sont présentées en annexes pour ceux qui souhaitent en apprendre davantage sur les destinations membres des Îles Vanille (voir Annexe D: Nombre d'arrivées touristiques (2008-2014) et Annexe E: Contexte historique du sud-ouest de l'océan Indien).

Afin de constituer la revue de presse, le chercheur a utilisé l'outil «Alertes Google», qui est disponible gratuitement sur internet. Cette fonction de Google permet de créer une alerte associée à des mots-clés. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé les termes «Îles Vanille» et «Vanilla Islands». Ainsi, chaque fois qu'un nouveau contenu correspondant à nos mots-clés apparaît sur le web, nous recevons une alerte sous forme de courriel. Le chercheur a reçu essentiellement des alertes concernant des articles d'actualité. Au fil du temps, ce dernier s'est familiarisé avec les principaux journaux en ligne du sud-ouest de l'océan Indien, de même qu'avec les magazines touristiques, et a pris l'habitude de les consulter quotidiennement. Cette deuxième étape de vérification de l'actualité a permis de rester à jour sur certains enjeux touristiques touchant les Îles Vanille, bien que les mots-clés sélectionnés n'apparaissent pas dans les articles. Somme toute, cette méthode s'est révélée être très efficace pour suivre l'actualité des Îles Vanille et collecter de nombreuses informations primordiales pour la préparation du terrain de recherche.

2010

L'image de marque *Les Îles Vanille* a été créée conjointement par Maurice, Madagascar, les Seychelles et la Réunion lors d'une rencontre tenue le 4 août 2010 à la Chambre de Commerce de La Réunion (*Les Îles Vanille...*, 2010 ; Hanja, 2010). Sous l'égide de l'Union des Chambres de Commerce et de l'industrie de l'océan Indien (UCCOI), les directeurs des comités du tourisme de ces quatre îles se sont entendus sur le concept des Îles Vanille, de même que sur un premier plan d'action. Ainsi, les Îles Vanille ont convenu de mettre en commun leurs ressources et leurs savoir-faire, afin d'accroître leur visibilité sur la scène internationale (*Les Îles Vanille...*, 2010 ; Chellapernal, 2010).

Peu de temps après, la *Mauritius Tourism Promotion Authority* (MTPA) crée une première page web pour les Îles Vanille (www.ilesvanille.com). En plus d'expliquer le concept, le site web dévoile le premier logo des Îles Vanille (Figure 2.2). Nous y apprenons aussi que les Comores et Mayotte sont inclus dans le nouveau concept touristique. Notons que le nom de Mayotte n'apparaît pas sur le logo. Cela peut s'expliquer par le fait qu'à l'époque où le site web fait son apparition, le statut politique de Mayotte est ambiguë. Alors que certaines instances internationales considèrent que Mayotte appartient à l'Union des Comores, d'autres soutiennent qu'elle a toujours été de nationalité française. Officiellement, Mayotte devient un département français en mars 2011 (voir l'Annexe E pour plus de détails).



Figure 2.2 Premier logo des Îles Vanille
Source: (MTPA, 2010, <http://www.ilesvanille.com>)

2011

Le concept *Îles Vanille* a été lancé officiellement lors du Salon du tourisme de Berlin (ITB), du 9 au 13 mars 2011 (*Mauritius with strong...*, 2011 ; *Tourisme : Le concept...*, 2011 ; Armand, 2011).

C'est à l'occasion du Salon Top RESA à Paris en septembre 2011 que les Îles Vanille annoncent leur présence sur les médias sociaux (Facebook et Twitter) et lancent en primeur un *Guide des Îles Vanille* et une application pour iPhone, tous deux ornés du nouveau logo des Îles Vanille (Figure 2.3) (*Vanilla Island promote...*, 2011).



Figure 2.3 Deuxième logo des Îles Vanille
Source: (Collette et Bertrand, 2012)

À l'intérieur du *Guide des Îles Vanille*, une présentation du concept confirme que six offices de tourisme sont impliqués dans le développement et la promotion de la marque, soit l'*Ile de La Réunion Tourisme* (IRT), la *Mauritius Tourism Promotion Authority* de l'île Maurice (MTPA), l'*Office National de Tourisme de Madagascar* (ONTM), le *Seychelles Tourism Board* des Seychelles (STB), le *Comité Départemental de Tourisme de Mayotte* (CDTM) et l'*Association Comorienne du Tourisme* (ACT) (*Guides Île Vanille* édition 2011-2012, p. 10).

L'année 2011 fut aussi marquée par la volonté de développer de nouveaux marchés en Asie. Des représentants des Îles Vanille ont effectué un «road show» de 5 jours en Chine en mai et ont participé au Salon international du tourisme à Singapour en octobre (ITB ASIA) (Marty, 2011).

2012

Les Îles Vanille ont reçu leur première reconnaissance internationale à l'occasion du Carnaval International des Seychelles en mars 2012 (Peyron Beaulieu, 2012; *Les îles Vanille : le nouveau...*, 2012). Le Secrétaire Général de l'OMT, M. Taleb Rifai, a remis à James Michel (Président de la république des Seychelles) et Didier Robert (Président de la Région Réunion) une « lettre de reconnaissance pour l'action engagée en faveur du développement du tourisme » (Peyron Beaulieu, 2012 ; *Les îles Vanille : le nouveau...*, 2012).

Un des évènements marquants de 2012 est la tenue du premier Salon international du tourisme de Madagascar (ITM). Bien que le développement touristique de Madagascar était le point central de cet évènement, une place importante a été faite aux Îles Vanille (*Inauguration du salon ITM...*, 2012).

Un premier incident public au sein des Îles Vanille met en évidence la nécessité de créer une association des Îles Vanille. Dans le cadre du *Mauritius Shopping Fiesta*, qui se déroule du 29 juin au 5 août, la MTPA annonce la tenue d'un Carnaval Îles Vanille le 1^{er} juillet (*Le Carnaval 'Iles Vanille'...*, 2012). Or, le Carnaval international des Seychelles est déjà présenté comme étant le Carnaval des Îles Vanille. Une rencontre a donc été organisée entre les trois principaux acteurs des Îles Vanille, soit Pascal Viroleau (La Réunion), Robert Desvaux (Maurice) et Alain St-Ange (Seychelles), « afin de clarifier et de définir la meilleure stratégie à adopter sur le concept des « Iles Vanille » après 2 ans d'existence » (*Les "Iles Vanille" : Maurice...*, 2012).

Plusieurs décisions importantes ont été prises durant cette réunion. Premièrement, un calendrier des évènements officiels des Îles Vanille sera mis sur pied. Chaque île présentera un évènement qui lui sera exclusif. Pour l'instant, quatre évènements ont été inscrits au calendrier : Le Carnaval international des Seychelles, la *Shopping Fiesta* de Maurice, le Salon international de tourisme de Madagascar et le Festival

Liberté des Métisses de La Réunion (*Les "Îles Vanille" : Maurice...*, 2012). Deuxièmement, les représentants se sont entendus sur la nécessité de mettre en place un secrétariat permanent qui veillerait à la progression des Îles Vanille, autant au niveau administratif que promotionnel (*Les "Îles Vanille" : Maurice...*, 2012).

Le 11 juillet 2012, l'*Association des Îles Vanille* (VIO) a vu le jour et Alain Saint-Ange est devenu le premier Président des Îles Vanille (Bertrand, 2012, 11 juillet, *Alain Saint Ange présidera...*). Cette association va non seulement faciliter la communication entre les différents membres des Îles Vanille, mais elle sera chargée de l'élaboration des stratégies marketing (*La création de l'Association ...*, 2012). À noter que la VIO ne remplace pas les comités de tourisme existants (IRT, MTPA, STB, ONTM, CDTM et ACT), mais devient un complément (Bertrand, *Les îles Vanille viennent...*, 2012).

La VIO s'est réunie dès le mois suivant, les 22 et 23 août, à l'île de La Réunion. Cette première assemblée générale a permis l'adoption de nombreuses résolutions. Premièrement, des décisions administratives ont été prises, notamment concernant le budget initial de l'association (800 000 euros, dont 300 000 euros dédiés au marketing), l'emplacement du siège de la VIO (La Réunion), les moyens de communications entre les membres et la nécessité d'engager un directeur exécutif et un directeur marketing (*Indian Ocean Vanilla ...*, 2012). Ensuite, la VIO s'est positionné sur les marchés cible des Îles Vanille : l'Europe demeure le marché principal, mais la Chine constitue un marché émergent que la VIO veut à tout prix exploiter (*Indian Ocean Vanilla ...*, 2012 ; Bertrand, *Les Îles Vanille : cap ...*, 2012). Puis, le calendrier des événements officiels des Îles Vanille a été adopté. Finalement, il a été décidé d'étendre le label *Îles Vanille* à toutes les îles de l'océan Indien. Rodrigues (Maurice), Nosy Be (Madagascar), La Digue et Praslin (Seychelles) ont été admises comme membres affiliés de la VIO. Les Maldives, quant à elles, vont recevoir une invitation officielle sous peu (*Indian Ocean Vanilla ...*, 2012 ; Bertrand, *Les Îles Vanille : cap ...*, 2012).

2013

Malgré un début d'année discret à travailler dans l'ombre, loin des médias, les Îles Vanille réapparaissent sur la scène médiatique dans la deuxième moitié de l'année.

Lors de la deuxième édition du Salon international de tourisme de Madagascar (ITM), une Assemblée Générale extraordinaire de la VIO a permis de reconduire le mandat de président d'Alain St-Ange pour une seconde année (*Vanilla Islands of ...*, 2013 ; *Le Ministre des Seychelles...*, 2013 ; *Alain Saint-Ange...*, 2013). La première année de la VIO a été axée sur la structuration de l'association et sur la création de ses premiers projets. Les représentants des différentes Îles Vanille ont décidé que la deuxième année devait s'inscrire dans un esprit de continuité et qu'il était essentiel qu'Alain St-Ange conserve la présidence pour assurer cette continuité dans la mise en place des projets de la VIO (*Vanilla Islands of ...*, 2013 ; *Le Ministre des Seychelles...*, 2013 ; *Alain Saint-Ange...*, 2013).

Septembre 2013 représente un point tournant pour les Îles Vanille. La tenue d'une conférence internationale de l'Organisation mondiale du Tourisme (OMT) à la Réunion les 11 et 12 septembre y est pour beaucoup.

Précédant la conférence de l'OMT sur le développement durable du tourisme des îles, un Sommet des Îles Vanille a eu lieu en présence du Secrétaire général de l'OMT, M. Taleb Rifai. Suite à cette rencontre de deux jours, M. Rifai a annoncé l'intégration de la VIO au sein de l'Organisation mondiale du Tourisme, reconnaissant ainsi pleinement le concept des *Îles Vanille*. Cette adhésion au sein de l'OMT arrive à point, permettant ainsi d'augmenter la notoriété des Îles Vanille sur la scène internationale (*Les Iles vanille intègrent ...*, 2013, 10 septembre ; *L'OMT apporte son...*, 2013, 11 septembre).

Ce sommet a aussi été marqué par l'adhésion officielle des Maldives à la VIO (*Les Maldives intègrent...*, 2013, 9 septembre ; *Les Îles Vanille entrent ...*, 2013, 10

septembre). Il s'agit d'un pas de plus vers l'intégration de toutes les îles de l'océan Indien à ce projet. Zanzibar, le Sri Lanka et les îles du Mozambique seraient aussi dans la mire de la VIO (*Les Maldives intègrent...*, 2013, 9 septembre).

Outre l'invitation aux autres îles indianocéaniques à se rallier à la VIO, d'autres résolutions ont aussi été adoptées lors de ce sommet. La création d'un nouveau logo (Figure 2.4), le développement du secteur des croisières, l'amélioration de la qualité des hébergements et l'amélioration de la desserte aérienne sont les principaux axes de travail de la VIO (*Les Îles Vanille entrent ...*, 2013, 10 septembre).



Figure 9.4 Logo actuel des Îles Vanille
Source: (Marty, 2014)

À l'occasion du Salon Top Résea de Paris, la VIO a dévoilé un nouveau produit *Îles Vanille* : «La Route des baleines». Il s'agit d'un circuit de croisière inter-îles qui suivra la migration des baleines à bosse dans l'océan Indien entre juillet et octobre. (*Indian Ocean Vanilla Islands hold successful...*, 2013, 25 septembre ; *La route des baleines...*, 2013, 30 septembre).

Le mois d'octobre est quant à lui marqué par une première rencontre de travail entre les Îles Vanille et la Caribbean Travel Organisation (CTO) lors du salon World Routes 2013 à La Vegas (*Première rencontre des...*, 2013, 4 octobre).

La VIO et la CTO récidivent en novembre, lors du *London's World Travel Market*, officialisant ainsi la coopération des deux entités touristiques (*Indian Ocean Link*

to..., 2013, 20 novembre ; *Vanilla Islands Organization reaches...*, 2013, Novembre). En effet, les deux regroupements d'îles ont décidé de partager leur expérience et leur savoir-faire, notamment en matière de promotion à l'échelle internationale, de développement de produit et de liaisons aériennes. Aussi, la VIO et la CTO vont profiter de cette alliance pour promouvoir le tourisme des îles en général et débattre des grands enjeux qui y sont reliés (*Indian Ocean Link to...*, 2013, 20 novembre ; *Vanilla Islands Organization reaches...*, 2013, Novembre).

En décembre, les Comores ont été l'hôte d'une réunion des Îles Vanille. Il y a été décidé que les élections pour la présidence de la VIO se tiendront en avril 2014, en marge du Carnaval des Seychelles (*Indian Ocean Vanilla Islands meeting in Comoros, 2013, 18 décembre ; Les élections de la...*, 2013, 19 décembre). Nous y avons aussi appris que les Comores ont décidé d'inscrire un festival culturel et gastronomique en août au calendrier des événements officiels des Îles Vanille (*Seychelles Minister leaves Comoros after...*, 2013, 19 décembre).

Finalement, l'année 2013 s'est terminée sur une bonne nouvelle, soit la reprise de la liaison Réunion-Seychelles par Air Austral dès le 23 juin 2014 (*Air Austral relance...*, 2013, 23 décembre). Ceci marque un premier pas vers l'amélioration de la desserte aérienne, un des principaux axes de travail de la VIO.

2014

L'année 2014 s'ouvre sur de nouveaux projets pour les Îles Vanille.

D'abord, la VIO a annoncé la création d'OI7, une chaîne de télévision entièrement dédiée aux Îles Vanille, qui sera disponible à la fin du mois d'avril. Principalement un outil de promotion touristique, OI7 a pour mission de faire découvrir et de valoriser les richesses naturelles, culturelles et architecturales des Îles Vanille (*Vanilla Island cooperation more than ever reinforced*, 2014, 10 janvier ; *Îles Vanille : Bientôt...*, 2014, 15 janvier ; *Les Îles Vanille lancent...*, 2014, 28 janvier ; *Oi7 TV pour*

promouvoir..., 2014, 31 janvier).

Aussi, la VIO travaille à la création d'un événement musical d'envergure, les *Vanilla Islands Music Awards*, et à la mise en place d'un concours Miss Îles Vanille, dont la gagnante participera directement au concours Miss Univers (*Vanilla Island cooperation more than ever reinforced*, 2014, 10 janvier; *Îles Vanille : Bientôt...*, 2014, 15 janvier ; *Les Îles Vanille lancent...*, 2014, 28 janvier).

Février fut l'occasion pour Pascal Viroleau, Directeur exécutif de la VIO, de faire le point sur la vocation de la VIO. Voici un extrait d'une entrevue donnée à la presse réunionnaise:

Nous travaillons sur le moyen et le long terme contrairement aux comités de tourisme qui travaillent sur le court terme et les arrivées de l'année. Notre mission est d'arriver à avoir une croissance touristique constante sur les 5-10 prochaines années pour l'ensemble des îles. Pour cela, nous devons améliorer le marketing, la qualité des produits et la mutualisation des moyens (Marty, 2014, 17 février).

La VIO est donc impliquée dans de nombreux projets visant à faciliter le développement du tourisme dans l'océan Indien: promouvoir la marque *Îles Vanille* à l'international, développer de nouveaux marchés, offrir des formations à destination aux offices de tourisme nationaux, effectuer des recherches prospectives et faciliter l'accès aux îles, autant au niveau des visas que de la desserte aérienne (*Entretien exclusif avec...*, 2014, 3 février ; Marty, 2014, 17 février).

Concernant le développement de nouveaux marchés, la VIO mise beaucoup sur les marchés émergents, tels que la Chine, l'Inde et l'Afrique du Sud. L'arrivée prochaine d'une ligne aérienne reliant le Brésil et Maurice, en passant par Johannesburg, ouvre des possibilités sur le marché brésilien (Marty, 2014, 17 février).

Somme toute, les Îles Vanille ont fait beaucoup de chemin depuis les débuts de la collaboration en 2010. Grâce à la structuration de la collaboration, notamment via la création de la VIO en 2012, et à la réussite de leurs actions communes, les Îles

Vanille entreprennent maintenant des projets de plus grande envergure. Étant présentement dans la phase de *croissance* du cycle de vie d'une collaboration, la VIO représente l'étude de cas parfaite pour collecter des données sur les trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration. En effet, les dirigeants des Îles Vanille sont bien aux faits des facteurs de succès et d'échec avec lesquels ils ont composés dans les phases précédentes et avec ceux qui influencent présentement leur performance. Cela représente une mine d'or d'informations pour le chercheur de cette étude.

Ainsi, un terrain de recherche a été planifié afin de permettre au chercheur d'aller à la rencontre des principaux acteurs des Îles Vanille. La prochaine section expose le processus de collecte et d'analyse de données qui ont été récoltées sur le terrain.

2.2.3 Processus de collecte et d'analyse des données primaires

Un terrain de recherche de 6 mois dans les îles du Sud-Ouest de l'océan Indien a été réalisé afin de permettre au chercheur de s'immerger dans son étude de cas. En habitant à l'île de La Réunion, le chercheur a pu se déplacer sur les autres Îles Vanille afin de réaliser des entrevues et d'explorer ces destinations afin de mieux comprendre les particularités de son étude de cas.

Sur une période de 3 mois, entre le 24 mars 2014 et le 16 juin 2014, le chercheur a effectué cinq entrevues semi-dirigées avec les principaux acteurs des Îles Vanille. La présente section expose quelques éléments-clés du processus de collecte et d'analyse des données primaires qui ont été récoltées lors du terrain de recherche. Dans l'ordre, nous y verrons la sélection et le recrutement des répondants, la présentation du guide d'entrevue et le processus d'analyse des données.

2.3.3.1 Sélection et recrutement des répondants

La première étape consiste à déterminer qui sont les personnes les plus susceptibles de posséder l'information recherchée. Dans le cadre de cette étude, le chercheur doit interroger : 1- des membres de la collaboration choisie comme étude de cas, 2- provenant de différentes destinations composant la collaboration et 3- qui sont directement impliqués depuis la création de la collaboration. En consultant la liste des principaux acteurs, il a été constaté que ces répondants potentiels appartiennent, de par leur fonction (Ministre du Tourisme et de la Culture, Directeur exécutif d'un Office de tourisme, Président d'un Office de tourisme, etc.), à un groupe social distinctif, soit l'*élite*. Le chercheur a donc décidé de s'intéresser exclusivement à la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie.

Bien que la littérature scientifique présente de nombreuses définitions du terme *élite*, la majorité des définitions renvoie à des personnes occupant de hauts postes de direction dans les sphères politiques, économiques ou sociales. Néanmoins, il ne s'agit pas simplement des titres officiels que possèdent ces personnes, mais surtout de leur influence dans leur domaine respectif (Harvey, 2011; Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). Mikecz (2012) réfère à ce groupe comme des «individus qui sont soit les principaux preneurs de décisions et/ou ont eu une influence majeure sur les décisions et/ou ont été des témoins privilégiés des prises de décisions»¹⁹ (Mikecz, 2012 : 485).

Puisque la population à l'étude est très spécifique, restreinte et difficile d'accès, les répondants potentiels ont été sélectionnés par le biais d'un échantillonnage raisonné, à l'aide de critères spécifiques, un échantillonnage aléatoire étant tout simplement inapproprié dans de telles circonstances (Mikecz, 2012).

¹⁹ Traduction libre.

Réaliser des entrevues avec des *élites* représente un défi en soi, mais peut amener des bénéfices indéniables (Harvey, 2011; Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). Les élites sont réputées pour être d'excellents répondants, puisqu'ils «sont de bon communicateurs, possèdent une grande connaissance, apprécient davantage la recherche [...] et sont capables de rendre disponible des informations confidentielles ou inédites qui sont autrement impossibles à dénicher»²⁰ (Darbi et Hall, 2014 : 3). Par conséquent, la littérature scientifique s'intéresse de plus en plus à ce type particulier d'entrevue, y référant principalement par le terme *Elite Interviews*, mais aussi par les termes *Interviewing-Up* ou *Studying-Up* (Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). Ces deux dernières expressions réfèrent à la supériorité perçue du répondant face au chercheur, que ce soit en terme de relation de pouvoir ou d'expertise (Darbi et Hall, 2014).

Cette supériorité constitue une barrière psychologique, puisque les chercheurs sont souvent intimidés par le pouvoir détenu par les élites (Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). Notons que les élites érigent elles-mêmes certaines barrières pour se protéger ou pour restreindre l'accès à certaines informations sensibles (Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). À titre d'exemple, des assistants personnels ou des adjoints administratifs font le tri des demandes de rendez-vous et gèrent l'agenda des élites (Darbi et Hall, 2014). Malgré leur grande visibilité, les élites sont donc difficilement accessibles (Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014).

Dans le cadre de cette étude, nous avons décidé de contourner ces barrières en contactant directement les répondants potentiels. En évitant de passer par les secrétariats, le chercheur a réduit le risque que sa demande d'entrevue soit rejetée par un adjoint administratif sans même que celui-ci consulte le répondant potentiel. Bien

²⁰ Traduction libre.

qu'il ait été plus ardu de trouver les adresses courriels permettant de contacter directement les élites, cette pratique s'est révélée avantageuse.

Soulignons aussi que la prise de contact a eu lieu après l'arrivée du chercheur sur le terrain, en l'occurrence l'île de la Réunion. Bien qu'il s'agisse d'une manœuvre risquée, cette manière de prendre contact a porté fruit. Plusieurs raisons ont motivé cette décision.

D'abord, un déplacement de l'île de la Réunion vers une des Îles Vanille paraît plus réaliste aux yeux des répondants qu'un déplacement Canada-Îles Vanille. En effet, un projet qui semble trop complexe ou trop onéreux peut soulever des interrogations de la part des répondants potentiels. Il s'agit d'un détail important, puisque le répondant ne doit pas avoir la perception que le projet ne se réalisera peut-être pas. Ensuite, le fait que le chercheur soit déjà sur place démontre que le terrain de recherche est en cours, et non qu'il sera peut-être confirmé selon le nombre de réponses positives. Il est donc plus facile pour le répondant de s'engager dans cette étude. Puis, la littérature scientifique démontre que les élites sont des personnes très occupées (Harvey, 2011; Mikecz, 2012; Darbi et Hall, 2014). Plusieurs chercheurs font état de rendez-vous reportés plusieurs fois, voir même annulés à la dernière minute. Ainsi, le fait d'avoir quelques rendez-vous confirmés avant de se rendre sur le terrain ne garantit pas que ces derniers auront lieu. Aux yeux du chercheur, il était moins risqué de fixer des rendez-vous à court ou moyen-terme, de 2 à 4 semaines après la première prise de contact, qu'à long-terme.

S'inspirant des nombreux conseils offerts par la littérature scientifique sur les *Elite Interviews*, le chercheur a investi beaucoup de temps dans la rédaction d'un courriel de premier contact (voir Annexe F pour un exemple de courriel envoyé), qui a été personnalisé pour chacun des répondants potentiels, et d'un prospectus de recherche qui a été joint au courriel (voir Annexe G). L'utilisation d'un prospectus de recherche

a permis de réduire la longueur du courriel, tout en dynamisant l'information fournie au répondant potentiel.

Le courriel contient d'abord une brève présentation du chercheur et de l'objectif de la recherche. Ensuite, la raison pour laquelle le répondant potentiel a été contacté est exposée. Puis, nous avons indiqué ce que nous attendons de ce dernier s'il accepte de participer. Finalement, nous mentionnons la présence de pièces jointes à consulter. Deux pièces jointes étaient toujours envoyées avec le premier courriel d'approche, soit le prospectus de recherche et une lettre d'appui de M. François Taglioni, co-directeur de la recherche (voir en Annexe H). Le prospectus de recherche comportait quatre sections : *objet de recherche, votre contribution, l'étudiante-chercheure et contacts*.

Mikecz (2012) souligne l'importance d'inclure dès le premier contact des informations sur le *background* du chercheur afin d'influencer positivement la décision du répondant potentiel de participer ou non à l'étude.

Premièrement, il est primordial d'indiquer clairement les affiliations du chercheur, professionnelles ou universitaires, afin d'augmenter sa crédibilité aux yeux du répondant potentiel (Mikecz, 2012). Ainsi, le courriel d'approche précise dès les premières lignes que le chercheur provient du programme de maîtrise en développement du tourisme de l'Université du Québec à Montréal et qu'il collabore aussi avec l'Université de La Réunion. Ensuite, le prospectus de recherche fournit non seulement les informations pour contacter le chercheur, mais aussi celles pour joindre ses deux directeurs de recherche, illustrant une fois de plus les affiliations de ce dernier. Finalement, une lettre d'appui de M. François Taglioni, professeur à l'Université de La Réunion et co-directeur de cette recherche, ajoute une confirmation supplémentaire.

Ensuite, le chercheur peut tirer avantage de son statut de *chercheur étranger* (Mikecz, 2012; Darbi et Hall, 2014). En effet, les élites ont tendance à faire plus facilement confiance à des chercheurs étrangers, car ils se sentent moins menacés par ceux-ci (Mikecz, 2012). Étant donné que les résultats de l'étude seront publiés dans un autre pays, les élites sont plus susceptibles de donner davantage d'informations, de même que des informations de nature confidentielle (Mikecz, 2012). La provenance du chercheur a donc été mise en évidence dans les différents documents envoyés.

Bien que la provenance étrangère du chercheur pique la curiosité des élites, il peut aussi être avantageux de démontrer un lien avec le terrain de recherche (Mikecz, 2012). La lettre d'appui de M. François Taglioni avait donc un double rôle, celle de démontrer une des affiliations universitaires du chercheur, mais aussi de souligner un lien avec une des îles de l'Océan Indien. Sans aucun doute, une lettre d'appui d'une université locale risque d'avoir plus d'impact qu'une lettre d'une université étrangère, peu ou pas connue des répondants. Aussi, il a paru important aux yeux du chercheur de mentionner qu'il habitait présentement à l'île de La Réunion, démontrant une fois de plus un lien avec les Îles Vanille.

Suivant l'acceptation du répondant à participer à la recherche, un deuxième courriel était envoyé afin de prendre un rendez-vous. Tel que l'indique la littérature scientifique, les élites sont peu enclin à se déplacer pour une entrevue. Il est donc préférable que ce soit le chercheur qui s'adapte au lieu et au moment qui conviennent le mieux au répondant (Mikecz, 2012). Une fois la date, l'heure et le lieu de l'entrevue déterminés, le chercheur envoyait un dernier courriel pour confirmer le rendez-vous et fournir à l'avance le formulaire de consentement (Annexe I). Puisque la relation de confiance entre le répondant et le chercheur se construit dès le premier contact, il est primordial de faire preuve de transparence et de fournir toutes les informations pertinentes au répondant (Harvey, 2011). Ainsi, le formulaire de consentement apporte des précisions sur la nature de la recherche, le déroulement de

l'entrevue, le traitement des données récoltées et la publication de ces dernières (Harvey, 2011). Le fait de l'envoyer avant l'entrevue permet aussi d'économiser du temps le moment venu, puisque le répondant a déjà pris connaissance du formulaire. Il ne lui reste plus qu'à le signer au début de la rencontre.

2.3.3.2 Présentation du guide d'entrevue

Un guide d'entrevue (voir Annexe J) a été créé afin de servir de repère au chercheur durant l'entrevue et faciliter sa prise de note. Notons que les espaces servant à la prise de note ont été retirés du document présenté en annexe afin de réduire considérablement la longueur de celui-ci.

Dans le cadre d'un entretien semi-dirigé, le rôle d'un guide d'entrevue est d'orienter la discussion et non de la restreindre. C'est pourquoi le chercheur doit faire preuve de flexibilité et laisser l'entretien évoluer de lui-même, selon les réponses du répondant. (Aktouf, 1987; Jennings, 2001, 2005; Veal, 2006; Altinay et Paraskevas, 2008; Campenhoudt et Quivy, 2011; Gagnon, 2012). En effet, les entrevues semi-structurées n'ont pas à être standardisées entre elles, comme c'est le cas pour les entretiens structurés (Jennings, 2001; Veal, 2006). Le chercheur a donc la liberté de modifier l'ordre et la nature des thèmes à aborder avec le répondant, ce qui lui permet d'aller chercher une plus grande richesse d'informations (Aktouf, 1987; Jennings, 2001, 2005; Veal, 2006; Altinay et Paraskevas, 2008; Campenhoudt et Quivy, 2011; Gagnon, 2012).

Le guide d'entrevue utilisé débute par une courte section rappelant les étapes essentielles à réaliser avant le début de l'entrevue, tel que l'illustre la Figure 2.5. Il s'agit d'un repère pour réduire le risque de commettre certaines erreurs, tel que d'oublier de faire signer le formulaire de consentement ou d'oublier de démarrer l'enregistreur numérique. Les commentaires en rouge indiquent donc l'action qui doit être effectuée.

- Rappeler le but de ma recherche et faire signer le formulaire de consentement (2 copies !).
 - Avec le formulaire de consentement : Demander la permission d'enregistrer l'entrevue !
- Explication du graphique *Cycle de vie d'une collaboration* (Donner le graphique à ce moment).
- Explication du déroulement de l'entrevue. ([REC])

Figure 2.5 Extrait du guide d'entrevue

Outre cette section «repère», le guide d'entrevue est divisé en deux sections principales, correspondant aux deux phases de l'entrevue. La première partie de l'entrevue est constituée de questions ouvertes auxquelles les répondants doivent répondre dans leurs propres mots (section intitulée «Sans liste» dans le guide d'entrevue). Lors d'entrevues avec des élites, il est conseillé de prioriser les questions ouvertes, puisque ces derniers se sentent limités par des questions fermées. Ils apprécient avoir la possibilité de justifier leurs réponses et d'élaborer leur point de vue (Harvey, 2011). Les questions sont regroupées en trois bloc, correspondant aux trois premières phases du cycle de vie de Caffyn (2000) : *pré-partenariat*, *lancement* et *croissance*. Pour chacune des phases, il est demandé au répondant d'identifier, puis d'expliquer, les trois principaux facteurs de succès et les trois principaux facteurs d'échec. Le fait de s'intéresser à l'opinion du répondant est une tactique efficace pour l'encourager à se détacher du discours officiel qu'il a l'habitude de donner. Ainsi, le répondant se sent valorisé et a tendance à se confier davantage (Mikecz, 2012).

Notons qu'une question d'introduction a été insérée dans le premier bloc afin de «briser la glace». En effet, le chercheur demande au répondant de lui expliquer les circonstances qui ont mené à la création des Îles Vanille. Bien que cette première question apporte des données intéressantes sur la phase de pré-partenariat, elle sert surtout à initier la réflexion du répondant sur la période précédant la création de la collaboration, puisque cela remonte à quelques années. Ainsi, lorsque le chercheur

aborde le sujet des facteurs de succès de la phase pré-partenariat, le répondant est en meilleure position pour répondre.

Ensuite, la deuxième partie de l'entrevue reprend les mêmes questions, mais le répondant reçoit une liste des facteurs répertoriés dans la littérature scientifique (voir Annexe K) et doit choisir les principaux facteurs de succès et d'échec parmi la liste (section intitulée «Avec liste» dans le guide d'entrevue). Il s'agit d'une opportunité supplémentaire pour les répondants d'élaborer sur certains facteurs importants auxquels ils n'ont pas pensé durant la première partie de l'entrevue. De plus, cette technique permet de récolter quelques données quantitatives pour venir bonifier la recherche (Harvey, 2011).

Finalement, la dernière page du guide d'entrevue comporte une section permettant d'inscrire certains détails techniques concernant l'entrevue, tels que la date, la durée, le lieu et le code correspondant à l'enregistrement numérique.

2.3.3.3 Processus d'analyse des données

L'analyse des données primaires a été effectuée à l'aide d'un logiciel informatique, NVivo 10. Spécifiquement conçu pour analyser les données qualitatives, ce logiciel facilite la gestion et le codage des données recueillies (Tracy, 2013). Il s'agit d'un outil précieux pour le chercheur, lui permettant d'effectuer une analyse plus efficace et exhaustive de ses données (Corbin et Strauss, 2008). Notons que des verbatim, soit des transcriptions exhaustives des entretiens, ont été produits afin de permettre une analyse plus rigoureuse (Veal, 2006).

Notre analyse des données qualitatives est basée sur le principe de codification des données, qui peut être défini comme l'action d'extraire et de développer des concepts à partir des données brutes (Corbin et Strauss, 2008). L'extrait suivant illustre parfaitement le processus de codification :

Le chercheur scrute les données afin de comprendre l'essence de ce qui est exprimé par les données brutes. Ensuite, le chercheur délimite cette compréhension à l'aide d'un concept- un concept émanant du chercheur. D'autres fois, les répondants fournissent la conceptualisation. Un terme qu'ils ont utilisé pour parler de quelque chose est tellement éloquent et évocateur que le chercheur l'emprunte- un code *in-vivo*²¹ (Corbin et Strauss, 2008 : 160).

Tel que le soulève l'extrait précédent, il existe différentes manières d'encoder un texte. Les *codes*, un ou plusieurs mots résumant parfaitement ce qui est exprimé par les données, peuvent provenir du chercheur ou des répondants eux-mêmes (Corbin et Strauss, 2008; Bazeley et Jackson, 2013; Tracy, 2013). Les codes *a priori*, ou issus de la théorie, proviennent des connaissances théoriques du chercheur (Bazeley et Jackson, 2013). À l'opposé, les codes *in-vivo* sont issus directement des données et reprennent le mot ou l'expression utilisée par le répondant (Corbin et Strauss, 2008; Bazeley et Jackson, 2013, Tracy, 2013).

Dans le cadre de cette étude, nous avons d'abord créé une grille d'analyse à l'aide du cadre conceptuel, qui reprend essentiellement la même structure que le guide d'entrevue. Cette technique permet de trier efficacement les données, afin de mieux répondre à l'objectif de cette recherche, soit de découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie. La Figure 2.6 illustre la grille d'analyse utilisée.

1. Pré-partenariat	2. Lancement	3. Croissance
1.1. Facteurs de succès	2.1. Facteurs de succès	3.1. Facteurs de succès
1.2. Facteurs d'échec	2.2. Facteurs d'échec	3.2. Facteurs d'échec

Figure 2.6 Grille d'analyse

Cette grille comporte trois sections principales, soit les trois premières phases du cycle de vie de Caffyn (2000) : *Pré-partenariat*, *Lancement* et *Croissance*. Puis, chacune des phases est divisée en deux : *Facteurs de succès* et *Facteurs d'échec*.

²¹ Traduction libre.

Cette grille a été entrée dans le logiciel NVivo afin de pouvoir procéder au triage des données en même temps que leur codification.

Le chercheur a d'abord procédé à un *premier cycle de codification* (Tracy, 2013). Il s'agit d'une codification dite *ouverte* ou *initiale* (Tracy, 2013). Corbin et Strauss (2008) définissent la *codification ouverte* comme l'action de «séparer les données et de les délimiter par des concepts qui représentent des passages de données brutes»²² (Corbin et Strauss, 2008 : 195). Nous avons choisi de prioriser l'utilisation de codes *in-vivo* pour cette première étape, afin de ne pas restreindre ou dénaturer le sens des données (Bazeley et Jackson, 2013; Tracy, 2013).

Dès qu'un passage est encodé, nous le classons dans la case appropriée de la grille d'analyse. Notons que chaque code *in-vivo* était accompagné de la mention «F1», «F2» ou «F3», afin d'identifier l'ordre dans lequel ce facteur avait été nommé par le répondant lors de l'entrevue. Cela a servi à établir un classement approximatif de l'importance des facteurs.

Une fois que toutes les entrevues ont été codées une première fois, nous avons procédé à un *deuxième cycle de codification* (Tracy, 2013). Tel que l'explique Tracy (2013), «le chercheur examine de manière critique les codes établis lors du premier cycle de codification et commence à les organiser, les synthétiser et les catégoriser dans des concepts interprétatifs»²³ (Tracy, 2013 : 194). Le terme *codification axiale* est aussi utilisé pour désigner l'action de relier les concepts entre eux (Corbin et Strauss, 2008).

Progressivement, des codes *a priori* ont remplacé certains codes *in-vivo* afin de faciliter l'interprétation des données (Bazeley et Jackson, 2013). Néanmoins, plusieurs codes *in-vivo* ont été conservés dans la présentation finale des résultats. En

²² Traduction libre.

²³ Traduction libre.

effet, nous avons gardé les codes *in-vivo* lorsqu'il s'agit de facteurs inédits ou lorsque les termes utilisés par le répondant sont si éloquents qu'ils ne sauraient être remplacés avantageusement par un concept théorique existant.

Somme toute, l'analyse des données primaires nous a permis de développer une liste des principaux facteurs de succès et d'échec pour chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration (Caffyn, 2000), répondant ainsi à l'objectif principal de cette recherche. Le chapitre suivant est consacré à la présentation et l'interprétation de ces résultats.

CHAPITRE III RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Toute petite tâche quotidienne, et quotidiennement accomplie, donne de meilleurs résultats que de sporadiques travaux d'Hercule.

– Anthony Trollope

Un terrain de recherche de 6 mois dans les îles du Sud-Ouest de l'océan Indien a été réalisé afin de permettre au chercheur de s'immerger dans son étude de cas. Sur une période de 3 mois, entre le 24 mars 2014 et le 16 juin 2014, le chercheur a effectué cinq entrevues semi-dirigées avec les principaux acteurs des Îles Vanille. Cette opération lui a donné l'opportunité de récolter des données primaires qui permettent d'étoffer les connaissances actuelles de la littérature scientifique. Le présent chapitre expose les résultats de cette enquête.

À prime abord, une importante précision méthodologique doit être apportée. Dû au nombre restreint d'acteurs impliqués dans la collaboration des Îles Vanille, à leur statut d'*élite* et, avant tout, par souci éthique, une politique de confidentialité stricte a été appliquée afin de protéger l'anonymat des répondants. Ainsi, les répondants sont désignés par un numéro (ex : répondant #1), qui leur a été attribué aléatoirement, et quelques éléments des citations ont dû être caviardés afin de ne pas trahir leur identité.

Les facteurs sont présentés selon les différentes phases du cycle de vie de Caffyn (2000), soit Pré-partenariat, Lancement et Croissance. Chacune de ces trois phases exposent d'abord les facteurs de succès, puis ceux d'échec. Le Tableau 3.1, présenté à la page suivante, dévoile tous les facteurs cités par les répondants et catégorisés suite à une analyse des verbatim.

Tableau 13.1 Récapitulatif des facteurs de succès et d'échec issus de cette étude

Pré-partenariat	Lancement	Croissance
Facteurs de succès <ol style="list-style-type: none"> 1. Volonté de collaborer 2. Perception d'interdépendance 3. Situation de crise 4. Présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique 5. Complémentarité des destinations 6. Appartenance au même groupe linguistique 7. Vision partagée 	Facteurs de succès <ol style="list-style-type: none"> 1. Petites victoires 2. Prioriser les intérêts économiques 3. Structuration de la collaboration 4. Appui politique 5. Disponibilité du financement à l'interne 6. Appui du milieu économique 7. Situation de crise 8. Sentiment d'urgence 9. Respect des partenaires 	Facteurs de succès <ol style="list-style-type: none"> 1. Réussite commerciale 2. Disponibilité du financement 3. Cohérence historique 4. Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations 5. Renforcer la structure organisationnelle 6. Volonté d'harmoniser la qualité des services 7. Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs 8. Appropriation du projet par le milieu économique 9. Consolidation des projets existants
Facteurs d'échec <ol style="list-style-type: none"> 1. Décalage de l'offre touristique 2. Manque de volonté politique et/ou technique 3. Égoïsme 4. Manque de ressources financières 5. Absence d'un chef de projet 6. Manque d'objectifs clairs/ de vision commune 	Facteurs d'échec <ol style="list-style-type: none"> 1. Problèmes politiques 2. Égoïsme 3. Manque de ressources financières 4. Manque d'appui du milieu économique 5. Manque de coopération entre les partenaires 6. Retrait d'un partenaire 7. Facteurs externes 8. Changement des hommes politiques 9. Manque de courage 10. Manque de connaissance des partenaires et de leurs produits 11. Manque de diversification des marchés 12. Manque de compétences/ professionnalisme 	Facteurs d'échec <ol style="list-style-type: none"> 1. Égoïsme 2. Manque de ressources financières 3. Manque de résultats 4. Manque d'engagement 5. Manque de volonté d'attendre les pays en retard 6. Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien

Soulignons que les facteurs sont présentés selon un ordre d'importance approximatif. Ainsi, les facteurs considérés comme plus importants par les répondants, ou qui étaient récurrents, sont présentés avant ceux de moindre importance. Néanmoins, il ne

s'agit pas d'un classement fixe. Certains facteurs pourraient très bien être interchangeables. L'Annexe L présente un tableau récapitulatif de l'analyse Nvivo qui a été effectuée, soit les codes utilisés et leurs occurrences respectives.

Afin de faciliter le lien avec la littérature scientifique, une portion de l'interprétation des résultats a été introduite dans ce chapitre. Par conséquent, nous précisons pour chacun des facteurs s'il s'agit d'un facteur inédit ou d'un facteur déjà connu et, dans ce cas, quels auteurs attestent de son importance.

3.1 Pré-partenariat

La phase de *pré-partenariat* réfère à la période précédant la création officielle de la collaboration. Celle-ci consiste à l'identification de problèmes communs, ou d'opportunité à saisir, par les partenaires potentiels. Ces derniers explorent leurs options, formulent des objectifs, vérifient la volonté d'engagement des autres partenaires et la disponibilité du financement advenant une collaboration. Ces actions menant à la création de la collaboration peuvent se dérouler sur une période temporelle très courte ou s'étaler sur plusieurs mois, voir plusieurs années (Caffyn, 2000).

Dans le cas des Îles Vanille, la phase de *pré-partenariat* prend fin le 4 août 2010 lors de la création du concept Îles Vanille.

3.1.1 Facteurs de succès

Durant la phase de pré-partenariat, les principaux facteurs de succès relatés par les répondants sont la *volonté de collaborer*, la *perception d'interdépendance*, la *situation de crise*, la *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique*, la *complémentarité des destinations*, l'*appartenance au même groupe linguistique* et la *vision partagée*.

3.1.1.1 Volonté de collaborer

La *volonté de collaborer* est ressortie à plusieurs reprises comme étant le principal facteur de succès de la phase *pré-partenariat* (Répondants #1, 2 et 3). Bien que ce facteur ne soit pas présenté tel quel de la littérature scientifique, il s'apparente à un facteur bien connu, soit *l'engagement* (Morgan et Hunt, 1994; Wilson, 1995; Gray, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Préfontaine et al, 2009; Ramayah et al, 2011; Zach et Racherla, 2011; Kelly et al, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012). Ramayah, Lee et In (2011) définissent *l'engagement* comme suit : «Désir de poursuivre la relation et les efforts pour y parvenir». Ainsi, le facteur *volonté de collaborer* peut être vu comme une nouvelle déclinaison de *l'engagement*, puisqu'il met l'emphase sur le désir d'initier la relation de collaboration et de l'entretenir. Logiquement, les partenaires qui ont un fort désir de collaborer vont déployer les efforts nécessaires pour entretenir la relation.

La *volonté de collaborer* représente un élément essentiel dans la création d'une collaboration. Non seulement c'est cette volonté de travailler ensemble qui réunit les partenaires dans un premier temps, mais elle leur permet aussi de surmonter les obstacles, comme le démontre cet extrait :

«Mais ça aurait pu, je veux dire, si on était parti sur des bases financières, ça aurait pu être un facteur d'échec. Mais ça ne l'a pas été, parce que, parce que là je reviens à ce que je disais au début, heureusement qu'il y avait cette volonté vraiment de collaborer et d'essayer de surmonter tous ces obstacles-là» (Répondant #1).

Dans le cas des Îles Vanille, la *volonté de collaborer* a influencé les actions de la collaboration, qui a débuté avec des projets ne risquant pas de susciter des conflits entre ses membres, afin de conserver cette *volonté de collaborer* intacte.

«Lorsque nous avons démarré le projet Îles Vanille, nous savions que nous étions tous en compétition, tout particulièrement sur un pays, sur un marché émetteur qui est le marché français. C'est le premier marché émetteur pour toute la zone, et là-dessus, nous étions, et d'ailleurs nous sommes toujours tous, en bagarre de façon acharnée. Et donc, pour mettre toutes les chances de notre côté, on s'est dit on essaie de collaborer partout, ou en tout cas entre toutes sorte d'actions, sauf sur ce marché-là. De façon, encore une fois, à ce que l'on mette de côté toutes les aspérités ou tout ce qui fait qu'on n'aurait pas de volonté de collaborer. Donc, on va essayer de faire des choses là où, encore une fois, ça ne porte pas à préjudice» (Répondant #3).

Étant considérée fondamentale au succès d'une collaboration, la *volonté de collaborer* repose essentiellement sur une décision stratégique de la destination (Répondant #3). Selon le répondant #3, à première vue, seules les destinations en difficulté peuvent ressentir le besoin de collaborer, comme l'explique la citation suivante:

«Si la destination touristique est en phase de croissance, si très régulièrement les chiffres des arrivées, les chiffres des recettes touristiques augmentent d'une année sur l'autre, elle n'a pas à priori d'intérêt d'aller s'associer avec qui que ce soit, puisque ses résultats sont positifs. Et donc, elle se dit ça fonctionne très bien comme ça fonctionne actuellement, je n'ai pas de raisons de passer à autre chose. Donc, voilà, c'est pour ça que je considère que si tout va bien, il n'y a pas de raison, à priori, d'aller collaborer» (Répondant #3).

Or, ce même répondant explique que les destinations en croissance peuvent elles aussi vouloir collaborer et ce, dans un cadre bien précis.

«sauf si ça fait partie d'un schéma réfléchi au niveau stratégique. Ça veut dire que si, l'une ou l'autre, ou l'ensemble des destinations, dans un schéma de prospective, en se disant en 5 ans, 10 ans, 15 ans, la croissance de mes arrivées touristiques va passer par de nouveaux produits, des partenariats et, dans ce cadre-là, il y a besoin de rapprochement avec une autre destination, alors oui, il y aura une volonté de collaborer» (Répondant #3).

Dans ces cas-là, la *volonté de collaborer* démontre un important travail stratégique en amont, afin de prévenir une éventuelle phase de décroissance.

«Ou en tout cas, si ça n'est pas, j'allais dire des augmentations, c'est au moins un maintien des parts de marché. Parce qu'on peut très bien imaginer, je reviens à ce que je disais au départ, que, on considère que le fait de s'associer, d'avoir des produits

combinés, donc qui interviennent sur plusieurs destinations, sont soit un relais de croissance, soit parce qu'on considère que le produit initial va lui-même être en phase de décroissance et que ces nouveaux produits vont permettre de maintenir les arrivées à un certain niveau. Donc peut-être que ce n'est pas, encore une fois, une augmentation du nombre d'arrivées, mais ça peut contribuer à maintenir un niveau qui lui, par son cycle de vie, aurait montré que les arrivées auraient été en diminution. Donc ça reboost, ça peut permettre de rebooster un moment donné les arrivées en décroissance. Donc, les deux sont totalement possible» (Répondant #3).

Cette dernière explication lève le voile sur le prochain facteur de succès, soit la *perception d'interdépendance*, qui est très liée à la *volonté de collaborer*.

3.1.1.2 Perception d'interdépendance

La *perception d'interdépendance* a été nommée comme un important facteur de succès durant la phase de *pré-partenariat* (Répondants #3 et #4). Comme nous venons de le voir dans la section précédente, la *volonté de collaborer* peut tirer son origine d'une *perception d'interdépendance* (répondants #3 et #4), c'est-à-dire qu'une destination considère avoir besoin des autres destinations de la collaboration pour atteindre ses objectifs (Bronstein, 2003). Notons que l'importance de ce facteur est déjà bien reconnue dans la littérature scientifique (Selin et Chavez, 1995; Wilson, 1995; Jamal et Getz, 1995, Gray, 1996; Morris et al, 1998; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Ivens et Mayrhofer, 2003; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Wang et Fesenmaier, 2007; Yodsuwan et Butcher, 2012).

Si le répondant #3 réfère davantage à une *perception d'interdépendance* qui découle d'une réflexion stratégique, le besoin de se regrouper avec les autres îles de l'Océan Indien pour être plus fort semble évident pour le répondant #4.

«Ben, on va dire que c'est naturellement qu'on s'est rendu compte que, en agissant séparément, on n'allait pas avoir beaucoup de résultats» (répondant #4).

«c'est [X] qui s'est rendu compte, enfin, je ne sais pas si c'est réel hein, que son tourisme s'essouffait un peu, et que, il a réalisé qu'en agissant seul, ça allait vite prendre, pas fin, car encore une fois, il faudrait vérifier toutes ces hypothèses (rires), que si [X] se dit si je suis seul, je ne vais pas aller loin, que j'ai intérêt à me mettre avec les autres îles» (répondant #4).

«Donc tout ça, on a vu, on a constaté que c'est pas en restant isolé que ça va aller loin. Il faut qu'on ait une autre approche, par exemple, les combinés qu'on va mettre en place. Que si un touriste vient à Maurice, on lui propose un dollar ou un euro symbolique pour continuer, soit à Madagascar ou aux Comores, Mayotte» (répondant #4).

Dans le cas des Îles Vanille, la *perception d'interdépendance* est d'autant plus forte en raison de la nature fragile des petits pays insulaires (répondant #4).

«il fallait qu'on se mette ensemble, c'est qu'on est des petites îles, on est fragile. On n'est pas des grandes puissances ou...Non, on est des petites îles et donc il fallait que cette union, où on crée une force possible» (répondant #4).

«Et ce thème qu'on est des îles, on est des petites îles fragiles, ne se retrouvent pas seulement dans le tourisme, mais dans le climat, dans l'environnement, les changements climatiques, l'environnement. Donc on a intérêt à agir ensemble. Sans parler des histoires plus graves, qui est la piraterie, dans l'Océan Indien. Et ça, c'est une réalité. Donc, si on n'est pas ensemble» (répondant #4).

«Donc faut créer une, faut qu'on travaille en symbiose, en parfaite harmonie pour qu'on puisse contrer toutes ces contraintes-là» (répondant #4).

En effet, plusieurs pays des Îles Vanille (Comores, Maurice, Seychelles et les Maldives) font partie des *Petits États insulaires en développement* (PEID), un regroupement créé par l'ONU en 1992 (OMT, 2012).

Les 52 Petits États insulaires en développement (PEID), qui s'étendent autour du monde des Caraïbes à l'est du Pacifique, sont un groupe distinct de pays en développement avec des vulnérabilités sociales, économiques et environnementales spécifiques. Les PEID font face à de nombreux défis pour leur développement futur, en raison de leurs ressources limitées, de leurs environnements sensibles, de la distance qui les sépare des marchés et de plusieurs autres caractéristiques de petites nations maritimes éloignées²⁴ (OMT, 2012 : ix).

Les îles du sud-ouest de l'Océan Indien ont donc besoin les unes des autres pour affronter des problèmes communs à toute la zone (répondant #4). Cela démontre l'importance que peuvent avoir les facteurs externes sur la performance d'une collaboration, ce qui nous amène au prochain facteur de succès, soit *situation de crise*.

²⁴ Traduction libre.

3.1.1.3 Situation de crise

La *situation de crise*, soit la présence d'un problème commun, se retrouve parmi les principaux facteurs de succès de la phase pré-partenariat (répondant #1). Plusieurs auteurs reconnaissent l'impact positif de ce facteur (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Bissonnette, 1996; Araujo et Bramwell, 2002; Wang et Fesenmaier, 2007), notamment Pinto et Slevin (1988) qui le définissent comme la «perception de l'importance du projet ou du besoin de l'implantation du projet aussi vite que possible ».

Une *situation de crise* rapproche les partenaires qui doivent travailler ensemble pour trouver une solution. Les liens qui unissent les partenaires sont donc plus forts et se créent plus vite.

«La deuxième chose, c'était, et justement, c'est paradoxal, mais la deuxième chose c'est tout simplement qu'on subissait tous la crise, parce que notre principal marché à nous quatre, commun, c'est la France, et en 2008-2009, la France était en pleine crise. Encore maintenant, mais à l'époque, c'était vraiment marquant pour nous tous, donc il fallait absolument, face à l'adversité, trouver...l'adversité, c'est la baisse du nombre de touristes français, hein! De se dire comment collaborer ensemble pour pallier ce problème de diminution du nombre de français qui vient dans la zone. Voilà, ça c'était le...et du coup, ça devient un facteur de succès, pourtant, parce que ça obligeait tout le monde à se remettre en question, en fait, et de se dire on va travailler tous ensemble, parce qu'on a un adversaire qui est la baisse du nombre de touristes français» (Répondant #1).

3.1.1.4 Présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique

La *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* constitue un important facteur de succès durant la phase de pré-partenariat (répondant #3). Bien que ce facteur ne se retrouve pas tel quel dans la littérature scientifique, il est possible d'effectuer un rapprochement entre ce que le répondant #3 désigne comme la *volonté politique* et le facteur *appui politique*, que Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001) définissent comme suit : «Climat favorable créé par le soutien que les leaders

politiques et ceux qui contrôlent les ressources publiques apportent à la collaboration». Il s'agit d'un facteur largement reconnu par la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Jamet et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001, Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Wong et al, 2011; Kelley et al, 2012).

Il est aussi possible de percevoir un lien entre la *volonté technique* et le facteur *engagement*, un facteur appuyé par de nombreux auteurs (Morgan et Hunt, 1994; Wilson, 1995; Gray, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Préfontaine et al, 2009; Ramayah et al, 2011; Zach et Racherla, 2011; Kelly et al, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012).

Contrairement à la revue de littérature qui traite les deux facteurs de manière séparée (*Appui politique et Engagement*), le répondant #3 considère que les deux doivent être présents, de manière concomitante, pour assurer le succès d'une collaboration.

«Un croisement entre une volonté politique et une volonté technique. Parce que, la volonté politique toute seule est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. Et, la volonté «technique», entre guillemets, elle est aussi nécessaire et elle est loin d'être suffisante» (Répondant #3).

Voyons d'abord ce qui se produit lorsqu'il y a une volonté technique, mais que l'appui politique fait défaut.

«Une volonté technique, pour moi qu'est-ce qu'une volonté technique ? C'est une volonté des acteurs, par exemple des offices du tourisme, on va dire des personnes qui sont aux commandes opérationnelles tous les jours, donc, ces personnes-là peuvent avoir envie de collaborer pour X raisons avec une autre destination. Mais si cette volonté n'est pas soutenue au niveau politique, ça n'ira pas très loin. Ça veut dire qu'on va peut-être créer quelques produits, on va peut-être faire quelques opérations de partenariat, mais ça restera qu'à l'échelle de quelques produits, ça ne sera pas quelque chose qui sera beaucoup plus important et, en tout cas, connu à l'échelle internationale» (Répondant #3).

Passons maintenant à la situation contraire, soit une forte volonté politique sans une volonté technique.

«Une volonté politique, c'est la base, c'est totalement nécessaire, mais ça n'est pas suffisant. Concrètement, lorsque des représentants politiques de pays définissent le besoin de collaborer, toutes les machines qu'il y a derrière, les machines administratives, les machines, entre guillemet, «politiques» vont se mettre en marche, ou doivent se mettre en marche, pour assurer cette collaboration. Mais, d'une façon générale, une idée ou une volonté, si elle n'est pas incarnée, si vous n'avez pas une personne qui veut être chargée de ce projet, de façon nominative, et bien ça restera au stade de l'idée. Et c'était un peu ce qui s'est passé quand je disais qu'il y avait une volonté de collaborer depuis des années et on n'était pas passé en phase opérationnelle, c'est qu'il n'y avait, à priori, personne qui s'était fait l'incarnation, qui a dit «Bon voilà, concrètement, c'est moi qui vais monter ce projet». C'est resté sur des grands discours.

[Bourdages] : Plusieurs personnes voulaient s'impliquer, mais personne ne voulait prendre le leadership par exemple ?

[Répondant #3] : Il y a en toujours qui veulent prendre le leadership. Mais concrètement, qu'on dise, très bien, c'est telle structure, c'est telle personne qui va, de façon opérationnelle, monter les choses. Tant que ça reste au niveau du concept et de l'idée, ça n'avancera pas. Donc c'est pour ça que je vous dis qu'il faut un croisement entre la volonté politique et la volonté opérationnelle. Et lorsqu'on a ce croisement, oui, les choses peuvent se faire. Donc, pour moi, ce sont les facteurs clés de succès principaux que je viens d'énumérer. S'il n'y a pas ça, le reste ne fonctionnera pas» (Répondant #3).

Bref, la *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* est un important facteur de succès durant la phase de pré-partenariat.

3.1.1.5 Complémentarité des destinations

La *complémentarité des destinations* constitue un facteur de succès lors de la phase pré-partenariat (répondants #1 et #2). Ce facteur est déjà connu de la littérature scientifique (Hill et Shaw, 1995; Henderson, 2001; Préfontaine et al, 2002; Fyall, 2003; Hunt et al, 2006; Wang et Fesenmaier, 2007). Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) définissent la *complémentarité* comme suit : «Les partenaires possèdent des ressources et des compétences complémentaires».

Le fait que les partenaires perçoivent leurs destinations comme étant complémentaires permet à tous de se sentir inclus dans la collaboration, nourrissant ainsi l'esprit de coopération entre les partenaires (répondant #2).

«Et troisièmement, qu'on avait vu, tout au départ, qu'on se complémentait. On se complémente comme les îles. Et ça, c'était quand même le succès. C'était pas une île qui ne pouvait pas rentrer dans ce bain, tout le monde pouvait se voir dedans, avec cet esprit de travailler ensemble» (Répondant #2).

Aussi, le répondant #1 note que le fait que leurs produits soient complémentaires, et non identiques, a encouragé la collaboration entre les îles, puisque ces dernières ne se sentaient pas en concurrence directe (répondant #1).

«La complémentarité. Ouais, ça je crois que c'était important, parce que, parce qu'effectivement, à part Maurice et Seychelles qui sont un peu sur les mêmes produits balnéaires/luxe, La Réunion et Madagascar étaient vraiment complémentaires. Par rapport aux produits touristiques. Puisqu'on partait sur, à la base, on partait vraiment sur des produits combinés, circuits à Madagascar-Maurice, et puis La Réunion-Seychelles ou La Réunion-Maurice. Donc, cette complémentarité de produits, on était pas tous nécessairement concurrents les uns des autres, puisqu'on était pas sur les mêmes produits. Ça, c'était quelque chose aussi qui avait permis, pour le pré-partenariat, d'envisager de travailler ensemble, parce qu'on était pas nécessairement concurrents. On était pas forcément sur les mêmes, les mêmes, euh... les mêmes produits, tout simplement. Voilà» (répondant #1).

3.1.1.6 Appartenance au même groupe linguistique

L'*appartenance au même groupe linguistique*, soit le fait d'être tous francophones dans le cas des Îles Vanille, est un facteur de succès de la phase pré-partenariat (répondant #1). L'importance de ce facteur a été mise en évidence suite à l'intégration des Maldives, un pays anglophone, aux Îles Vanille (répondant #1).

«Mon opinion, c'est que le fait que nous soyons tous les quatre des pays francophones, ça c'est quelque chose qui a aussi beaucoup œuvré. Parce que, mais, comment dire. Ça, c'est l'analyse après, c'est après que j'analyse ça, parce que là je vois Les Maldives rentrent et on voit bien dans les échanges de mail que c'est compliqué, parce qu'ils sont les seuls à ne pas parler français. [...] On se dit qu'heureusement qu'à la base, quand on a commencé, tout le monde parlait la même langue. Parce que maintenant que Les Maldives entrent, ça devient un peu plus compliqué, parce qu'il faut traduire tout le temps, tous les mails en anglais.

[Bourdages] : Toutes les communications se font toujours en français ?

[Répondant #1] : Voilà! À l'époque! Jusqu'à maintenant aussi. Mais à l'époque, c'est ça qui a fait qu'on pouvait vraiment, on pouvait vraiment aussi...Parce que les Réunionnais et les Malgaches ne sont pas des anglophones. Enfin, ils parlent anglais comme tout le monde, hein, mais je veux dire, c'est beaucoup plus simple quand on parle

[Bourdages] : la langue maternelle?

[Répondant #1] : Voilà! Contrairement aux Seychellois ou aux Mauriciens, effectivement, qui sont déjà bilingues à la base. Mais eux ne le sont pas. Donc, on aurait pu avoir ce blocage là, à l'époque. Mais il n'y avait pas eu ce blocage là et ça a permis à, aux quatre équipes des quatre Tourism Board de bien se comprendre pour concevoir même le projet. Et ça, ça été, à mon sens, ça été quand même vraiment un facteur de succès» (répondant #1).

L'appartenance au même groupe linguistique facilite non seulement la gestion de la collaboration, notamment en permettant une économie de temps et d'énergie puisqu'il n'est pas nécessaire de traduire tous les échanges entre partenaires et documents officiels en plusieurs langues, mais assure une meilleure compréhension du contenu des échanges entre partenaires (répondant #1). Comme le précise le répondant #1, il est essentiel que chaque partenaire comprenne toutes les nuances lorsqu'un autre partenaire communique, surtout lorsqu'il s'agit de définir le concept même de la collaboration et ses objectifs.

«Parce que quand on crée un concept, il faut bien que tout le monde comprenne bien toutes les nuances, tout ce que tout le monde pense, et si on n'est pas tous sur la même longueur d'ondes et qu'on ne se comprend pas bien, à cause du problème de langue, ça aurait pu être un échec. Mais parce qu'on était tous, et moi personnellement je considère que ça, c'est une chance pour nous tous d'être dans une même zone, de parler une même langue et c'est une opportunité» (Répondant #1).

Ainsi, *l'appartenance au même groupe linguistique* possède une influence positive sur un facteur de succès reconnu par la littérature scientifique, soit la *clarté des objectifs* (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001; Rajaobelina et al, 2007; Préfontaine et al,

2009; Kelley et al, 2012), que Light, Bell et Halpern (2001) définissent comme suit : «définir clairement les objectifs et s'assurer qu'ils soient bien compris par tous».

D'ailleurs, soulignons que l'*appartenance au même groupe linguistique* peut aussi avoir un impact positif sur deux autres facteurs de succès attestés par la littérature scientifique, soit la *complexité/incertitude réduite* (Morris et al, 1998; Hunt et al, 2006; Rajaobelina, 2007; Kelly et al, 2012) et la *qualité de la communication* (Pinto et Slevin, 1988; Morgan et Hunt, 1994; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Ivens et Mayrhofer, 2003; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Bornhost et al, 2010; Ramayah et al, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012).

Morris, Brunyee et Page (1998) définissent le facteur *complexité/incertitude réduite* comme la «diminution du niveau de risque dû à la complexité du produit, du processus, des termes contractuels ou des interactions humaines». L'*appartenance au même groupe linguistique* permet de réduire les risques au niveau des interactions humaines et des processus.

Finalement, la *qualité de la communication*, qui «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), est facilitée par l'*appartenance au même groupe linguistique*.

3.1.1.7 Vision partagée

La *vision partagée* a été nommée comme un facteur de succès de la phase de pré-partenariat (répondant #3). Ce facteur correspond à l'«entente des partenaires sur la mission, les objectifs et les stratégies à appliquer» (Mattessich, Murray-Close et Monsey, 2001). Il s'agit d'un facteur très présent dans la littérature scientifique (Morgan et Hunt, 1994; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996;

Mattessich et *al*, 2001; Araujo et Bramwell, 2002; Hunt et *al*, 2006; Rajaobelina et *al*, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Kelly et *al*, 2012).

«La vision partagée. La vision partagée, parce que si au départ, on n'a pas de, on ne rêve pas de la même chose, enfin voilà, on ne peut aller que là où on a une vision partagée. Je veux dire, quelque part, si je fais une analogie, c'est un mariage. Si un homme et une femme se marient, c'est qu'à un moment donné, certes ils ont des intérêts ensemble, mais un moment donné ils se projettent dans l'avenir. Donc si on n'est pas capable d'avoir cette vision partagée, de se projeter dans l'avenir, ça ne marche pas. Donc, pour moi, c'est la vision partagée» (répondant #3).

3.1.2 Facteurs d'échec

Durant la phase de pré-partenariat, les principaux facteurs d'échec cités sont le *décalage de l'offre touristique, le manque de volonté politique et/ou technique, l'égoïsme, le manque de ressources financières, l'absence d'un chef de projet et le manque d'objectifs clairs/vision commune.*

3.1.2.1 Décalage de l'offre touristique

Le *décalage de l'offre touristique* constitue un important facteur d'échec durant la phase pré-partenariat (répondants #1 et #4). Ce facteur correspond aux facteurs *standards semblables en terme d'infrastructure ou de qualité des services* (Hill et Shaw, 1995 ; Henderson, 2001) et *compatibilité du degré de développement touristique des destinations alliées* (Henderson, 2001).

Il faut aussi souligner que le facteur *décalage de l'offre touristique* contribue à la complexité du projet. Notons que la *complexité/incertitude réduite*, que Morris et *al.* (1998) définissent comme la «diminution du niveau de risque dû à la complexité du produit, du processus, des termes contractuels ou des interactions humaines», constitue un facteur de succès appuyé par plusieurs auteurs (Morris et *al.*, 1998; Hunt et *al.*, 2006; Rajaobelina et *al.*, 2007; Kelly et *al.*, 2012). Ainsi, le facteur d'échec correspondant à la *complexité/incertitude réduite* est la *complexité du projet*. Par conséquent, le facteur *décalage*

de l'offre touristique constitue une nouvelle déclinaison du facteur d'échec *complexité du projet*.

Ce décalage peut être présent dans différentes sphères constituant la destination: diversité et qualité de l'offre touristique, compétences des professionnels du tourisme et infrastructures touristiques et de base (répondants #1 et #4).

«Alors, pour réussir à créer un réel partenariat, je pense qu'il faudrait harmoniser. Harmoniser, euh, les politiques ou les structures. Vous avez vu, il y a un grand décalage. Moi j'appelle ça une «fracture touristique». Au niveau des structures, des hôtels. Vous avez vu ce qu'il y a à Maurice ? Comme capacités hôtelières. À Madagascar, ce n'est pas le cas. Aux Comores, ce n'est pas le cas. [...] Donc, il faut déjà qu'on, on peut pas, on peut pas avoir tout d'un coup comme ça, euh, les mêmes structures partout. Mais il faut que le touriste, quand on lui dit si vous payez un euro, vous pouvez aller aux Comores, y faut pas qu'il y ait un grand décalage entre l'offre de La Réunion et l'offre des Comores. Donc faut déjà qu'on arrive à harmoniser, cette, euh... Au niveau structures» (répondant #4).

«Donc, après, on rentre dans les détails, ça va dans les structures, ça va dans les capacités humaines, renforcement de capacités ou de compétences, après ça va dans les infrastructures. On n'a pas les mêmes infrastructures non plus. Que ce soit au niveau des télécommunications, que ce soit au niveau des routes, que ce soit au niveau... Donc il faut que tout ça, on trouve une certaine harmonie. Harmonie je pense que c'est le terme qu'il faut. Pour, euh, même s'il y a trois, trois aspects différents, mais le mot harmonie englobe le tout. Faut qu'on crée une harmonisation dans les Îles Vanille. Que ce soit au niveau des hôtels, que ce soit au niveau des hommes, que ce soit au niveau des infrastructures de base, faut qu'il y ait une harmonisation. Donc le tout fera que demain on peut évoluer ensemble» (répondant #4).

Le *décalage de l'offre touristique* n'affecte pas seulement l'expérience offerte aux touristes, mais peut aussi nuire aux relations entre les destinations. En effet, cela peut engendrer une discrimination envers certains partenaires potentiels, pouvant même aller jusqu'à les exclure de la collaboration (répondant #1).

«Je crois que le principal facteur, qui aurait pu, qui aurait pu nous mener à l'échec à l'époque, c'était la différence au niveau de l'offre touristique. Ça, ça aurait pu vraiment être un échec, parce que, tout simplement, [X], on n'a pas le même niveau de qualité encore qu'à [X] par exemple. Et ça, ça aurait pu vraiment être un facteur

d'échec. Et ça a failli l'être, hein, de toute façon! Parce qu'il a fallu que nous on se batte pour ne pas être exclus du concept dans la marche, dans la marche du programme» (répondant #1).

3.1.2.2 Manque de volonté politique et/ou technique

En lien avec la *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* qui a été nommée comme un important facteur de succès, le *manque de volonté politique et/ou technique* constitue un facteur d'échec lors de la phase de pré-partenariat (répondant #3).

«C'est-à-dire que si vous avez eu ce croisement entre une volonté politique et une volonté technique, que l'une des deux devient défaillante, en tout cas en phase, sur cette première phase on va dire, sur une phase qui est, même jusqu'à la phase de lancement, si l'un des deux est défaillant, le projet va s'arrêter. Parce que, encore une fois, une volonté technique toute seule, ça ne marche pas. À la limite, une volonté politique, si les choses ont déjà un peu démarré, ça peut continuer à fonctionner, parce qu'il y a déjà un embryon de réalisation. Donc, cette volonté peut continuer à fonctionner. S'il n'y a plus de volonté politique, ça ne marchera pas. C'est voué à l'échec. Donc, je pense que ces facteurs-là sont aussi des facteurs d'échec» (répondant #3.)

Le répondant #2 soulève lui aussi la problématique d'un engagement qui devient défaillant, soutenant que le retrait d'un partenaire peut être perçu comme un échec par les autres partenaires et ainsi créer une brèche dans leur volonté d'engagement.

«Ben, en faisant rentrer les six îles, six états, avec des personnalités différentes... Si quelqu'un entre et se dit, je ne veux plus, il commence à y avoir des échecs, qui commencent à...des fissures qui rentrent un peu dans ce concept. Ça, c'était quelque chose qui aurait pu facilement arriver» (répondant #2).

Si le *manque d'efforts/d'engagement* est reconnu comme un facteur d'échec (MCG, 1998; Vachon, 2013), aucune mention n'est faite au *manque d'appui politique* dans la littérature scientifique concernant les facteurs d'échec.

3.1.2.3 Égoïsme

L'*égoïsme* a été nommé comme un important facteur d'échec d'une collaboration lors de la phase de pré-partenariat (répondants #2 et #3). Si un ou plusieurs partenaires ne pensent qu'à leurs intérêts personnels et ne veulent pas réellement que les autres partenaires aient eux aussi des bénéfices, la collaboration sera vouée à l'échec (répondant #2).

«Deuxièmement, que les responsables du tourisme et loisirs respectifs se disent que moi je crois plutôt dans mon île à moi et je ne crois pas dans l'esprit de «faire grossir le gâteau», je veux grossir mon gâteau à moi. Et ça, ça aurait pu aussi arriver» (répondant #2).

«Le mot est dur, égoïsme ou laisser-aller. C'est quand on ne joue pas la carte, en voulant «je m'occupe de mon, de mon pays à moi et j'oublie la région». Ça, c'est de l'égoïsme. Le mot est bien choisi, mais c'est un peu dur» (répondant #2).

Le répondant #3 abonde dans le même sens, précisant qu'un partenaire qui tente de progresser aux dépens des autres fait preuve d'un manque de respect qui peut être fatal à la collaboration.

«Et puis un troisième. Alors j'hésite entre manque de collaboration et manque de respect, qui sont aux antipodes l'un de l'autre, enfin dans la liste, mais, concrètement, l'idée c'est que chacun tire un bénéfice de cette collaboration et si on ne rend compte à ce moment-là qu'il y a une volonté de l'un de progresser aux dépens de l'autre, ça peut très vite être ressenti négativement et tout arrêter» (répondant #3).

Soulignons que le facteur d'échec *égoïsme* est présent dans la littérature scientifique (Spyriadis, 2002 ; Lee et al, 2010 ; Wong et al, 2011 ; Vachon, 2013). Nous y retrouvons aussi les facteurs *manque de collaboration* (Wong et al, 2011 ; Wang et al, 2013 ; Vachon, 2013) et *manque de respect* (Vachon, 2013), que le répondant #3 mentionne.

3.1.2.4 Manque de ressources financières

Trois répondants ont nommé le *manque de ressources financières* comme un important facteur d'échec lors de la phase pré-partenariat (répondants #1, #3 et #5). C'est d'ailleurs un des principaux facteurs d'échec dans la littérature scientifique (MCG, 1998 ; Lee et al, 2010 ; Wong et al, 2011 ; Wang et al, 2013 ; Vachon, 2013). Malgré la présence de nombreux facteurs de succès, une collaboration ne peut pas concrétiser ses projets si elle ne dispose pas du financement nécessaire (répondants #1, #3 et #5).

«Donc, je pense que ces facteurs là sont aussi des facteurs d'échec, auxquels je rajouterai une chose, c'est les moyens financiers. C'est à dire que si on a une volonté de collaborer, qu'on a des équipes, une structure et qu'on n'est pas capable de trouver des moyens financiers pour faire avance les choses, encore une fois, ça va être balbutiant et ça n'ira pas très loin» (répondant #3).

«Donc, c'est vrai là, en termes de ressources, si on ne les a pas, voilà! Nous, on se dit, comme je vous disais quoi, ça va être difficile pour nous, quoi! Quand je dis ressources, c'est aller faire des salons, c'est aller faire des road shows, euh....tout, tout! C'est, ça englobe un peu tout! C'est le nerf de la guerre, c'est l'argent!» (répondant #5)

Lors de la phase de pré-partenariat, il faut au minimum avoir trouvé les sources de financement, même si les fonds ne sont pas encore débloqués (répondant #3).

«Ça peut venir par après, si et seulement si on a commencé à travailler et à trouver de possible sources de financement. C'est-à-dire qu'il faut, encore une fois à l'origine, il faut une volonté commune. Et lorsque cette volonté commune s'est exprimée et bien, il faut que, concrètement, on ait trouvé des moyens financiers, qu'on ait trouvé des Hommes, quand je dis des hommes avec un grand H, donc qu'on ait trouvé des équipes qui vont faire fonctionner ce projet, qui partagent les mêmes idées et derrière qui ont des moyens financiers. S'il n'y a pas de ligne de financement un peu fléchée, de sponsorships ou autres, on n'ira pas très loin» (répondant #3).

Des problèmes financiers peuvent notamment survenir lorsque les partenaires ne disposent pas des mêmes ressources (répondant #1).

«Ce qui aurait pu être également un facteur d'échec, à l'époque, c'était, ben c'est un peu dans le même ordre, nous ne disposons pas des mêmes moyens. Tout simplement, pour faire des actions communes. Donc, ça aurait pu, ça aurait pu être un facteur d'échec par rapport à cela» (répondant #1).

La disparité des moyens financiers complique la gestion d'une collaboration. Une destination investira-t-elle le montant d'argent initialement prévu en sachant que les autres partenaires ne pourront pas contribuer à part égale ? Dans le cas où la collaboration décide que tous les partenaires doivent contribuer à part égale, les destinations plus riches vont réduire la somme d'argent qu'ils étaient prêts à investir afin d'accommoder les destinations plus pauvres. Cela diminue donc le budget total. Dans certains cas, l'investissement va être proportionnel aux moyens financiers des partenaires. Or, cela peut créer des inégalités dans les échanges entre partenaires (répondants #1 et #5).

«Non, non, à la base, c'était, il fallait que chacun mette, non c'était pas 50 000, c'était 100 000 euro. J'ai l'impression que c'était 100 000 euro. Il fallait que chacun mette, Évidemment, nous on pouvait pas, [X] pouvait pas, [X] pouvait pas. Donc euh...Donc, finalement, ça été abandonné. Mais ça aurait pu, je veux dire, si on était parti sur des bases financières, ça aurait pu être un facteur d'échec» (répondant #1).

« C'est surtout vis-à-vis nous. Ouais, c'est ressources par rapport au concept, ouais. Parce que le nerf de la guerre est quand même...Je veux dire...Après, nous, si vous voulez, on est un peu le parent pauvre, parce qu'il a fallu, comme je vous dit, on a mis 50 000, mais je sais qu'il fallait mettre plus, et nous on a mis que 50 000. Alors, après, je me dis, peut-être parce que les gens savent qu'on est pauvre, en gros hein, je parle comme ça! Pauvres, donc [X], bon, ils ont mis que ça, donc euh... hein ! Voyez ce que je veux dire ? Ah, [X] a mis 200 000, donc on va être plus vers [X]. [X] a mis 500 000, donc euh...et ça, j'aimerais pas! C'est ça qui me gêne le plus moi dans ce concept » (répondant #5).

3.1.2.5 Absence d'un chef de projet

L'*absence d'un chef de projet* a été nommé comme un facteur d'échec de la phase pré-partenariat (répondants # 1 et #3). Ce facteur peut s'apparenter au *manque de leadership* (Vachon, 2013) et au *manque de coordination/concertation* (Lee et al, 2010; Vachon, 2013), mais renvoie surtout à un facteur présent, sous différentes nomenclatures, dans les quatre premières étapes du processus de collaboration de Préfontaine et al. (2001), tel que l'illustre le Tableau 3.4.

Tableau 14 Tableau illustrant le lien entre le facteur *Absence d'un chef de projet* et des facteurs de Préfontaine et al. (2001)

Étapes du processus de collaboration de Préfontaine et al. (2001)	Facteurs reliés à l'absence d'un chef de projet
1. Initiation du projet	Le rôle de l'initiateur , son leadership et la stratégie poursuivie.
2. Recherche de partenaires	Le leadership qui se traduit par la capacité de susciter l'adhésion à une même vision.
3. Création et démarrage du projet	Le leadership qui se traduit par la capacité d'intégrer les perspectives diverses.
4. Implantation du projet	La présence d'un champion.

Bien que présentés sous forme de facteurs de succès dans Préfontaine et al. (2001), ceux-ci mettent en évidence l'importance de la *présence d'un champion* dans la collaboration. Son absence peut donc nuire considérablement à la performance d'une collaboration, ce qui rejoint le facteur d'échec *absence d'un chef de projet* (répondants #1 et #3).

Selon ces derniers, avoir de bonnes idées n'est pas suffisant. Il doit absolument y avoir une personne qui est nommée pour prendre en charge l'opérationnalisation du projet, sans quoi celui-ci ne verra jamais le jour (répondant #3).

«Mais, d'une façon générale, une idée ou une volonté, si elle n'est pas incarnée, si vous n'avez pas une personne qui veut être chargé de ce projet, de façon nominative, et bien ça restera au stade de l'idée. Et c'était un peu ce qui s'est passé quand je disais qu'il y avait une volonté de collaborer depuis des années et on n'était pas passé en phase opérationnelle, c'est qu'il n'y avait, à priori, personne qui s'était fait l'incarnation, qui a dit Bon voilà, concrètement, c'est moi qui vais monter ce projet. C'est resté sur des grands discours.

[Bourrages] : Plusieurs personnes voulaient s'impliquer, mais personne ne voulaient prendre le leadership par exemple ?

[Répondant #3] : Il y a en toujours qui veulent prendre le leadership. Mais concrètement, qu'on dise, très bien, c'est telle structure, c'est telle personne qui va, de façon opérationnelle, monter les choses. Tant que ça reste au niveau du concept et de l'idée, ça n'avancera pas» (répondant #3).

Le répondant #1 abonde dans le même sens, ajoutant que l'*absence d'un chef de projet* engendre un *manque de coordination/concertation*.

«Ensuite, pour les facteurs d'échec, effectivement là, je vois le 14, *manque de coordination/ de concertation*. Ça, effectivement, ça, c'était un problème aussi, parce qu'on avait pas de... euh...on avait pas [de directeur exécutif], à l'époque, qui était vraiment dédié aux Îles Vanille. Donc euh, il y avait [X] qui avait des idées, mais après, derrière, personne ne pouvait mettre en œuvre les projets, parce qu'il n'y avait pas de personne dédiée. Effectivement, ça, ça aurait pu vraiment, ça aurait pu vraiment...et d'ailleurs, ça été quand même un peu...on était limite, euh...(rires)...on était quand même à la limite de l'échec à un moment. Parce que, tout le monde était reparti dans son pays, entre guillemets, chacun refaisait sa promotion tout seul et avait un peu oublié les actions communes, justement, parce qu'il n'y avait pas quelqu'un qui, qui animait le réseau,

[Bourdages] : Donc, peut-être le manque d'un leader par exemple ?

[Répondant #1] : Oui, voilà, le *manque de coordination*, voilà, de....de....Là, le facteur de succès dit *présence d'un consultant*, mais en fait c'était manque...j'associe ça à un *manque de coordination* et un *manque d'un consultant*. Il nous fallait une personne, bon maintenant on a [un directeur exécutif], donc c'est bon. Mais, dans la phase pré-partenariat, c'était vraiment un souci» (répondant #1).

3.1.2.6 Manque d'objectifs clairs/vision commune

Le *manque d'objectifs clairs/vision commune* a été désigné comme un facteur d'échec de la phase de pré-partenariat (répondants #2 et #3). Il s'agit d'un facteur connu de la littérature scientifique (MCG, 1998; Spyriadis, 2002; Vachon, 2013). Les objectifs de chacun doivent être clairement formulés afin de s'assurer qu'ils soient les mêmes ou ne soient pas en contradiction (répondant #3). Même chose pour la vision, puisqu'il est difficile d'accomplir la mission d'une collaboration lorsque tous les partenaires s'engagent dans différentes directions (répondants # 2 et #3).

«Manque d'objectifs clairs et vision commune. Voyez, ça marche, les Îles Vanille marchent, car quand on s'assoit autour d'une table, les îles, qu'on a cette vision pour la région. Ce n'est pas parler des îles, c'est parler région » (répondant #2).

«Manque d'objectifs clairs/ d'une vision commune. De la même façon, parce que si on n'est pas d'accord sur ce que l'on veut faire, ça ne marchera pas. Faut quand même bien se resituer, c'est-à-dire qu'on est entre des îles ou des pays, et donc la personne qui va s'engager, quelque part, parle au nom d'un pays. Et donc, elle ne peut pas aller à l'échec. Et donc il est important d'entrer, d'être certain que ce qu'elle recherche pour son pays corresponde à ce qu'un autre va rechercher aussi pour son pays. Donc, objectifs clairs et une vision commune» (répondant #3).

3.2 Lancement

Le *lancement* constitue la deuxième étape du cycle de vie d'une collaboration. Il s'agit d'une courte phase qui officialise la collaboration. Celle-ci est caractérisée par la nomination d'un chef de projet, la réalisation d'un inventaire des ressources disponibles, l'évaluation des besoins, la détermination des objectifs, la rédaction d'un programme de travail et la création d'une structure administrative. La confiance se renforce entre les partenaires et ceux-ci se sentent investis d'une mission commune (Caffyn, 2000).

Pour ce qui est des Îles Vanille, la transition entre la phase 2 et la phase 3 s'effectue à la fin de l'année 2013. L'amorce de la transition vers la phase de *croissance* survient en septembre 2013, qui représente d'ailleurs un point tournant pour les Îles Vanille. La tenue d'une conférence internationale de l'Organisation mondiale du Tourisme (OMT) à La Réunion fut l'occasion pour le Secrétaire général de l'OMT d'annoncer l'intégration de la VIO au sein de son organisation, reconnaissant ainsi pleinement le concept des Îles Vanille. Aussi, les Îles Vanille ont profité de cette conférence pour annoncer l'intégration d'un nouveau partenaire, soit les îles Maldives.

Pour les besoins de l'étude, la date du 1^{er} janvier 2014 a été retenue pour marquer le début de la phase de *croissance*, notamment parce qu'elle correspond à l'entrée en fonction à temps plein des premiers salariés de la VIO. Par conséquent, la phase de *lancement* des Îles Vanille s'étend du 4 août 2010 au 31 décembre 2013.

3.2.1 Facteurs de succès

Durant la phase de lancement, les principaux facteurs de succès relatés sont *les petites victoires, prioriser les intérêts économiques, la structuration de la collaboration, l'appui politique, la disponibilité du financement à l'interne, l'appui du milieu économique, la situation de crise, le sentiment d'urgence et le respect des partenaires.*

3.2.1.1 Petites victoires

Les *petites victoires* sont l'un des plus importants facteurs de succès de la phase de lancement (répondant #3). Ce facteur s'apparente grandement à un facteur reconnu dans la littérature scientifique, soit *retombées anticipées* (Morgan et Hunt, 1994; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Morris et al., 1998; Mattessich et al., 2001; Fyall, 2003; Hunt et al., 2006; Palmatier et al., 2006; Wang et Fesenmaier, 2007; Zach et Racherla, 2011; Kelly et al., 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012). Selin et Chavez (1995) définissent les *retombées anticipées* comme suit : «Capacité du projet à fournir des bénéfices intéressants aux partenaires présents». Ainsi, les *petites victoires* permettent aux partenaires d'obtenir les premiers bénéfices espérés ou représentent un premier pas dans l'obtention de ces bénéfices.

L'expression *petites victoires* réfère à l'obligation d'obtenir rapidement des résultats concrets, tel que l'illustre l'extrait suivant :

«le principal facteur clé de succès à ce niveau-là, c'est celui des petites réussites, ou des petites victoires. On n'est pas encore dans des schémas où on a de très grosses réalisations, on n'a pas de très gros projets mis ensemble, mais il faut qu'il y ait des choses concrètes qui soient faites. Même si ce sont de petites réalisations, elles sont extrêmement importantes» (répondant #3).

Ainsi, ce n'est pas l'ampleur des résultats qui importe, mais le simple fait qu'il y ait des réalisations concrètes (répondant #3). Cela permet de démontrer la légitimité de la collaboration en elle-même et d'augmenter la confiance des partenaires.

«Et donc, pour faire en sorte qu'un moment donné le projet vive indépendamment, cette fois-ci, des hommes, donc ce qui était important à l'origine, c'était que ce sont des engagements d'hommes et de femmes pour créer cet outil. Pour qu'il puisse ensuite continuer de vivre, il faut que cet outil, de lui-même, montre l'intérêt et donne des résultats. Donc, comme on est malgré tout sur des phases de vie ou des phases temporelles très courtes, il faut des réalisations concrètes. Donc ça, ça permettra de donner confiance dans la structure d'une part et de faire en sorte que les créateurs, donc les fondateurs, ou les personnes en place au niveau notamment des responsables politiques, aient un retour concret de réalisations positives de l'idée qu'ils avaient mener au départ. Donc, tout à l'heure, j'ai parlé effectivement d'éducteurs, de voyages de presse. Mais là, ça va être de commencer à voir des produits qui soient créés, qui soient mis en commercialisation, des retours de ces voyages de presses, des

retours concrets d'articles dans la presse. Des choses qui vont montrer qu'il y a un intérêt et que cet intérêt va se traduire en produits et donc en arrivées touristiques et en retombés économiques. Même si elles ne sont pas importantes, elles sont totalement essentielles» (répondant #3).

«le fait qu'il y ait de nouveaux partenaires, qu'il y ait des manifestations importantes. Tout ça, les manifestations importantes, notamment avec l'Organisation mondiale du Tourisme, ça fait partie de ce que je disais, des petites victoires. Ça donne confiance» (répondant #3).

3.2.1.2 Prioriser les intérêts économiques

Le fait de *prioriser les intérêts économiques*, et non politiques, est un important facteur de succès durant la phase de lancement (répondant #4). Dans un contexte comme celui des Îles Vanille, où les principaux représentants des destinations sont de hauts dirigeants politiques, il peut être dangereux pour certains de dériver de la mission économique de la collaboration. En effet, les politiciens peuvent être tentés d'exploiter cette collaboration pour mieux faire avancer leur propre carrière ou pour influencer les relations diplomatiques entre deux pays membres (répondants #1 et #4). Bien que ce facteur n'ait pas été présenté tel quel dans la revue de littérature, il peut être relié au concept d'*opportunisme* présent dans la perspective transactionnelle d'un échange inter-organisationnel (John, 1984). Se référant à John (1984), Vachon (2013) prévient lui aussi des risques d'opportunisme dans une collaboration, tel que le démontre cette citation : «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)» (Vachon, 2013 : 11).

Bien que l'appui politique soit fondamental pour lancer une collaboration internationale, les partenaires doivent s'en éloigner progressivement et prioriser les intérêts économiques (répondant #4).

«quand on s'est dit que maintenant bon les Îles Vanille on raisonne au niveau touristique, là, on a fait un pas ! On a dit non, on ne mêle pas les politiques. Mais, on

n'est pas encore arrivés, parce que, pour le moment, on a estimé que pour qu'on avance plus vite, faut que ce soit au niveau des politiques. C'est pour ça que Alain St-Ange a été le président, Alain St-Ange c'est le Ministre du tourisme des Seychelles. Là, actuellement, depuis mai dernier, c'est Didier Robert. Et puis il a été décidé que ça sera Madagascar, ensuite Maurice. Il faut, moi je pense que pour que cette collaboration soit... euh... Elle est officielle, ça c'est sûr! C'est sûr, elle est officielle. Mais je pense que pour qu'on agisse librement, qu'on agisse librement, il faut plus mêler les politiques» (répondant #4).

Cela permet notamment d'éviter les *problèmes politiques*, qui sont un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondants #1 et #4).

Le répondant #4 suggère de s'inspirer de l'Union des Chambres de Commerce de l'Océan Indien (UCCOI) en ce qui a trait à la nature des représentants des différentes destinations. Bien qu'il s'agisse d'une organisation internationale regroupant plusieurs pays, l'UCCOI est gérée par les présidents des Chambre de Commerce et non pas par des ministres (répondant #4).

«il faut s'en éloigner. Et c'est possible, parce que, je reviens toujours à un modèle, qui est le modèle de l'UCCOI, l'Union des Chambres de Commerce de l'Océan Indien. Et cette collaboration se fait au niveau des présidents des Chambres de Commerce de l'Océan Indien. Et ce sont les présidents qui font fonctionner cette organisation» (répondant #4).

Suivant le modèle de l'UCCOI, les Îles Vanille devraient être gérées uniquement par les dirigeants économiques appropriés (les présidents des Offices de tourisme) et non par les dirigeants politiques (ministres du Tourisme) comme c'est le cas présentement (répondant #4).

«Donc nous, maintenant, on a eu besoin des politiques, pour faire exister l'organisation, mais je pense qu'il faudrait, pour qu'on ait pas ce problème avec Mayotte, que ce soit les présidents des Offices de tourisme qui gèrent l'organisation Îles Vanille» (répondant #4).

Notons que les Îles Vanille se sont déjà inspirées de l'UCCOI pour réduire certains problèmes politiques. Lors de la dernière élection présidentielle en mai 2014, les Îles Vanille ont maintenu leur idée initiale d'une présidence tournante, imitant ainsi l'UCCOI (répondant #4). À chaque année, le président de l'UCCOI change selon un

calendrier prédéterminé. Il n'y a donc pas d'élections et, par conséquent, pas de conflits pour obtenir le pouvoir. Ce sont donc les intérêts économiques de l'organisation qui passent avant tout.

«De toute façon, encore une fois pour l'UCCOI, ça tourne. Et c'est un calendrier, c'est un agenda établi. Il n'y a pas d'élections. Ça tourne. Là, cette année, c'est les Comores. L'année prochaine, ça sera Mayotte, sans que ça choque personne. Parce que y'a pas de ministres, y'a pas de ...et ça, c'est un calendrier préétabli. Et chaque année ça tourne. Et ça choque personne, parce qu'on raisonne économique. Donc maintenant si on fait ça pour les Îles Vanille, on ne va pas avoir ce problème à chaque fois. Parce que, imaginez-vous si on dit qu'on laisse ça au niveau ministériel. Donc cette année c'est Monsieur Didier Robert, l'année prochaine, ça sera le ministre malgache, après ce sera le ministre mauricien, après ça sera le ministre comorien, mais il faut bien après que Mayotte prenne un peu la présidence. Là, ça va être quoi ? Ça va être un problème. Bon, on a encore quatre ans à chercher des solutions. Mais moi je ne vois pas d'autres solutions que celle-là. Car je prends l'exemple sur l'Union des Chambres de Commerce de l'Océan Indien. Et ça se tient! Personne ne dit rien et ça tourne. C'est un calendrier déjà fait, ça tourne chaque année» (répondant #4).

3.2.1.3 Structuration de la collaboration

La *structuration de la collaboration* a été nommée comme un important facteur de succès de la phase de lancement (répondants #1 et #2). Ce facteur s'apparente à celui de *coordination appropriée* (Selin et Chavez, 1995; Jamel et Getz, 1995; Gray, 1996; Fyall, 2003; Wang et Fesenmaier, 2007; Préfontaine et *al.*, 2009), définit comme les «mécanismes permettant de définir les limites de la relation et les tâches de chacun» (Mohr et Spekman, 1994)». Sans aucun doute, le fait de structurer la collaboration permet de mieux définir les responsabilités de chacun et ainsi d'assurer une meilleure coordination.

D'ailleurs, la création d'une structure administrative est essentielle pour pouvoir soutenir le développement de la collaboration. Non seulement cela facilite sa gestion, mais cela augmente aussi sa notoriété et sa crédibilité, notamment lorsque vient le temps de chercher du financement (répondants #1 et #2).

« La création de l'Association a été, c'était la base même, pour que ce soit un succès, il fallait qu'on soit structuré. Qu'on soit formel en fait. Ça, c'était vraiment

important. Euh...en particulier, pour chercher des financements et pour avoir une crédibilité au niveau de nos îles, hein, d'abord, au niveau même de nos gouvernements et de nos îles, il fallait qu'on ait cette Association» (répondant #1).

«Le succès a été aussi de, d'avoir pu mettre en place un secrétariat. D'avoir eu un budget, que quelqu'un est venu en se disant nous allons assurer que le bureau peut marcher. Et qu'on a deux personnes embauchés aujourd'hui, un chef exécutif et un directeur du marketing. Dans cette période où on avait rien, d'avoir pu mettre à l'avant une structure qui se tient debout maintenant, je le vois moi comme un vrai succès de notre mission » (répondant #2).

3.2.1.4 Appui politique

Selon le répondant #3, l'*appui politique* est un important facteur de succès de la phase de lancement. Il s'agit effectivement d'un facteur de succès largement reconnu par la revue de littérature (Pinto et Slevin, 1988; Jamet et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001, Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Wong et al, 2011; Kelley et al, 2012).

Le répondant #3 souligne un détail intéressant, soit que l'*appui politique* peut venir d'une élection heureuse pour la collaboration. Ainsi, le renouvellement du mandat d'un homme politique démontrant un grand engagement envers la collaboration ou l'arrivée d'un nouvel homme politique qui croit davantage à la collaboration que son prédécesseur constitue un facteur de succès pour la collaboration. En effet, cela permet de maintenir, ou même d'augmenter, l'engagement de ce pays envers la collaboration (répondant #3).

«[Bourdages] : Parfait. Un changement d'hommes, en fait, ça serait plus un facteur d'échec, parce que s'il y a du changement dans les représentants politiques, ça peut nuire...

[Répondant #3] : Oui, bien sûr, ça peut...Enfin, c'est les deux. C'est-à-dire que ça peut faire en sorte que ce sont les mêmes personnes qui restent en place et que ça continue. Des nouvelles personnes qui croient encore plus à la collaboration et donc qui veulent, qui en veulent plus. Mais forcément, on est encore très fortement lié à la volonté humaine. En tout cas, la volonté politique» (répondant #3).

3.2.1.5 Disponibilité du financement à l'interne

La disponibilité du financement à l'interne est un important facteur de succès de la phase de lancement (répondants #1). Bien qu'il s'apparente fortement à un facteur déjà reconnu dans la littérature scientifique, soit la *disponibilité du financement* (Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Bornhost et al, 2010; Wong et al, 2011), il comporte une particularité importante : le financement doit être disponible à l'interne, c'est-à-dire provenir uniquement des membres de la collaboration. Cela exige un fort *engagement* de la part des partenaires, un facteur également présent dans la revue de littérature (Morgan et Hunt, 1994; Wilson, 1995; Gray, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Préfontaine et al, 2009; Ramayah et al, 2011; Zach et Racherla, 2011; Kelly et al, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012).

En effet, il est primordial que les partenaires soient prêts à investir davantage durant la phase de lancement, en attendant que des financements externes soient trouvés. Autrement, les actions de collaboration ne pourront débuter tant que ces financements externes n'auront pas été confirmés (répondant #1).

«Le second facteur, le second facteur, au niveau du lancement, de succès, au niveau du lancement, du coup, ça sera, ça se rapproche encore un peu ce qui a été mis au pré-partenariat, c'est que chacun a vraiment continué à contribuer financièrement pour les actions. C'est-à-dire que, y'avait pas encore de financement Union Européenne etc., mais on a commencé à faire des activités, des road shows à l'étranger, on a commencé à faire des conférences de presse et tout ça, et chacun a mis de l'argent, nous on a mis, chaque pays a mis de l'argent et ça, ç'a permis en fait de, de consolider les équipes, durant cette phase de lancement tout simplement. C'est cette volonté que chacun a mis de mettre de l'argent pour pouvoir commencer les actions même s'il n'y a pas de financement commun» (répondant #1).

Nul doute que la disponibilité du financement, peu importe sa provenance, conserve un rôle crucial dans la phase de lancement d'une collaboration (répondants #1 et #3).

«je ne parle pas du côté financier, parce que c'est évident » (répondant #3).

3.2.1.6 Appui du milieu économique

L'*appui du milieu économique* constitue un important facteur de succès de la phase de lancement (répondant #2). Plusieurs auteurs reconnaissent l'importance de ce facteur (Pinto et Slevin, 1988; Jamel et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Henderson, 2001 ; Araujo et Bramwell, 2002; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008), notamment Baker et Cameron (2008) qui le définissent comme suit : «soutien apporté par les entreprises locales».

Le répondant #2 nous donne l'exemple de la visibilité des Îles Vanille, ce qui constitue toujours un défi de taille pour une nouvelle image de marque. Selon lui, les tours opérateurs ont eu une importante part à jouer dans cet accomplissement (répondant #2).

«Mais cette visibilité est venue avec le support des tours opérateurs qui ont commencé de programmer les Îles Vanille avec des combinés entre les îles. Et l'année, cette année là, on a eu, on peut vous dire le succès, c'était quand même 50 000 voyageurs ont fait, on a eu ça des statistiques données par des tours opérateurs, ont fait un combiné entre les îles des Îles Vanille. Le chiffre est petit dans le sens global, mais pour nous, c'est un vrai début qu'il y a, que cette option existe» (répondant #2).

3.2.1.7 Situation de crise

Une *situation de crise* est un facteur de succès au niveau de la phase de lancement (répondant #1). Tel que reconnu par la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Bissonnette, 1996; Araujo et Bramwell, 2002; Wang et Fesenmaier, 2007), la *situation de crise* renforce la perception d'importance du projet et encourage à sa réalisation dans les plus bref délais (Pinto et Slevin, 1988). Aussi, le fait d'affronter un problème commun permet de solidifier les liens qui unissent les

partenaires (répondant #1).

«Troisième facteur, également, au niveau du lancement, c'est que tout de suite on a pris à bras-le-corps le problème du, de la connectivité aérienne. Ça nous a permis de nous souder, parce qu'on s'est bien rendu compte que c'était un facteur de blocage, mais je considère que le fait d'avoir, d'avoir pris ça à bras-le-corps ensemble, ça nous a permis de nous souder face à un problème commun à toute la région, c'est-à-dire la connectivité entre les îles et la connectivité avec le reste du monde. Et on a le même problème, on a tous le même problème. C'est pour ça que je vous dis, parfois, c'est, ce sont ces problèmes communs qui font que finalement on devient soudés, ça devient un facteur de succès, parce que les solutions vont profiter à l'ensemble en fait. Donc, c'est vraiment important» (répondant #1).

Dans le cas particulier des Îles Vanille, c'est la *connectivité aérienne* qui pose problème et constitue la *situation de crise*. Soulignons que deux études (Hill et Shaw, 1995; Henderson, 2001) ont relevé l'importance de la *connectivité aérienne* comme facteur de succès d'une collaboration internationale en marketing de destination. Ainsi, une *connectivité aérienne inadéquate* constitue non seulement un facteur d'échec (Hill et Shaw, 1995; Henderson, 2001), mais par la même occasion, une *situation de crise* constituant un facteur de succès au niveau de la phase de lancement.

3.2.1.8 Sentiment d'urgence

Le *sentiment d'urgence* constitue un important facteur de succès de la phase de lancement (répondants #1 et #5). Ce facteur réfère à la perception des partenaires que la collaboration doit se concrétiser le plus rapidement possible, soit pour affronter un problème commun, soit pour profiter d'une opportunité. Ce facteur est donc très similaire à la *situation de crise* (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Bissonnette, 1996; Araujo et Bramwell, 2002; Wang et Fesenmaier, 2007).

Dans le cas des Îles Vanille, ce *sentiment d'urgence* a été provoquée par différentes *situations de crise* (ex : problèmes de connectivité aérienne), mais aussi par une opportunité à saisir (répondants #1 et #5).

Lors de la phase de lancement, les partenaires des Îles Vanille partagent cette vision de l'Océan Indien comme une «zone de paix» dans un monde où les zones de conflits se multiplient (répondants #1 et #5). Les Îles Vanille voulaient donc profiter des difficultés des destinations touchées par ces conflits, notamment par le Printemps arabe, pour réussir à s'imposer sur la scène internationale (répondants #1 et #5).

«Oui, je crois que c'est la vision partagée, au moment du lancement. Parce qu'au moment du lancement, on voulait vraiment faire, au moment du lancement, c'était un peu la période où il y avait eu le Printemps arabe, y'avait eu beaucoup de zones dans le monde qui étaient soit en conflit ou soit en, et malgré tout, notre zone était quand même une zone de paix. Ici. Et donc, on avait cette vision commune de se dire on va aller ensemble dans le monde présenter la zone comme une zone de tranquillité pour le tourisme. Donc il y avait une vision commune» (répondant #1).

«Oui, voilà. Et donc de se dire, c'était vraiment le, le, pendant cette période de lancement, il y avait vraiment une vision de faire de la zone, voilà, une zone de paix, de sécurité, et tout, pour le tourisme. Je crois que ça, c'était vraiment partagé» (répondant #1).

«Y'a du terrorisme par-ci, y'a des enlèvements par là, le monde ne va pas bien et l'Océan Indien, on aurait dû, il fallait qu'on trouve un élément pour booster l'Océan Indien, vous voyez ?» (répondant #5).

«Et moi, aujourd'hui, quand je vois le monde aujourd'hui, on voit les problématiques dans le monde, entre tout ce qui se passe dans certains pays d'Afrique, en Égypte, en Tunisie, tous ces pays-là, on a une carte à jouer nous, mais faut pas qu'on tarde trop je pense. Il faut qu'on aille vite là, parce que la Tunisie, ils sont tellement forts, ça va repartir très vite. L'Égypte, ça peut repartir très vite. Malgré tout ce qui se passe!» (répondant #5)

«On a une carte à jouer. Quelque part, on a une carte à jouer aujourd'hui, mais il ne faut pas tarder. Moi, je dis c'est dommage qu'on profite pas de tout ce qui se passe ailleurs dans le monde» (répondant #5).

3.2.1.9 Respect des partenaires

Le *respect des partenaires* constitue un facteur de succès de la phase de lancement (répondant #5). Ce facteur peut s'apparenter à celui du *pouvoir partagé* (Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Araujo et Bramwell, 2002; Fyall, 2003; Zach et Racherla, 2011), que Gray (1985) définit comme la «distribution équitable du pouvoir entre les parties prenantes». Néanmoins,

le répondant #5 ne parle pas directement d'une répartition égale du pouvoir, mais plutôt des relations entre les partenaires qui doivent être empreintes de respect. En effet, il est primordial que la collaboration repose sur des relations solides entre les partenaires et que ceux-ci se considèrent tous égaux au sein de la collaboration (répondant #5).

«Et, je pense aussi, ce concept, il va vraiment marcher si on est tous sur le même pied d'égalité. Si les habitants de [X] commencent à dire «mais nous on a 1 millions de touristes, on est les meilleurs, vous n'avez pas de services, nous on sait le faire, patati, vous êtes nuls! Vous, [X], vous n'avez pas de plage, vous êtes nuls! Vous, [X], vous êtes pauvres, vous êtes nuls!» Ça marchera jamais. Au contraire, que si on se dit «Allez, on y va, on est tous ensemble, qu'on soit le plus grand pays, le plus de visiteurs, le plus de ci ou de ça, c'est pareil!» On parle d'un concept, on est tous dans le même panier là» (répondant #5).

Connaître les forces et les faiblesses de ses partenaires doit aider à mieux servir les objectifs de la collaboration et non à discriminer ceux-ci.

3.2.2 Facteurs d'échec

Durant la phase de lancement, les principaux facteurs d'échec cités sont *les problèmes politiques, l'égoïsme, le manque de ressources financières, le manque d'appui du milieu économique, le manque de coopération entre les partenaires, le retrait d'un partenaire, les facteurs externes, le changement d'hommes politiques, le manque de courage, le manque de connaissance des partenaires et de leurs produits, le manque de diversification des marchés et le manque de compétences/professionnalisme.*

3.2.2.1 Problèmes politiques

Les *problèmes politiques* sont un des plus importants facteurs d'échec de la phase de lancement (répondants #1 et #4). Ce facteur réfère autant aux situations conflictuelles qui surviennent à l'intérieur de la collaboration qu'à celles qui opposent la collaboration à d'autres organisations, de même qu'à des situations politiques complexes qui affectent la collaboration. Ce facteur s'apparente au facteur de succès

stabilité politique et compatibilité politique et économique (Henderson, 2001). En effet, une *instabilité politique et/ou une incompatibilité politique ou économique* constitue un facteur d'échec important pour une collaboration internationale en marketing de destination.

Commençons d'abord par un exemple de conflit interne, provoqué par la convoitise du poste de président de la collaboration (répondant #4). Lors de la formation de l'Association des Îles Vanille en 2012, les partenaires se sont entendus pour se relayer à tour de rôle à la tête de la collaboration. Or, l'ordre de prise de possession de la présidence n'avait pas été établi. L'élection du 2^e président de la collaboration revêtait donc des apparences d'élection, puisque plusieurs des partenaires souhaitaient obtenir la présidence dès le deuxième tour (répondant #4). Alors qu'un consensus se pointait à l'horizon lors d'une rencontre ministérielle, un des partenaires a décidé de faire objection, souhaitant à tout prix obtenir la présidence pour son pays. Non seulement cela a forcé la tenue d'une nouvelle réunion ministérielle, mais la situation a été envenimée par le fait que ce partenaire manquait d'engagement envers la collaboration depuis quelques temps. Il était donc inconcevable pour les autres partenaires que [X] obtienne la présidence dans les circonstances actuelles.

«Et ça l'a failli créer des problèmes à Tana pour l'élection du président des Îles Vanille. Parce que les statuts n'ont pas prévu d'élections. Et [X] avait fait objection. Parce que [X] voulait prendre la présidence des Îles Vanille. Donc moi j'ai dit : On vous a jamais vu dans une réunion, ni dans un salon. Aujourd'hui c'est la première fois qu'on, en plus c'était le vice-ministre qui était venu [...] un représentant. Vous venez et vous voulez être président. Donc, j'étais vraiment fâché. Et (rires) on m'a calmé un peu [...] Et [X] voulait prendre la présidence là, maintenant, à la place de M. Robert. J'ai dit non ! On vous a jamais vu dans une réunion, c'est la première fois qu'on vous venez et vous voulez être président. Même à votre stand, y'a personne ! Allez-y maintenant, allez-y voir. Bon, c'est pour ça qu'on est arrivé à ça» (répondant #4).

M. Robert, président du conseil régional de La Réunion, a finalement été élu et un calendrier a été établi pour les prochaines années, afin d'éviter que la situation se reproduise à chaque changement de président (répondant #4). Sans aucun doute, les

conflits internes mènent tout droit à l'échec, puisqu'ils affectent gravement les relations entre partenaires. Cela laisse des séquelles, même une fois le problème réglé.

La relation ambiguë entre la Commission de l'Océan Indien (COI) et les Îles Vanille constitue un autre exemple de *problèmes politiques* (répondants #1 et #4). La COI semble considérer les Îles Vanille comme un compétiteur et non comme un allié pour promouvoir le développement de l'Océan Indien (répondant #1).

«et puis bon, je crois que pour être clair, hein, ce qui aurait pu être un facteur d'échec, mais qui pour l'instant....euh....enfin, on arrive à gérer, c'est la COI. La COI, parce que, parce que...Comme vous dites, tout ça c'est anonyme, hein ?

[Bourdages] : Oui, oui.

[Répondant #1] : Le problème, c'est que, d'une certaine manière, les Îles Vanille, c'est un peu la COI version touristique. Et la COI, en tout cas le secrétaire général de la COI, ne voit pas forcément d'un bon œil la mise en place du concept, qui, à la base, était juste un concept marketing, géré par les Offices de tourisme, et maintenant, c'est monté au niveau des ministres et ça, normalement, c'est au niveau de la COI.

[Bourdages] : Elle voit ça comme une compétition un peu ?

[Répondant #1] : Voilà! Un peu comme une compétition.

[Bourdages] : Au lieu de voir ça complémentaire à ce qu'ils font déjà ?

[Répondant #1] : Voilà. Voilà. Et, le souci en fait, et donc, ça aurait pu être un facteur de blocage, et je ne dis pas que ça ne l'est plus! Parce que la position de la COI n'est pas encore claire. Alors que, alors que la COI est un partenaire privilégié de l'Union Européenne par exemple, pour les fonds, pour la recherche de financement, donc la COI aurait pu être un facteur au niveau du lancement, aurait pu être un facteur d'échec par rapport à ça» (répondant #1).

Lors de la période de lancement, la COI a voulu intégrer la stratégie des Îles Vanille à la sienne, mais ces dernières ont refusé, puisque cela ne cadrerait pas avec la vision de la collaboration. Dès le départ, les Îles Vanille voulaient inclure des îles qui ne font pas parties de la COI (Mayotte dans un premier temps et d'autres îles de l'Océan Indien à moyen terme), ce qui n'aurait pas été possible si les Îles Vanille étaient liées

à la COI (répondants #1 et #4). Rappelons que la COI est composée de l'Union des Comores, de Madagascar, de Maurice, des Seychelles et de la France (représentée par La Réunion) (répondant #4).

«Euh....et, en fait, et c'est lié avec ça, c'est que...euh...ce qui aurait pu être un blocage au niveau du lancement, c'est les conflits entre, pas les conflits, mais la position politique entre Mayotte et Comores en fait, qui ont fait qu'on a été obligé de sortir de la COI. On ne pouvait pas être sous la COI, parce qu'autrement, on ne pouvait pas intégrer Mayotte dans le, Mayotte et plus tard Les Maldives, ça nous enfermerait, alors que nous on voulait avoir toutes les îles de l'Océan Indien. Bientôt Zanzibar aussi, on aimerait bien avoir Zanzibar, mais bon, ça c'est une parenthèse, dans le concept» (répondant #1).

«au niveau du lancement, il a été clair qu'on voulait que ce soit toute la zone qui soit intégrée dans les Îles Vanille, parce que...parce que...ben, d'une certaine manière, les Îles Vanille, c'est un peu le pendant des Caraïbes, hein! Je pense que ça, vous avez déjà dû l'entendre. Donc, euh, plus il y a d'îles et mieux c'est! En fait, pour dire, les Îles Vanille, ce n'est pas que quatre îles. C'est beaucoup d'îles !

[Bourdages] : C'est toute la zone ?

[Répondant #1] : Voilà. D'où aussi la nécessité pour nous de ne pas être sous la COI, parce que la COI est un peu... et c'est limité à certains pays, alors tout simplement, la COI» (répondant #1).

Malgré sa départementalisation française, Mayotte n'est pas reconnue comme un État aux yeux de la COI (au même titre que La Réunion), mais est plutôt incluse dans les Comores. En fait, la situation politique complexe de Mayotte représente un *problème politique* en soi (répondants #1 et #4).

Suite à la Seconde Guerre mondiale, les Comores (Anjouan, Mohéli, Grande Comores et Mayotte) sont passés du statut de colonie française à celui de Territoire d'Outre-mer (TOM). Alors que les trois premières îles se sont battues dès lors pour obtenir leur indépendance, Mayotte s'est plutôt battue pour devenir un Département d'Outre-mer (DOM). Cette importante divergence a non seulement créé des tensions au sein des Comores, mais a aussi créé une importante rupture dans les relations entre la France et les Comores, puisque la métropole refusait de prendre position. En

1975, la France a finalement reconnu l'indépendance des trois premières îles, mais a conservé Mayotte sous la loi française. Dans les décennies suivantes, la France maintient une position ambiguë, ne se résignant pas à rétrocéder Mayotte aux Comores ou à lui octroyer le statut de DOM. C'est finalement le 29 mars 2009 qu'un nouveau référendum a lieu et permet à Mayotte de voter à 95% en faveur de la départementalisation, qui fut effective à partir de 2011 (Vérin, 1994; Martin, 2010). (pour plus de détails, voir l'Annexe E).

Le statut politique de Mayotte crée aujourd'hui encore de la controverse, puisque certaines instances, comme la COI, refusent de reconnaître que Mayotte ne fait plus partie des Comores (répondants #1 et #4). Les Îles Vanille doivent donc composer avec cette situation délicate, qui constitue une des principales raisons pour lesquelles la collaboration a refusé d'être intégrée à la COI (répondants #1 et #4).

C'est aussi la situation politique complexe de Mayotte qui incite certains partenaires à vouloir que ce soit les présidents des Offices de tourisme, et non les ministres du tourisme, qui dirigent la collaboration (répondant #4).

«Donc nous, maintenant, on a eu besoin des politiques, pour faire exister l'organisation, mais je pense qu'il faudrait, pour qu'on ait pas ce problème avec Mayotte, que ce soit les présidents des Offices de tourisme qui gèrent l'organisation Îles Vanille» (répondant #4).

«De toute façon, encore une fois pour l'UCCOI, ça tourne. Et c'est un calendrier, c'est un agenda établi. Il n'y a pas d'élections. Ça tourne. Là, cette année, c'est les Comores. L'année prochaine, ça sera Mayotte, sans que ça choque personne. Parce que y'a pas de ministres, y'a pas de ...et ça, c'est un calendrier préétabli. Et chaque année ça tourne. Et ça choque personne, parce qu'on raisonne économique. Donc maintenant si on fait ça pour les Îles Vanille, on ne va pas avoir ce problème à chaque fois. Parce que, imaginez-vous si on dit qu'on laisse ça au niveau ministériel. Donc cette année c'est Monsieur Didier Robert, l'année prochaine, ça sera le ministre malgache, après ce sera le ministre mauricien, après ça sera le ministre comorien, mais il faut bien après que Mayotte prenne un peu la présidence. Là, ça va être quoi ? Ça va être un problème» (répondant #4).

Somme toute, les *problèmes politiques*, qu'ils soient internes ou externes à la collaboration, représentent un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondants #1 et #4).

3.2.2.2 Égoïsme

L'*égoïsme* constitue un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondants #2 et #5). Agir en pensant uniquement à ses propres intérêts et ce, au détriment des autres, ne peut qu'être nocif dans le cas d'une collaboration. L'*égoïsme/laisser-aller* est d'ailleurs un facteur d'échec reconnu dans la littérature scientifique (Spyriadis, 2002 ; Lee et *al*, 2010 ; Wong et *al*, 2011 ; Vachon, 2013).

Évidemment, le fait que les destinations partenaires soient aussi dans une situation de compétition accentue le risque de comportements égoïstes. Un équilibre doit donc se créer entre les intérêts personnels et les intérêts collectifs afin d'assurer la continuité de la collaboration. Dans le cas des Îles Vanille, certains partenaires semblent prioriser uniquement leurs intérêts personnels (répondant #5).

«Après, dans ce concept, il faut pas oublier que chacun tire aussi la couverture vers soi. [...] Voilà, donc après, y'en a qui joue le jeu, pis y'en a qui ne jouent pas le jeu. Moi, je vais être clair avec vous, [X], aujourd'hui, ne joue pas du tout le jeu avec nous. Aujourd'hui, [X] veut s'accaparer le concept. Quand on les regarde comme ça, on sent que [X] veut prendre le concept, parce qu'ils en ont besoin, ils ont aussi besoin de ce concept, malgré tout ce qu'ils font, et ils ne veulent surtout pas perdre un client avec ce concept. Voyez ce que je veux dire ? Aujourd'hui, si demain des gens devaient aller à [X], mais grâce au concept Îles Vanille, ils viendraient plutôt à [*telle destination*] ou à [*Autre destination*], surtout à [*Autre destination*], parce que [*Autre destination*] fait un peu plus peur à [X] que nous. Ils ont certainement des beaux hôtels, ils ont de belles plages, ils sont un peu sur le même marché. Et il faut qu'ils fassent attention, donc c'est vrai qu'à [X] aujourd'hui, il y a plus de chambres que de clients, donc ils sont un peu dans cette problématique. Et ils se disent «on est tout petit, donc si demain les Îles Vanille marchent bien, on risque de perdre des clients». Pourquoi ? Parce que [*telle destination*] est vide, [*Autre destination*] il y a encore de la place, bon [*Autre destination 2*], il y a peut-être autre chose à voir... Tout le monde va tirer la couverture vers soi, ça c'est clair. C'est pour ça qu'il faut

qu'on soit tous sur la même longueur d'ondes. Alors [X] dit «non, mais nous on a 1 million de touristes bientôt, donc c'est nous qui devons être le président des Îles Vanille». Donc [X] dit : «ben nous on est le plus grand pays de la zone, c'est nous qui devons être le président des Îles Vanille», vous voyez ? Il faut que là-dessus, on soit tous cohérents. C'est pas une histoire de... Il y a une présidence tournante entre les îles et puis point barre» (répondant #5).

«Alors qu'aujourd'hui, on sent que c'est un peu chacun dans son coin, qui fait sa politique, son truc. Moi, c'est ce que je ressens. Encore... » (répondant #5).

«Si on y va, on y va! Voyez ce que je veux dire ? Moi, j'ai l'impression qu'on fait ça, mais qui en a qui...hi hi hi (rires)...qui veulent pas trop que ça aille trop trop loin. Pourquoi? Je ne sais pas. Peut-être qu'ils ont peur de perdre des clients ou des marchés» (répondant #5).

Les répondants #2 et #5 soulignent tous deux que certains partenaires ne réalisent pas que le succès de la collaboration va aussi leur procurer des bénéfices personnels.

«Il faut qu'on arrive à se dire, il faut pas qu'on pense que plus il y aura de monde à [X], que...Non, plus il y aura de monde dans les Îles Vanille, plus ce concept devrait marcher. Et ça, je ne sais pas si on a tous la même vision de ça. Sinon on va toujours peiner. Ou bien il y en a 2 qui vont décoller et les autres vont s'écrouler. Et ça ne marchera pas» (répondant #5).

«Et que les îles oublient que nous ne sommes pas là pour, comme moi de parler que [X], mais je parle des Îles Vanille quand je suis dans ce chapeau Îles Vanille. Et que je regarde, disons le volcan réunionnais, je le vends comme le «volcan Océan indien». Et pour moi, ça amène les gens qui sont à la recherche de la montagne et des volcans en disant, «après ça, venez à [X], faites 1 semaine». Voyez, c'est, c'est de trouver tous ces atouts maintenant. Mais il faut que toutes les îles jouent le jeu, autrement, ça ne marche pas. Ça, ç'a été et ça reste un défi. Que tout le monde voit ça comme euh, comme étant prioritaire pour nous. Et je peux vous dire, disons, prenons la Route des baleines. Nous, on n'en a pas. Mais c'est là à côté de nous. Quand je peux dire, bon, si nous mettons une petite croisière dans la région, et qui démarre aux Seychelles, et qui fait vers la Route des baleines avant d'aller à Madagascar ou à La Réunion, je bénéficie de cet atout «Route des baleines»! Si même je n'ai pas les baleines! Vous voyez l'esprit que j'essaie de?»

[Bourdages] : Ouais. Donc ce n'est pas tout le monde qui a cette vision là?

[Répondant #2] : Non!» (répondant #2).

L'*égoïsme* peut aussi se traduire par un manque de solidarité entre les partenaires des Îles Vanille lorsque l'un d'entre eux affronte un problème (répondant #5).

«Et là, encore une fois, c'est là où j'en viens à dire il faut qu'on s'aide! Y'a pas une île qui nous a aidé! Pendant notre crise politique, y'a pas une île qui a dit...[X] aurait pu dire en grande, dans le [*journal local*], ou dans les quotidiens, ou à [*chaîne télévisée*], «Ben arrêtez de casser du sucre sur [*telle destination*]. Ils sont à côté de nous, ils vont très bien. Y'a de la sécurité à [*telle destination*». [X] aurait pu le faire. Vous voyez ? Au moins, les deux gros porteurs! [...] Utiliser leur influence! «Venez, venez à [*telle destination*], c'est l'Océan Indien! L'Océan Indien vous attend à bras ouvert». À [X] pour ci, à [X] pour ça. On aurait pu. Moi, c'est ça un peu que je me dis «pourquoi on n'a pas fait ça ?». Ça veut dire que derrière, il y a encore des...[...] Mais pourquoi on ne nous a pas aidé, personne ? Si on est dans un concept, moi demain, si on dit que [X], ça ne va plus, on peut dire [X] «Venez!» On peut jouer la carte de l'Océan Indien, Îles Vanille, en mettant [X], [X], «tout le monde, venez, on vous attend». S'il y a en un qui est en guerre, on ne vas pas dire allez-y! Vous voyez?

[Bourdages] : Faut que ça dépasse le stade officiel ?

[Répondant #5] : Voilà Il faut que ce concept, il est là, si on le fait, il faut qu'on soit tous ensemble. Faut pas que [X] dit «Ah non, non, non...Nous, on a peur que [*telle destination*] décolle, sinon on va perdre des touristes» (répondant #5).

Le manque de coopération en-dehors du cadre officiel de la collaboration peut aussi être perçu comme de l'*égoïsme* (répondant #5).

«Ça, [X] peut nous aider. Mais ils ne nous ont jamais proposé. «Tiens, on va en Inde, venez avec nous». Au moins un, le directeur de l'Office peut-être, pour dire viens avec nous, on va en Inde, on va démarcher le marché indien. Eux, je sais qu'ils le font. L'année dernière, j'ai vu [X]. Il m'a dit «Là, je vais en Chine, on va mettre 1 million d'euro». 1 semaine, 1 million d'euro en Chine! Ah oui, j'ai dit, c'est bien. Mais il aurait pas pu dire «[X], je pars la semaine prochaine, je t'envoie un mail, par rapport au concept Îles Vanille, je veux que toi tu viens. Si tu peux pas, mets quelqu'un de l'Office avec des roll-ups, on va faire un road show, un truc sur [X] aussi, allez, viens viens». Voilà, pour moi, c'est ça les Îles Vanille. Si moi demain, on a les moyens, mais énorme, et qu'on va démarcher la Yougoslavie, pourquoi je vais y aller seul ? Autant que je dise au [directeur exécutif des Îles Vanille], à tout le monde, venez avec moi. Nous, en tout cas, on a pris un stand, on y va. Allez, venez si vous voulez, vous avez une personne de chaque pour parler un peu de [X], de [X], des Îles Vanille. Allez, venez, on y va tous ensemble. On peut le faire! Ou on peut ne pas le faire, mais si on est vraiment ensemble, on peut le faire» (répondant #5).

3.2.2.3 Manque de ressources financières

Le *manque de ressources financières* est un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondants #2, #3 et #5). De nombreux auteurs attestent de l'importance de ce facteur dans la littérature scientifique (MCG, 1998 ; Lee et *al*, 2010 ; Wong et *al*, 2011 ; Wang et *al*, 2013 ; Vachon, 2013).

Contrairement à la phase de pré-partenariat, la collaboration ne peut pas fonctionner sur des promesses de financement durant la phase de lancement. Elle doit absolument posséder les liquidités nécessaires afin de pouvoir réaliser ses projets et payer les frais occasionnés par la création d'une structure administrative (ex : salaire des employés).

«Si on n'avait pas le financement. Si on ne pouvait pas payer les factures pour embaucher quelqu'un. Ça, ça aurait été un échec» (répondant #2).

«Ben après, il y a les problèmes financiers. À partir du moment où on commence à entrer dans des problématiques d'action, ben il faut de l'argent. S'il n'y a pas d'argent, ça ne marche pas. Donc, ça veut dire derrière qu'il y a eu une première réflexion stratégique, qu'il y a eu un certain nombre de plans qui soient tracés et que cette nouvelle structure trouve sa place au sein de tout ce qui existe. En ce qui nous concerne, entre les offices de tourisme, entre les organisations internationales, entre l'Organisation mondiale du Tourisme. Enfin, entre toutes les structures déjà existantes, il faut que cette structure démontre son intérêt. Et pour cela, ça va passer par des mises de fonds et des moyens financiers» (répondant #3).

«et le nerf de la guerre c'est les sous, donc là le FEDER a envoyé des sous là, et c'était ça la problématique aussi. C'est qu'on avait un bureau, [un directeur exécutif], tout le monde, mais sans sous, c'était délicat. Donc là, maintenant, il y a des fonds qui vont arriver de l'Union Européenne» (répondant #5).

3.2.2.4 Manque d'appui du milieu économique

Le *manque d'appui du milieu économique* a été cité comme un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #1). Notons que son opposé exact, soit l'*appui du milieu économique*, a été nommé comme un important facteur de succès de la phase de lancement (répondant #2) et constitue un facteur bien connu de la revue de littérature (Pinto et Slevin, 1988; Jamel et Getz, 1995; Bissonnette, 1996;

Henderson, 2001 ; Araujo et Bramwell, 2002; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008).

Alors que les Îles Vanille établissent des stratégies de marketing et tentent de créer des conditions favorables au tourisme, ce sont les opérateurs qui s'occupent de la mise en marché des produits. Il va de soi que ceux-ci doivent soutenir le concept Îles Vanille, sans quoi la collaboration n'aura jamais de résultats satisfaisants. Or, il semble justement y avoir eu un problème à ce niveau dans le cas des Îles Vanille (répondant #1).

Les opérateurs avaient de grandes attentes envers la collaboration et cette dernière ne les a pas comblées (répondant #1). Cela correspond justement à un facteur d'échec reconnu par la littérature scientifique, soit des *attentes irréalistes/mal définies* (Wang et al, 2013 ; Vachon, 2013). Néanmoins, il ne s'agit pas des *attentes irréalistes/mal définies* des partenaires de la collaboration, mais des *attentes irréalistes/mal définies* du milieu économique envers la collaboration.

Selon le répondant #1, le fait que les Îles Vanille aient été très médiatisées a contribué à gonfler les espoirs des opérateurs. D'ailleurs, le manque de concordance entre les attentes des opérateurs et ce que les Îles Vanille pouvaient leur offrir a constitué une importante barrière à l'engagement des opérateurs envers le concept Îles Vanille (répondant #1).

«le concept a été très médiatisé, mais au niveau des actions concrètes, les opérateurs de nos îles n'ont pas trouvé qu'on a fait beaucoup d'actions pour les rapprocher. Je ne sais pas si vous comprenez ce que je...Vous voyez ce que je veux dire ? C'est-à-dire que, c'est-à-dire que les Îles Vanille c'est non seulement un concept marketing, mais c'est aussi le fait de développer des circuits inter-îles. Et pour ça, il fallait mettre les opérateurs, malgaches par exemple, en relation avec les opérateurs à La Réunion, pour qu'ils créent des circuits combinés. Combinés, ça veut dire Madagascar-La Réunion pour les Français ou pour les Russes ou les Chinois. Et, les opérateurs attendaient beaucoup, parce qu'on a été très médiatisés, les Îles Vanille ont été très médiatisés, les opérateurs ont été un peu déçus, car on n'a pas su, euh...

[Bourdages] : Ils voulaient que vous fassiez le travail pour eux, d'une certaine façon?

[Répondant #1] : Voilà!

[Bourdages] : De non seulement créer les conditions favorables, mais de les mettre en contact ?

[Répondant #1] : On l'a fait hein! On l'a fait une fois à Maurice, on l'a fait à Maurice de réunir tous les opérateurs, mais c'était un peu, ça n'a pas été un succès, parce qu'il n'y a pas eu beaucoup de participants. Mais, je veux dire, euhm...En fait, les opérateurs, attendent, s'attendent à ce que le concept, voilà, fasse tout à leur place et devienne un miracle du jour au lendemain en fait, alors que ça se construit sur le temps. [...] Et donc, ça aurait pu être un facteur, puisque du coup, on a l'impression que les opérateurs ne sont plus avec nous. Pour le lancement.

[Bourdages] : Les attentes n'étaient peut-être pas bien identifiés pour les TO ?

[Répondant #1] : Voilà !» (répondant #1).

3.2.2.5 Manque de coopération entre les partenaires

Le *manque de coopération entre les partenaires* constitue un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #5). Celui-ci est d'ailleurs reconnu dans la littérature scientifique sous le nom de «manque de collaboration» (Wong et *al*, 2011 ; Wang et *al*, 2013 ; Vachon, 2013).

La collaboration entre les destinations ne doit pas seulement être proclamée, mais doit transparaître dans leurs actions. Selon le répondant #5, les destinations ne sont pas encore assez soudées entre elles et cela est notamment perceptible dans la manière dont elles prennent part aux différents salons professionnels du tourisme. En effet, lors de ces évènements, les destinations participent de manière individuelle et non pas sous la bannière Îles Vanille (répondant #5).

«Moi, je suis le premier à dire quand on va aller à Top Résa ou à Berlin, dans ces salons professionnels, il faudrait qu'on ait 500-600 m² marqué «les Îles Vanille». Et quand on rentre sur ce concept Îles Vanille, il y a Madagascar, La Réunion, Les Seychelles, Mayotte, toutes les îles sont là ensemble et après avec des comptoirs, avec chacun ses propres typicités. On n'est pas là pour dire non, n'allez pas à [X],

venez là! Je veux dire, après, faut qu'on le fasse vraiment normalement» (répondant #5).

«Mais ça, il faut que les Îles Vanille nous aide aussi. Voyez, personne, je n'ai jamais vu dans un mail de [l'Office de tourisme de X] ou d'ailleurs, en disant «Allez à [X], c'est [tel évènement]». On n'est pas encore assez soudés à mon avis. Il faut qu'on se soude plus. Et je sais que chacun a ses propres problèmes de remplissage. Je sais que [X] est en difficulté, [X] un peu en difficulté, [X] en difficulté. Il faut qu'on arrive à se dire, il faut pas qu'on pense que plus il y aura de monde à [X], que... Non, plus il y aura de monde dans les Îles Vanille, plus ce concept devrait marcher. Et ça, je ne sais pas si on a tous la même vision de ça. Sinon on va toujours peiner. Ou bien il y en a deux qui vont décoller et les autres vont s'écrouler. Et ça ne marchera pas » (répondant #5).

«et je me dis que, si on doit le faire comme on doit le faire, c'est-à-dire faire les salons ensemble, aller sur les marchés émergents ensemble, comme l'Asie, comme l'Inde, comme le Brésil, comme la Russie, comme tout ce qu'on doit faire. Oui, là, l'Inde devait se faire, on ne le fait plus. Pourquoi? Je verrai avec [le directeur exécutif]. On devait partir en Inde là, ensemble, les Îles Vanille» (répondant #5).

«Mais après, c'est [au directeur exécutif] de dire «Voilà, cette année...». En fin de compte, c'est une grosse office de tourisme, après les Îles Vanille. Quelque part, c'est l'Office de tourisme de l'Océan Indien. Qui dit voilà, cette année, on va valider avec Berlin, on ne fait plus de salons, on fait des road shows, on fait des éductours au Brésil, on fait ça, on valide en A.G., c'est fini» (répondant #5).

3.2.2.6 Retrait d'un partenaire

Le *retrait d'un partenaire* a été cité comme un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #3). Ce facteur peut s'apparenter au facteur d'échec *haut taux de roulement des personnes affectées au projet* de Préfontaine et al. (2001, 2002). Ces auteurs soulignent qu'«un haut taux de roulement contribue à déstabiliser le projet et à démobiliser les troupes» (Préfontaine et al., 2002 : 18). Le *retrait d'un partenaire* comporte néanmoins une différence avec le facteur de Préfontaine et al., puisqu'il ne s'agit pas uniquement d'un changement de représentant d'un pays membre de la collaboration, mais plutôt du retrait complet de ce pays.

Le fait qu'un partenaire se retire de la collaboration peut entraîner de nombreuses conséquences. D'abord, cela peut créer des problèmes politiques entre les pays

membres et le pays déserteur (répondant #3). Ensuite, cela peut aussi engendrer un déficit de ressources (humaines et/ou financières) ou de compétences nécessaires à la poursuite de la collaboration. Il est aussi possible d'envisager que le départ d'un partenaire ébranle les relations qu'entretiennent les partenaires restants (ex : perte de confiance/crainte d'un autre départ) ou amène d'autres membres à remettre en doute leur propre participation à cette collaboration, créant ainsi un effet domino.

«D'abord, en mon sens, cette phase, c'est certainement la phase la plus critique. C'est la phase la plus critique parce que tout le monde a donné un accord de participation, tout le monde est prêt et veut collaborer, mais c'est critique parce que si l'un ou l'autre des acteurs, par exemple, venait à se retirer de ce projet, ça pourrait mettre à mal le projet et causer des soucis politiques. Parce que, si on en est là, ça veut dire que chaque pays, ou chaque homme politique, s'est engagé personnellement, donc il pourrait le vivre comme un revers personnel. Donc, c'est pour ça que cette phase, à mon sens, est extrêmement délicate» (répondant #3).

3.2.2.7 Facteurs externes

Les *facteurs externes* constituent un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondants #1, #2, #4 et #5). Au niveau de la littérature scientifique, les auteurs parlent de *contexte défavorable* (Spyriadis, 2002 ; Vachon, 2013).

La nature des *facteurs externes* peut largement différer d'un cas à un autre, mais certaines problématiques sont récurrentes dans le domaine touristique. C'est notamment le cas des problématiques d'accessibilité aux destinations.

Les Îles Vanille sont justement aux prises avec différentes problématiques d'accessibilité, soit la difficulté d'obtenir un visa dans certaines destinations (répondants #4 et #5) et la connectivité aérienne déficiente (répondants #1, #2, #4 et #5). Les deux études traitant spécifiquement des collaborations internationales en marketing de destination (Hill et Shaw, 1995 ; Henderson, 2001) font justement état de la *facilité de mouvement* (Henderson, 2001), incluant la question d'obtention des visas, et de la *connectivité aérienne* (Hill et Shaw, 1995 ; Henderson, 2001) comme

deux importants facteurs de succès. Ainsi, la *difficulté d'obtenir les visas appropriés* et une *connectivité aérienne inadéquate* constituent des facteurs d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination, surtout lors de la phase de lancement.

D'abord, la difficulté d'obtenir un visa dans certaines destinations des Îles Vanille représente un obstacle de taille (répondants #4 et #5). D'autant plus que les destinations qui posent problèmes sont La Réunion et Mayotte, deux départements français (répondants #4 et #5). Celles-ci ont donc peu de pouvoir sur la décision de faciliter les démarches d'obtention du visa, ou même de l'abolir, puisque c'est en métropole que se prennent les décisions. Il faut souligner ici que ce n'est pas l'exigence d'obtenir un visa qui pose problème en soi, mais la difficulté de l'obtenir (répondants #4 et #5). En effet, pour les autres destinations des Îles Vanille (Madagascar, Seychelles, Maurice et Comores), le visa s'obtient lors de l'arrivée à destination, à l'aéroport, et est même gratuit dans certains cas (Madagascar, Seychelles et Maurice) (répondant #4).

«au niveau de la région, on reste toujours dans les Îles Vanille, donc c'est la question du visa. Du visa à La Réunion et à Mayotte qui constitue un obstacle. Parce que, aux Comores, le visa existe, mais ce n'est pas un obstacle. Parce que tout étranger qui vient aux Comores paye 30 euro à l'aéroport. L'étranger qui vient aux Comores n'a pas besoin d'avoir un visa avant de rentrer aux Comores. Le visa, on l'a sur place. À l'aéroport. [...] Madagascar a enlevé cet obstacle. On n'a pas de visa pour aller à Madagascar. On l'a sur place, également, et ce n'est pas payant. Maurice, 15 jours aussi, ce n'est pas payant. Seychelles, ce n'est pas payant. Suffit d'avoir une adresse aux Seychelles, mais le visa n'est pas payant. Donc, l'obstacle qu'on a actuellement, et où ça été soulevé à Madagascar au mois de mai dernier pendant ITM, le président Didier Robert s'est engagé à travailler là-dessus, c'est par rapport aux visas. Pour la Réunion et pour Mayotte. [...] Et ça je pense que c'est un réel obstacle quand on sait qu'il y a, que La Réunion aime bien organiser des événements et que ces événements voient seulement la participation de, de Maurice par exemple. Ou d'Afrique du Sud. Quand on va parler, on va élargir un peu la région, si on veut aller un peu jusqu'en Afrique, que ce soit Afrique de l'Est ou Afrique Australe. Donc, il n'y a que ces deux pays-là qui peuvent venir à La Réunion sans visa. D'accord ? Donc ça, c'est un facteur qui fait que ça va, ça constitue, quand on va avoir des événements communs, qui constituent quand même un frein assez, pas négligeable pour qu'on puisse

évoluer ensemble. Et si, ce sont des, moi j'appelle ça des barrières invisibles. Tout simplement » (répondant #4).

Les destinations françaises sont donc difficilement accessibles, autant pour les touristes étrangers (extérieurs aux pays membres des Îles Vanille) que pour les touristes résidant dans l'une des Îles Vanille.

«et le fameux visa. Je veux dire aussi les Malgaches pour aller à La Réunion, c'est pire que pour aller en France, il faut un visa décortiqué, c'est l'enfer. Donc ça aussi ça fait parti du jeu, derrière il y a ces questions, on va dire étatiques, un peu administratives, où on a besoin de la COI, qui nous aide, la Commission de l'Océan Indien, c'est un peu le côté politique des Îles Vanille. Nous, on est là pour développer, marketing, promotion [...] stratégie, faire venir du monde, mais faut le côté COI, je pense, Commission de l'Océan Indien nous aide, en disant on va voir avec le Quai d'Orsay français pour faciliter les visas, on va faire des réunions pour l'aérien, on va essayer de faciliter le pass aérien, donc il y a beaucoup de choses à faire, hein ? Il y a beaucoup de choses à faire» (répondant #5).

Le deuxième problème d'accessibilité réside dans la connectivité aérienne déficiente de l'Océan Indien, autant pour rejoindre la zone qu'à l'intérieur de celle-ci (répondants #1, #2, #4 et #5).

«au niveau du lancement, c'est que tout de suite on a pris à bras-le-corps le problème du, de la connectivité aérienne. Ça nous a permis de nous souder, parce qu'on s'est bien rendu compte que c'était un facteur de blocage, mais je considère que le fait d'avoir, d'avoir pris ça à bras-le-corps ensemble, ça nous a permis de nous souder face à un problème commun à toute la région, c'est-à-dire la connectivité entre les îles et la connectivité avec le reste du monde. Et on a le même problème, on a tous le même problème» (répondant #1).

«Et troisièmement, c'est...qui nuit et qui peut nuire, c'est l'accès aérien entre nous» (répondant #2).

Les problèmes sont nombreux : capacités aériennes insuffisantes, faible fréquence des vols, prix excessif des billets d'avion, absence de liaisons entre certaines destinations (entraînant des correspondances absurdes), etc. (répondants #2, #4 et #5).

3.2.2.8 Changement des hommes politiques

Le *changement d'hommes politiques* a été cité comme un facteur d'échec durant la phase de lancement (répondant #3). Ce facteur réfère à la possibilité qu'il y ait un changement des élus politiques parmi les destinations membres de la collaboration. Précisons que le terme *hommes politiques* est employé autant pour les hommes que pour les femmes (répondant #3).

Ce facteur d'échec ne se retrouve pas tel quel dans la littérature scientifique, mais peut engendrer un *manque d'efforts/d'engagement* (MCG, 1998 ; Vachon, 2013), de même qu'un *manque d'appui politique*, un facteur ayant été nommé durant les phases pré-partenariat et lancement.

Le renouvellement du mandat d'un homme politique peu engagé dans la collaboration ou l'arrivée d'un nouvel homme politique qui croit moins en la collaboration que son prédécesseur constitue un facteur d'échec pour la collaboration. En effet, dans le second cas, la participation de ce pays dans la collaboration peut diminuer, voir même s'arrêter (répondant #3).

«Il suffit qu'il y ait un changement politique et que les nouveaux arrivants, d'une façon ou d'une autre, remettent en cause la politique faite de façon, en tout cas antérieurement, pour que ça puisse remettre en cause le projet. Donc c'est pour ça que je dis que c'est une phase qui est très délicate» (répondant #3).

La possibilité d'un *changement d'hommes politiques*, notamment dû à une élection, a beaucoup d'influence sur la collaboration. Bien que cela soit aussi vrai durant d'autres phases du cycle de vie d'une collaboration, c'est durant la phase de lancement que ce facteur a le plus d'influence, puisque les fondations de la collaboration sont en construction (répondant #3).

«[Bourdages] : Parfait. Un changement d'hommes, en fait, ça serait plus un facteur d'échec, parce que s'il y a du changement dans les représentants politiques, ça peut nuire...

[Répondant #3] : Oui, bien sûr, ça peut...Enfin, c'est les deux. C'est-à-dire que ça peut faire en sorte que ce sont les mêmes personnes qui restent en place et que ça continue. Des nouvelles personnes qui croient encore plus à la collaboration et donc qui veulent, qui en veulent plus. Mais forcément, on est encore très fortement lié à la volonté humaine. En tout cas, la volonté politique. Et à mon sens, tout peut s'arrêter, je vais presque dire du jour au lendemain.

[Bourdages] : Même s'il y a des engagements ? Il y a probablement eu des contrats de signés ?

[Répondant #3] : Dans d'autres secteurs, vous avez une élection d'une personne qui va remettre en cause des projets de construction, de routes, de tout ce que vous voulez. Donc oui, à mon avis, malgré le fait qu'il y ait des contrats, après, ça c'est un autre problème, mais si la volonté s'arrête à un moment donné, en tout cas à ce moment là, c'est foutu. Tout s'arrête.

[Bourdages] : Seulement dans cette phase ?

[Répondant #3] : Ça peut se faire plus tard.

[Bourdages] : Surtout dans celle là ?

[Répondant #3] : Oui, parce que si on arrive, si on est dans une phase postérieure à celle-là, ça veut dire qu'on a déjà des résultats, ça veut dire qu'on a le secteur privé qui s'est engagé, et donc on a toute une économie générale qui est mise en place, et donc du coup, c'est plus compliqué d'arrêter, en tout cas, s'il y a une volonté politique d'arrêter, ça peut du coup lui porter préjudice, car la structure a montré son intérêt. Donc, tant que la structure n'a pas montré son intérêt, notamment sur cette phase, il est toujours, c'est toujours à mon avis très fragile» (répondant #3).

3.2.2.9 Manque de courage

Le *manque de courage* a été nommé comme un facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #2). Nous considérons qu'il s'agit d'une nouvelle déclinaison du facteur d'échec *manque d'efforts/d'engagement* (MCG, 1998 ; Vachon, 2013).

Mettre sur pied un nouveau projet demande toujours beaucoup de courage, surtout lorsque celui-ci possède une grande envergure, comme c'est le cas pour une collaboration internationale. Durant la phase de lancement, la collaboration n'a pas encore atteint son plein potentiel. Les résultats arrivent progressivement, mais seront davantage présents dans les phases subséquentes. Il est donc primordial que les

partenaires impliqués fassent preuve d'un grand courage dans la réalisation du projet, surtout lorsque celui-ci fait face à des critiques négatives ou doit affronter des obstacles majeurs. Autrement, la collaboration est vouée à l'échec (répondant #2).

«Et troisièmement, c'est assez, d'avoir le courage. C'est courageux de le faire.

[Bourdages] : Oui. Oui, totalement.

[Répondant #2] : C'est d'avoir le courage le tenir dans la voie qu'on s'est mis dedans. Et ça, c'est assez compliqué quelques fois» (répondant #2).

3.2.2.10 Manque de connaissance des partenaires et de leurs produits

Le manque de connaissance des partenaires et de leurs produits constitue un facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #5). Bien qu'il ne se retrouve pas dans la littérature scientifique, ce facteur peut s'apparenter à un *manque d'information/communication* (MCG, 1998, Vachon, 2013).

Dans une collaboration en marketing de destination, il est essentiel de bien connaître les produits des partenaires non seulement pour assurer une certaine efficacité au niveau de la planification stratégique, mais surtout lors de la promotion du concept/ de l'image de marque (répondant #5).

En effet, c'est durant la phase de lancement que la nouvelle image de marque de la collaboration est officiellement lancée. Ainsi, beaucoup d'efforts sont employés à sa promotion, afin de construire sa notoriété. Sans aucun doute, certains consommateurs vont chercher à obtenir plus d'informations et les partenaires doivent être en mesure de leur répondre, non seulement sur leur propre destination, mais aussi sur les destinations partenaires (répondant #5). En fait, les produits des partenaires deviennent aussi les produits de la collaboration. À titre d'exemple, les atouts de La Réunion sont aussi ceux des Îles Vanille (répondant #2). Ainsi, tous les membres des Îles Vanille devraient être en mesure de renseigner un consommateur sur les

principaux attraits de La Réunion (répondant #5). Autrement, cela affecte gravement la crédibilité de la collaboration.

«Et moi aujourd'hui, je pense qu'il faut que chaque île on se mette autour d'une table en disant «La Réunion, si on part ensemble, qu'est-ce que tu vas vendre ? Le volcan, les parapentes ? Qu'est-ce que tu vas vendre ? La plage de Saint-Paul, la plage de Boucan Canot ? Qu'est-ce que tu vas faire ?» «Non, moi je...Nous, cette année, on met l'accent sur ça, ça, ça!» «Ok, Maurice, qu'est-ce que vous voulez faire ?» «Nous, c'est le balnéaire et les grands hôtels et la plage».

[Bourdages] : Donc ça, pour l'instant, ça n'a pas été fait ?

[Répondant #5] : Ça n'a pas été bien défini encore.

[Bourdages] : Ça été discuté, mais pas rédigé par exemple ?

[Répondant #5] : Même, très peu. [...] Il faut qu'on arrive chacun à trouver chacun son propre produit, après le touriste il va aller un peu partout, mais je veux dire, faudrait qu'on se dise «Maurice, qu'est-ce tu veux vendre ? Réunion, qu'est-ce tu veux vendre ?» À mon avis, hein! Comores, Mayotte, qu'est-ce qu'ils veulent vendre ? Même moi, je ne sais pas. Demain, un touriste ici me dit «Ah, je viens pour aller aux [X], qu'est-ce que je visite aux [X]?» Moi le premier, je vais dire je ne sais pas ce que vous allez faire aux [X]! Parce que je ne connais pas, voyez!» (répondant #5)

3.2.2.11 Manque de diversification des marchés

Le manque de diversification des marchés a été nommé comme un facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #5). La demande pour une destination touristique pouvant varier constamment, il est risqué d'avoir un seul marché cible (Jang et Chen, 2008). Dans le cas des Îles Vanille, la majorité des destinations sont dépendantes du marché français (répondants #1 et #5). Lorsque la France traverse une crise économique, les destinations des Îles Vanille ressentent d'importants contrecoups (répondants #1 et #5).

«Regardez, aujourd'hui, on est tous sur le même marché, sur les Îles Vanille, on est tous sur le marché français. La Réunion, Maurice, Les Seychelles et nous...On est tous pareils. Réunion qui fait un peu plus d'asiatique, mais je pense qu'on est tous, 50% marché français. Ça veut dire qu'aujourd'hui, quand le marché français tremble, les Îles Vanille tremblent. [...] Il faut qu'on aille diversifier, faut qu'on aille sur d'autres marchés, faut qu'on s'ouvre sur d'autres marchés» (répondant #5).

Afin de réduire l'instabilité de ses arrivées touristiques, une destination doit viser différents pays comme marchés cibles (Jang et Chen, 2008). Par conséquent, le *manque de diversification des marchés* constitue un facteur d'échec pour une collaboration internationale en marketing de destination.

3.2.2.12 Manque de compétences/professionnalisme

Le *manque de compétences/professionnalisme* est un facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #5). Présent dans la littérature scientifique (Lee et al, 2010 ; Vachon, 2013), ce facteur réfère au fait d'accomplir des tâches sans posséder les compétences requises ou de ne pas exploiter les compétences existantes lorsque nécessaire.

En effet, durant cette phase, le *manque de compétences/professionnalisme* peut être provoqué non seulement par un manque de compétences, mais aussi par l'envie de vouloir tout accomplir le plus rapidement possible (répondant #5). Cela peut nuire gravement à la première impression qu'auront les consommateurs de la nouvelle image de marque.

«Oui, il y en a une, mais bon, ça été fait un peu vite-vite. Mais ça nécessiterait d'autres brochures. Avec des belles photos. Là-dessus, on nous a mis des photos, moi-même le premier, j'ai failli dire au gars «Mais qui t'a donné les photos ?» [X], on a des photos mais pauvres, c'est une visibilité horrible! Horrible! Avec tout ce qu'on a comme paysages, c'est horrible! Donc ça, c'est encore un exemple. Avant de faire les choses, faisons-les bien calmement. Tiens, donnez-ci, donnez ça, le gars y vient ici, y prend des photos si y faut, c'est pas la peine d'envoyer par internet ou quoi. On n'en est pas là je veux dire. S'il faut lui payer un billet et l'héberger, il n'y a pas de problème. Ça doit faire partie du concept Îles Vanille. Mais qu'on fasse les choses «professionnel». Donc là, on va voir, ça va changer» (répondant #5).

3.3 Croissance

La *croissance* constitue la troisième phase du cycle de vie d'une collaboration. Durant cette phase, la collaboration exécute ses premiers projets d'envergure et tente d'établir sa nouvelle identité, à la fois dans le marché touristique et localement. En effet, il faut non seulement promouvoir l'identité commune d'une collaboration touristique auprès des consommateurs potentiels, mais aussi auprès de la population et des entreprises locales. Durant cette phase, la collaboration entreprend des projets de plus grande envergure et en plus grand nombre. Le sens de l'innovation et l'engagement des partenaires sont exploités à leur maximum (Caffyn, 2000).

Au moment d'effectuer le terrain de recherche, les *Îles Vanille* se situent au début de la phase de croissance, qui a débuté le 1^{er} janvier 2014. Les répondants ont donc identifié certains facteurs de succès ou d'échec déjà perceptibles afin de se prononcer de manière prospective sur les plus importants facteurs de la phase de *croissance*.

3.3.1 Facteurs de succès

Durant la phase de croissance, les principaux facteurs de succès mentionnés sont *la réussite commerciale, la disponibilité du financement, la cohérence historique, favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations, renforcer la structure organisationnelle, la volonté d'harmoniser la qualité des services, ouvrir les nouveaux marchés émetteurs, l'appropriation du projet par le milieu économique et renforcer les projets existants avant d'en créer de nouveaux.*

3.3.1.1 Réussite commerciale

La *réussite commerciale* constitue un important facteur de succès de la phase de croissance (répondants #2, #3 et #5). Ce facteur s'apparente grandement à un facteur reconnu dans la littérature scientifique, soit *retombées anticipées* (Morgan et Hunt, 1994; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Morris et al., 1998; Mattessich et al., 2001;

Fyall, 2003; Hunt et *al.*, 2006; Palmatier et *al.*, 2006; Wang et Fesenmaier, 2007; Zach et Racherla, 2011; Kelly et *al.*, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012).

Si les *petites victoires* peuvent être suffisantes lors de la phase de lancement, la phase de croissance requiert l'arrivée des bénéfices espérés. La *réussite commerciale* représente donc la concrétisation des *retombées anticipées*.

La *réussite commerciale* correspond à des résultats mesurables. Il peut s'agir d'un maintien ou d'une augmentation des parts de marchés, du nombre d'arrivées de touristes et/ou de leurs dépenses. Rendue à la phase de croissance, la collaboration doit impérativement obtenir des résultats concrets. Cela permet aux partenaires de renouveler leur confiance et leur volonté d'engagement envers cette organisation (répondant #3).

«Et puis, derrière, le principal facteur clé de succès, ça va être la réussite commerciale. Et quand j'entends commercial, c'est de montrer que les intérêts mis en œuvre au départ ont été les bons, et donc que l'on ait des résultats concrets qui bénéficient réellement aux deux autres. Donc là, ce sont des actions qui peuvent être plus des actions de moyen ou de long terme, mais qui arrivent à ce moment là à échéance, et donc qui vont être un relais de la réalisation et pour moi, aujourd'hui puisqu'on parle de tourisme, c'est des résultats commerciaux, tout simplement.

[Bourdages] : Donc l'augmentation du nombre de touristes,

[Répondant #3] : Par exemple!

[Bourdages] : des dépenses

[Répondant #3] : Oui! Ou en tout cas, si ça n'est pas, j'allais dire des augmentations, c'est au moins un maintien des parts de marché. Parce qu'on peut très bien imaginer, je reviens à ce que je disais au départ, que, on considère que le fait de s'associer de d'avoir des produits combinés, donc qui interviennent sur plusieurs destinations, sont soit un relais de croissance, soit parce qu'on considère que le produit initial va lui-même être en phase de décroissance et que ces nouveaux produits vont permettre de maintenir les arrivées à un certain niveau. Donc peut-être que ce n'est pas, encore une fois, une augmentation du nombre d'arrivées, mais ça peut contribuer à maintenir un niveau qui lui, par son cycle de vie, aurait montré que les arrivées auraient été en diminution. Donc ça reboost, ça peut permettre de rebooster un moment donné les arrivées en décroissance. Donc, les deux sont totalement possibles» (répondant #3).

Un autre exemple concret de *réussite commerciale* correspond à la visibilité de l'image de marque de la collaboration (répondants #2 et #5). Logiquement, plus la notoriété de l'image de marque est élevée et plus ses chances sont fortes d'obtenir des retombées positives. Cela va notamment passer par une participation commune dans les salons professionnels du tourisme et dans une augmentation de la promotion touristique.

D'une part, il est primordial que les Îles Vanille participent ensemble aux salons du tourisme, sous la bannière «Îles Vanille», et non pas de manière individuelle (répondants #2 et #5).

«La participation dans les salons du tourisme comme «Îles Vanille». Premièrement» (répondant #2).

«Non, le prochain salon Top Résa en septembre, ça fait 2 ans qu'on milite, moi je pense Top Résa on devrait y aller cette année déjà. En septembre. Préparer déjà avec [le directeur exécutif des Îles Vanille], dire «qu'est-ce qu'on fait?» Même s'il y a La Réunion, Maurice, Seychelles, Madagascar dans son coin, Mayotte, Comores, mais qu'on prenne même 40m² les Îles Vanille et on laisse une personne qui va expliquer c'est quoi les Îles Vanille en disant, voilà, les Îles Vanille c'est Mayotte, qui sont là-bas, Madagascar est là-bas, La Réunion là-bas. Voilà les Îles Vanille. Et c'est quoi les Îles Vanille, de qu'est-ce que vous voulez faire dans ce concept? Ben voilà, Maurice a ça, les Seychelles ont ça, Madagascar...je pense hein! Quand on va dans les salons, les gens disent c'est quoi les Îles Vanille ? Tout le monde nous demande c'est quoi les Îles Vanille ? Y'en a pas beaucoup qui connaissent encore le concept» (répondant #5).

Ensuite, il faut accroître la promotion touristique pour pouvoir augmenter la visibilité des Îles Vanille. Non seulement il doit y avoir davantage d'actions marketing, mais celles-ci doivent offrir un avantage au client afin de l'inciter à vouloir visiter plusieurs Îles Vanille (répondant #5).

«Et pis si un client demande Îles Vanille, il attend quelque chose des Îles Vanille. C'est pas, oui, c'est l'association de tant d'îles...Il faut qu'on puisse lui dire «si tu prends ce concept Îles Vanille, tu as un pass avec un billet», car je crois que c'est le plus important, «si tu vas à La Réunion, tu touches une Île Vanille, donc tu peux aller à Madagascar avec 50% de réduction sur ton billet ». Je ne sais pas, il faudrait qu'on

trouve quelque chose qui attire. Ce n'est pas Îles Vanille, ben oui, j'ai touché La Réunion, je suis dans les Îles Vanille! Non! Tu touches La Réunion, tu vas à Maurice après t'as 50%, tu vas à Mada, tu as 50%. Tu vas aux Seychelles, 50. Maldives, Mayotte, Comores. Faut qu'on trouve quelque chose marketing qui attire du client, parce que si c'est juste pour dire je suis allé à La Réunion» (répondant #5).

3.3.1.2 Disponibilité du financement

La *disponibilité du financement* a été nommée comme un important facteur de succès de la phase de croissance (répondants #1 et #3). Il s'agit d'ailleurs d'un facteur de succès bien connu de la littérature scientifique (Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Bornhost et al, 2010; Wong et al, 2011).

Puisque cette phase correspond principalement à l'exécution des projets, la collaboration doit à tout prix posséder les moyens financiers nécessaires à la réalisation de ceux-ci (répondants #1 et #3). Autrement, elle devra soit réduire l'envergure de ses projets ou leur nombre. Il est donc primordial que la collaboration ait à sa disposition assez de financement pour réaliser à leur plein potentiel tous ses projets (répondants #1 et #3).

«Ah, c'est très simple, hein! Si on a un financement commun, c'est un gros...(rires) Voilà, ça, je pense que tout le monde va répondre la même chose. Ça nous, ça permettra de mettre tout le monde au même pied d'égalité et puis, euh, et puis euh, voilà donc, le financement» (répondant #1).

«Les financements, j'en ai déjà parlé» (répondant #3).

3.3.1.3 Cohérence historique

La *cohérence historique* a été citée comme un important facteur de succès de la phase de croissance (répondant #3). La phase de croissance implique souvent le recrutement de nouveaux employés, soit pour succéder à ceux qui ont initié le projet, soit pour

agrandir l'équipe. Dans un cas comme dans l'autre, il est important que ces nouveaux venus connaissent et comprennent l'idée originale derrière la création de la collaboration afin de poser des actions cohérentes avec l'essence même de la collaboration (répondant #3).

«Ben, alors les facteurs de succès, là ça va reposer sur les équipes, l'adéquation entre la qualité des équipes et le projet. Quand je dis l'adéquation, c'est que, on est allé dans le temps, donc il y a eu une idée de départ, et ensuite une équipe qui va travailler. Il faut s'assurer que cette équipe ait bien connaissance de l'histoire, depuis la création jusqu'au moment où ils arrivent. Parce que, si on n'a pas l'historique, forcément, à un moment donné, il y a, non seulement des actions, mais des directions qui vont être prises et qui ne correspondent pas à la philosophie de la création de cette structure. Donc pour moi, l'un des facteurs clé de succès, c'est de faire en sorte que dans les équipes qui vont diriger, il y ait forcément des personnes qui sont plutôt proches de l'histoire, en tout cas qui ont vécu l'histoire de façon à ce qu'il y ait cette transmission. La transmission est importante. Alors quand je dis les équipes de direction, ça peut très bien, si ce n'est pas des employés, c'est des présidents, enfin voilà, mais il faut qu'il y ait toujours un lien entre l'exécution et l'histoire de l'association» (répondant #3).

Bien que le facteur de succès *cohérence historique* n'apparaissent pas tel quel dans la revue de littérature, il est interrelié à deux facteurs bien connus, soit la *clarté des objectifs* (Pinto et Slevin, 1988 ; Selin et Chavez, 1995 ; Jamal et Getz, 1995 ; Bissonnette, 1996 ; Mattessich et al., 2001 ; Rajaobelina et al., 2007 ; Préfontaine et al., 2009 ; Kelley et al., 2012) et la *vision partagée* (Morgan et Hunt, 1994 ; Selin et Chavez, 1995 ; Jamal et Getz, 1995 ; Gray, 1996 ; Mattessich et al, 2001 ; Araujo et Bramwell, 2002 ; Hunt et al, 2006 ; Rajaobelina et al, 2007 ; Wang et Fesenmaier, 2007 ; Kelly et al, 2012).

En effet, la *cohérence historique* exige que les nouveaux employés connaissent non seulement l'histoire de l'organisation, mais aussi sa mission et ses valeurs. La *clarté des objectifs* est donc primordiale ici. Ensuite, les nouveaux employés doivent décider s'ils partagent ou non la vision de la collaboration, ce qui renvoie au facteur de succès *vision partagée*.

3.3.1.4 Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations

Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations a été nommé comme un important facteur de succès durant la phase de croissance (répondant #4). Il importe de préciser que le terme *échanges* renvoie non seulement aux échanges communicationnels, qui correspond au facteur de succès bien connu qu'est la *qualité de la communication* (Pinto et Slevin, 1988; Morgan et Hunt, 1994; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Ivens et Mayrhofer, 2003; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Bornhost et al, 2010; Ramayah et al, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012), mais aussi aux échanges commerciaux.

Ici, il n'est pas simplement question du domaine touristique, mais de plusieurs secteurs : agriculture, culture, pêche, artisanat, religion et environnement (répondant #4). Puisque le tourisme est un secteur transversal, il est directement lié à tous ces secteurs, tel que l'illustre la Figure 3.1 qui a été dessinée par le répondant #4 lors de notre entrevue. Il importe donc de favoriser les échanges entre les destinations dans tous ces secteurs afin de favoriser le développement du tourisme parmi les Îles Vanille (répondant #4).

«Ben, une fois qu'on a identifié les obstacles, ...(rires), donc je pense que c'est à partir des obstacles qu'on va prendre les facteurs de succès. Mais c'est beaucoup plus de communication et d'échanges. Euh...Je reviens toujours à mon ami [X] qui a dit que y'a pas suffisamment d'échanges entre les îles pour qu'on puisse réellement envisager quelque chose de significatif. [...]

[Bourdages] : Oui. On avait dit plus de communication, plus d'échanges.

[Répondant #4] : Oui.

[Bourdages] : Est-ce que c'est seulement au niveau touristique ou c'est de favoriser les échanges en général, que ce soit économique,

[Répondant #4] : Tout! Tout, tout, tout. Parce que, voyez...

[Bourdages] : Et en favorisant tout, ça va aider à favoriser le tourisme ?

[Répondant #4] : Voilà! Moi, je vais vous faire un petit schéma [...] Moi j'ai mis le tourisme au milieu [...] Donc je met tourisme. J'ai dis le tourisme, c'est un secteur transversal, catalyseur. Et là j'ai mis agriculture, culture, pêche, comme ça, comme un soleil! Artisanat, euh, j'avais mis quoi encore? Bref, tous les secteur. Culture, pêche, artisanat et quoi d'autres? Religion hein! Il y a le tourisme religieux. Sport» (répondant #4).



Figure 3.1 Graphique dessiné par le répondant #4

3.3.1.5 Renforcer la structure organisationnelle

Renforcer la structure organisationnelle a été nommé comme un important facteur de succès de la phase de croissance (répondants #3 et #4). Bien que ce facteur n'est pas présenté tel quel dans la revue de littérature, il s'apparente à un facteur de succès connu, soit *coordination appropriée* (Selin et Chavez, 1995; Jamel et Getz, 1995; Gray, 1996; Fyall, 2003; Wang et Fesenmaier, 2007; Préfontaine et *al.*, 2009). En effet, il est primordial de bien structurer la collaboration, tel que nous l'avons vu dans la phase de lancement. Ainsi, le facteur de succès *renforcer la structure organisationnelle* représente la continuité de la *structuration de la collaboration* (répondant #1 et #2) de la phase de lancement.

Sans aucun doute, la structure de la collaboration se doit d'être bien adaptée à sa

réalité et posséder suffisamment de ressources humaines afin de pouvoir être efficace dans la gestion de la collaboration et dans l'exécution des projets.

Lors de la phase de lancement, les Îles Vanille se sont dotées d'une structure administrative. En effet, elles ont créé l'Association des Îles Vanille en juillet 2012. Celle-ci est composée du conseil d'administration (organe décisionnel) et d'un bureau, situé à l'île de La Réunion, qui gère les opérations (organe exécutif). Le bureau des Îles Vanille est devenu pleinement opérationnel le 1^{er} janvier 2014, lorsque le Directeur exécutif des Îles Vanille est entré en poste à temps plein pour l'organisation (répondant #3).

Selon le répondant #4, un seul employé travaille dans le bureau avec le directeur exécutif et c'est loin d'être suffisant. Recruter d'autres employés est donc essentiel au succès de la collaboration (répondant #4).

«Après, c'est l'amélioration de la structure organisationnelle.

[Bourdages] : Ça serait un facteur de succès ?

[Répondant #4] : Oui! Renforcer le, l'organisation.

[Bourdages] : Renforcer de quelle manière ?

[Répondant #4] : en compétence humaine! Parce que là, je pense que deux personnes, même si après les Offices nationaux, les Offices de Tourisme nationaux prennent le relais, ça ne suffit pas. (Silence).

Une autre piste pour le *renforcement de la structure organisationnelle* est l'ouverture de bureaux des Îles Vanille dans d'autres destinations de la collaboration (répondants #3 et #4).

«Et en ce qui nous concerne, la volonté, donc, plus qu'annoncé, puisque c'est aujourd'hui en cours, de créer un deuxième bureau, dans une autre île. En l'occurrence, ce sera Madagascar. Ce qui va nous permettre d'obtenir de nouveaux types de financement. Donc c'est un peu une fusée à deux étages. On a le premier étage qui aujourd'hui, financièrement en tout cas, qui est à peu près calé, maintenant on veut aller plus loin, donc il faut aller chercher d'autres typologies de fonds, et pour ça, ça veut dire implantation d'un nouveau bureau, donc du coup, même si la

structuration de base, notamment à La Réunion, n'est pas terminée, on entame déjà en parallèle l'étape d'après, pour justement ne pas perdre de temps, aller chercher des nouveaux financements et aller plus loin» (répondant #3).

Selon le répondant #4, il devrait y avoir un bureau des Îles Vanille dans chacune des destinations.

«[Bourdages] : Est-ce que vous croyez que c'est nécessaire qu'il y aurait un bureau des Îles Vanille dans chacune des îles ? Ou il peut n'y en avoir qu'un seul, mais de faire des communications, des échanges plus fréquents avec les différents Offices de tourisme ?

[Répondant #4] : Oui, je pense que c'est nécessaire.

[Bourdages] : Nécessaire d'avoir un bureau dans toutes les îles ?

[Répondant #4] : Oui, oui. » (répondant #4).

3.3.1.6 Volonté d'harmoniser la qualité des services

La *volonté d'harmoniser la qualité des services* constitue un important facteur de succès de la phase de croissance (répondants #1). Ce facteur correspond au facteur *standards semblables en terme d'infrastructure ou de qualité des services* (Hill et Shaw, 1995 ; Henderson, 2001).

L'important écart entre la qualité des services des différentes destinations constitue un obstacle dans la vente de produits combinés, tel que souhaité par les Îles Vanille (répondant #4). En effet, cet écart ne permet pas de combler les attentes d'un touriste qui achète un circuit en pensant obtenir la même qualité de services (ex : «5 étoiles») tout au long de son voyage (répondant #1).

«La deuxième chose, je crois, c'est euh, c'est euh...comment dire ? C'est une volonté d'harmoniser les services, la qualité de services au niveau des différentes îles. Parce qu'on y a, parce que y'a des écarts, y'a des écarts, y'a beaucoup d'écarts. Et je crois que dans cette phase de croissance, il est important de, d'agir concrètement pour cette normalisation des qualités de services, de manière à avoir une zone plus ou

moins homogène, hein! Ça n'est pas possible d'avoir une zone complètement homogène, mais en tout cas, se rapprochant de l'homogénéité, dans ce sens-là.

[Bourdages] : Est-ce que vous visez davantage, justement, l'homogénéité, le même niveau de qualité des prestations, ou la complémentarité?

[Répondant #1] : Non, non, je crois que...Parce que quand on parle de circuits combinés, on ne peut pas demander à un touriste américain, par exemple, qui va habiter, qui recherche que du 5 étoiles, quand vous irez à [X], vous aurez un hôtel 5 étoiles à la plage, mais quand vous irez dans le parc à [telle destination], vous aurez un 3 étoiles moins, et quand vous irez à [autre destination], vous aurez un 1 étoile. C'est pas possible de, de...dans les cas des circuits combinés, il va falloir qu'on arrive à proposer des produits, où durant tout un circuit, la personne a la même qualité de

[Bourdages] : donc vraiment avec des segments de clientèles très précis.

[Répondant #1] : Voilà. Évidemment, c'est pas tout le territoire de [telle destination] qui va être homogénéisé en termes de qualité avec les hôtels à [X] ou à [X] ou à [X], mais ce sont tous les produits qui vont être combinés avec le balnéaire [de tel pays] ou [de tel pays] qui devront être bien harmonisés. Donc, il y a toute une, tout un travail de, de formation qu'il faudra faire derrière, qualité de service, et ça c'est vraiment fondamental pour que, on puisse vendre le tout comme un produit. Un produit. Quand, là je parle de combinés, hein, je ne parle pas de concept marketing en général. Là, je parle de produits» (répondant #1).

Rappelons que le *décalage de l'offre touristique* a été nommé comme un important facteur d'échec de la phase de pré-partenariat (répondants #1 et #4). Ainsi, la *volonté d'harmoniser la qualité des services* émane du désir de limiter au maximum les impacts de ce problème qui persiste. Cela s'apparente clairement au facteur de succès *complexité/incertitude réduite* (Morris et al., 1998; Hunt et al., 2006; Rajaobelina et al., 2007; Kelly et al., 2012). Ainsi, la *volonté d'harmoniser la qualité des services* est une nouvelle déclinaison du facteur *complexité/incertitude réduite*.

3.3.1.7 Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs

Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs a été cité comme un important facteur de succès de la phase de croissance (répondant #2). Tel que vu précédemment, le

manque de diversification des marchés constitue un important facteur d'échec de la phase de lancement (répondant #5). Dans le cas des Îles Vanille, la majorité des destinations sont dépendantes du marché français (répondants #1 et #5). Lorsque la France traverse une crise économique, les destinations des Îles Vanille ressentent d'importants contrecoups (répondants #1 et #5).

Selon le répondant #2, la solution pour affronter ce problème, et qui est par le fait même un facteur de succès de la phase de croissance, est d'*ouvrir les nouveaux marchés émetteurs*.

«Et de commencer à travailler avec les îles pour ouvrir les nouveaux marchés émetteurs. Voyez, les Îles Vanille se sont dits il y a trois marchés que nous voulons pour aider tout le monde. L'Afrique du sud est un marché qui marche bien pour l'Océan, pour les Seychelles et Maurice, mais pas nécessairement pour les autres îles. Alors on s'est dit les Îles Vanille vont travailler sur trois marchés principaux : la Chine, l'Inde et l'Afrique du Sud. Et là, le début est fait. Et ça commence de voir que les retombés arriveront. Mais il faut continuer le travail» (répondant #2).

En effet, il est recommandé pour les destinations de diversifier leurs marchés cibles afin de limiter l'instabilité de la demande touristique (Jang et Chen, 2008). Par conséquent, le fait de viser les marchés émergents constitue une solution intéressante pour diversifier les marchés cibles.

3.3.1.8 Appropriation du projet par le milieu économique

L'*appropriation du projet par le milieu économique* constitue un important facteur de succès de la phase de croissance (répondants #1 et #3). Un rapprochement peut être effectué avec le facteur *appui du milieu économique* (Pinto et Slevin, 1988; Jamel et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Henderson, 2001; Araujo et Bramwell, 2002; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008). Par contre, il est n'est pas seulement question d'un «soutien apporté par les entreprises locales» (Baker et Cameron, 2008), mais bien d'intégrer ces entreprises locales au processus de création.

En effet, pour assurer le succès de la collaboration, il faut impliquer davantage les opérateurs dans la planification stratégique des Îles Vanille et non uniquement au niveau de la vente (répondants #1 et #3). Il est crucial que ceux-ci s'approprient le concept Îles Vanille et en soit de fiers ambassadeurs (répondants #1 et #3).

«En fait, ça revient un peu à ce que je disais tout à l'heure, vraiment intégrer les opérateurs dans l'ensemble du processus. Ça, c'est vraiment fondamental, parce que, parce que malgré tout, nous on est que des *Tourism Board*, on est là pour faire une promotion etc., mais, au quotidien, c'est leur boulot, c'est leur travail. Il faut que eux ils le, il faut qu'ils adhèrent, il faut qu'ils véhiculent, il faut qu'ils participent au marketing des Îles Vanille. Et ça, c'est un vrai travail de fond qu'on doit, qu'on doit, qu'on doit faire. [...] On doit vraiment les, je pense que les Îles Vanille ne peuvent être pérennes, durer de manière, enfin, la pérennisation du concept en général, doit passer, à mon avis, par cette appropriation des opérateurs de ce concept. Et qu'ils vivent Îles Vanille, qu'ils se sentent Îles Vanille en fait, tout simplement. Et ça, c'est vraiment un facteur de, on ne peut pas réussir si on ne les, si nous on vit, nous en tant que *Tourism Board*, là-haut, et puis qu'en bas, chacun y se considère toujours qu'il est juste son pays. Tout seul. Moi je suis malgache, un opérateur, moi je suis un mauricien, et chacun fait sa promo dans son coin, ça, ce n'est pas bon. Il faut qu'ils arrivent

[Bourdages] : Donc maintenant qu'il y a l'aval, l'appui du milieu politique, là il faut redescendre au niveau vraiment concret.

[Répondant #1] : Voilà. Au niveau, voilà, de ceux qui font le travail, qui font le business, en fait. Ça, c'est vraiment important» (répondant #1).

«Et donc du coup, ça veut dire, puisqu'on est sur du commercial, que le secteur privé, puisqu'à l'origine c'était plutôt des volontés politiques, que le secteur privé ait intégré la démarche et donc, du coup, sont aujourd'hui les relais de ce projet.

[Bourdages] : Donc, la volonté politique peut prendre un peu de recul, en autant que le secteur privé

[Répondant #3] : Oui, il peut y avoir un peu moins de volonté politique, mais à partir du moment où c'est devenu, j'allais dire une institution, forcément, les politiques sont après un peu moins, en tout cas, leurs influences peut être un peu moindre, c'est que le produit en lui-même à trouver sa place. Et du coup, tout le secteur touristique, cette fois-ci, soutient ce projet et du coup, ben ça continue de fonctionner» (répondant #3).

3.3.1.9 Consolidation des projets existants

La *consolidation des projets existants* constitue un facteur de succès de la phase de croissance (répondant #4). Bien qu'il n'apparaissent pas tel quel dans la littérature scientifique, il est possible d'effectuer un lien avec le facteur *engagement* (Morgan et Hunt, 1994; Wilson, 1995; Gray, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Préfontaine et al, 2009; Ramayah et al, 2011; Zach et Racherla, 2011; Kelly et al, 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012).

Selon le répondant #4, il est important de s'assurer du succès et de la pérennité des premiers projets mis sur pied avant de se lancer dans d'autres projets d'envergure.

«Ensuite, «augmentation du nombre de projets et de l'envergure de ceux-ci» [le répondant #4 lit ça sur mon graphique]. Déjà, il faut compléter, euhm (rires), faut déjà compléter les événements! Parce que là, ça montrerait, encore une fois, l'engagement de tous et chacun. D'accord? Ensuite, là, pour le moment, on n'a que quatre événements qui ont été bien identifiés, mais il reste encore trois événements pour Maurice, Mayotte et Maldives. Donc si on complète ces événements-là, ensuite il faut les renforcer. Faire en sorte que ça prenne de l'ampleur. Institutionnaliser ces événements. Pour pas qu'aujourd'hui, les Comores font Culture & Gastronomie, mais que l'année prochaine, ils font autre chose. Il faut qu'on fasse

[Bourdages] : que ça devienne vraiment un événement annuel ?

[Répondant #4] : comme Madagascar, voilà. Madagascar, ç'a été la troisième édition ITM. Donc il faut qu'on arrive à faire comme Madagascar. Euh, les Journées Métais, je ne sais pas depuis combien de temps ça existe, mais c'est une institution. Faut que ça perdure. Et il faut que nous autres, membres des Îles Vanille, on s'engage, même si on sait que des fois ce n'est pas évident. Comme on a dit, pour les visas par exemple. Donc, il faut qu'on renforce, faut que les autres Îles Vanille complètent leur événement et puis il faut qu'on les renforce» (répondant #4).

3.3.2. Facteurs d'échec

Durant la phase de croissance, les principaux facteurs d'échec mentionnés sont *l'égoïsme, le manque de ressources financières, le manque de résultats, le manque d'engagement, le manque de volonté d'attendre les pays en retard et le manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien.*

3.3.2.1 Égoïsme

L'*égoïsme* a été nommé comme l'un des plus importants facteurs d'échec de la phase de croissance (répondant #2). Agir en pensant uniquement à ses propres intérêts et ce, au détriment des autres, ne peut qu'être nocif dans le cas d'une collaboration, tel que le reconnaît la littérature scientifique (Spyriadis, 2002 ; Lee et al, 2002 ; Wong et al, 2011 ; Vachon, 2013).

L'*égoïsme* nuit non seulement aux relations des partenaires, mais aussi à l'image de la collaboration. En effet, la presse se fait un plaisir de révéler au grand jour tous les problèmes qu'elle perçoit (répondant #2).

«Encore, c'est si une île se décide que je ne joue pas le jeu, je veux plutôt, je vois qu'il y a ce marché potentiel et je le veux à moi tout seul. Alors ça va montrer qu'y'a un peu une hypocrisie entre nous, que nous travaillons en groupe pour ouvrir quelque chose, mais après on ne travaille pas en groupe. Ça va de suite, semer un peu la discorde, parmi les tours opérateurs qui veulent découvrir les îles et la presse, qui est quand même très sensible. Ils aiment qu'on travaille ensemble, mais quand ils voient une fissure, ils rentrent dedans et ça devient, ça devient presse. Ça c'est premièrement» (répondant #2).

L'*égoïsme* a un effet dévastateur au sein d'une collaboration, la menant tout droit à l'échec. Selon le répondant #2, il est préférable qu'un partenaire se retire s'il ne croit plus en la collaboration, plutôt que de continuer à nuire à cette dernière.

«[Bourdages] : Si un pays se retirait des Îles Vanille, est-ce que ça ferait tomber la collaboration ou ça ferait juste lui nuire, mais elle continuerait quand même ?

[Répondant #2] : Ça va, pour moi je ne vois pas que ça... Il faut qu'on rentre dedans avec un esprit que nous voulons. Si vous ne voulez pas, il faut sortir. Moi je préfère

que quelqu'un se dit bon je ne veux pas et je sors. Il ne faut pas être là que pour faire agrandir le nombre. Je crois que ça fait plus du tort quand nous ne sommes pas là pour travailler ensemble vraiment et donner le support» (répondant #2).

3.3.2.2 Manque de ressources financières

Le *manque de ressources financières* constitue un important facteur d'échec de la phase de croissance (répondants #1, #2 et #3). Étant donné que cette phase correspond essentiellement à l'exécution des projets, la collaboration doit avoir à sa disposition suffisamment de fonds pour réaliser ses projets (répondants #1, #2 et #3). Il s'agit d'un facteur d'échec bien connu de la littérature scientifique (MCG, 1998 ; Lee et al, 2010 ; Wong et al, 2011, Wang et al, 2013 ; Vachon, 2013).

Une carence au niveau financier entraîne de nombreuses répercussions, telles que la diminution de l'ampleur ou même l'abandon de certains projets. Une absence de financement va carrément mettre l'existence de la collaboration en péril (répondants #1, #2 et #3).

«Parce que, ce qu'il faut bien voir, c'est qu'effectivement, on a des financements communs, pour le moment, on a pas beaucoup de financements communs, mais (rires) ça devrait venir. Mais en attendant que les financements communs viennent, il faut bien comprendre que, on doit tous contribuer pour faire des actions, et...tout le monde n'a pas les mêmes moyens, quoi! Tout simplement. On revient au problème

[Bourdages] : Donc, le financement, c'est à la fois un facteur de succès et un facteur d'échec ?

[Répondant #1] : qui pourrait être un facteur de...Oui» (répondant #1)

«Mais la deuxième contrainte qu'on peut y avoir, c'est le budget. Si on n'a pas le budget, [*impossible de*] continuer ce travail. Ça aurait pu être... Pour l'instant, on en a, alors on n'a pas de problème. Mais il aurait pu. Ç'a été toujours un, un tracas que j'avais, de se dire on se lance dedans, mais si on n'a pas de budget demain matin ? Et ça deviendra un vrai problème pour nous, on ne pourra pas bouger» (répondant #2).

«Des financements qui n'existent plus. Ça, ça en fait partie» (répondant #3).

3.3.2.3 Manque de résultats

Le *manque de résultats* a été nommé comme facteur d'échec de la phase de croissance (répondants #3 et #5). Ce facteur correspond à l'absence des *retombées anticipées*, un important facteur de succès d'une collaboration (Morgan et Hunt, 1994; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Morris et al., 1998; Mattessich et al., 2001; Fyall, 2003; Hunt et al., 2006; Palmatier et al., 2006; Wang et Fesenmaier, 2007; Zach et Racherla, 2011; Kelly et al., 2012; Yodsuwan et Butcher, 2012). Si les *petites victoires* peuvent être suffisantes lors de la phase de lancement, la phase de croissance requiert l'arrivée des bénéfices espérés. Ainsi, en l'absence d'une *réussite commerciale*, la collaboration se dirige directement vers l'échec.

En effet, des résultats insatisfaisants vont affecter la confiance et la volonté d'engagement des partenaires envers la collaboration, allant même jusqu'à remettre en doute son existence (répondant #3).

«Ou alors des résultats qui ne sont pas au niveau. S'il n'y a pas de résultats...»
(répondant #3).

Un exemple concret qui a été donné par le répondant #5 est le manque de visibilité de l'image de marque. En effet, plus la notoriété de la collaboration est faible et plus celle-ci aura de la difficulté à décrocher des résultats commerciaux positifs. Le manque de visibilité de l'image de marque peut être provoqué par un nombre peu élevé d'actions marketing ou leur manque d'efficacité (répondant #5). Selon le répondant #5, le concept *Îles Vanille* n'est pas encore assez connu sur la scène internationale et cela nuit au succès de la collaboration.

«Et qu'on dise aujourd'hui les Îles de l'Océan Indien, ou le concept Îles Vanille c'est quoi, parce que quand on dit les Îles Vanille aussi, si vous êtes en Yougoslavie, vous entendez les Îles Vanille, vous pouvez dire «mais c'est quoi les Îles Vanille ? Les Îles Vanille, c'est où ? » Ils peuvent penser que c'est en Guadeloupe, parce qu'il y a de la vanille, ou je ne sais pas. Faut vraiment qu'on marque ce concept et que ça tonne de partout dans les salons les Îles Vanille. Là, quand on a fait le dernier salon Top Résa, on a juste un petit roll-up marqué «Les Îles Vanille». Mais c'est tout. Voyez ce que je veux dire ? Ce n'est pas très visible. [...] Mais je pense qu'il nous faut une, un marketing fort pour communiquer sur ça » (répondant #5).

«Quand on va dans les salons, les gens disent c'est quoi les Îles Vanille ? Tout le monde nous demande c'est quoi les Îles Vanille ? Y'en a pas beaucoup qui connaissent encore le concept» (répondant #5).

«Quand on va dans les salons, je vois beaucoup de gens qui me disent, et encore j'étais à Paris y'a un mois pour le salon Nature, les gens me disent «Mais Madagascar, c'est à côté de La Réunion ?» Je dis mais c'est à 1h30 de La Réunion. «Hey chérie, y'a 2 ans, on était à La Réunion, tu te rend compte ? Si on savait...» Si on savait...Les gens, c'est souvent ça!» (répondant #5).

3.3.2.4 Manque d'engagement

Le *manque d'engagement* est un important facteur d'échec de la phase de croissance (répondant #4). Durant cette phase d'exécution, il est primordial que chaque partenaire contribue à la réalisation des projets de la collaboration (répondant #4). La littérature scientifique atteste l'importance de ce facteur d'échec (MCG, 1998 ; Vachon, 2013).

Le *manque d'engagement* constitue non seulement un frein dans la réalisation elle-même des projets, affectant ainsi les résultats de ceux-ci, mais nuit aussi à l'image de la collaboration. Le répondant #4 nous donne l'exemple des «Événements Îles Vanille» qui compte la participation de seulement quatre îles sur sept.

«Je pense que c'est le fait qu'on a pas, tout le monde n'a pas encore adhéré à cette, à cette volonté de vouloir créer un évènement commun à toutes les îles. Où on s'identifierait, bon ça c'est un évènement «Îles Vanille» et qui se déroule à tel endroit» (répondant #4).

«Ensuite, «augmentation du nombre de projets et de l'envergure de ceux-ci» (Il lit ça sur mon graphique). Déjà, il faut compléter, euhm (rires), faut déjà compléter les évènements! Parce que là, ça montrerait, encore une fois, l'engagement de tous et chacun. D'accord ? Ensuite, là, pour le moment, on n'a que quatre évènements qui ont été bien identifiés, mais il reste encore trois évènements pour Maurice, Mayotte et Maldives. Donc si on complète ces évènements-là, ensuite il faut les renforcer. Faire en sorte que ça prenne de l'ampleur. Institutionnaliser ces évènements. Pour pas qu'aujourd'hui, les Comores font Culture & Gastronomie, mais que l'année prochaine, ils font autre chose. Il faut qu'on fasse

[Bourdages] : que ça devienne vraiment un évènement annuel.

[Répondant #4] : comme Madagascar, voilà. Madagascar, ç'a été la troisième édition ITM. Donc il faut qu'on arrive à faire comme Madagascar. Euh, les Journées Métis, je ne sais pas depuis combien de temps ça existe, mais c'est une institution. Faut que ça perdure. Et il faut que nous autres, membres des Îles Vanille, on s'engage, même si on sait que des fois ce n'est pas évident. Comme on a dit, pour les visas par exemple» (répondant #4).

Quant à lui, le répondant #1 a remarqué une baisse d'engagement qu'il explique, en outre, par un manque de financement commun. Si par le passé les partenaires n'ont pas hésité à contribuer financièrement pour faire des actions communes, ils attendent maintenant l'arrivée d'un financement commun pour bouger.

« Ce qui va être un facteur d'échec... Non, ce qui risque d'être un facteur d'échec, c'est euh... le manque d'engagement. Le manque d'engagement, euhm... le manque d'engagement de chaque pays en fait. C'est un peu perceptible. Moi, je pense que quand on aura l'appui financier de l'Union Européenne etc., cet élément-là ne posera plus problème. Mais, on va le... il y a quand même... Comment dire ? Y'a des projets que la VIO, que [le directeur exécutif] envoie, mais personne s'engage. En fait, tout le monde attend qu'il y a un fond commun et personne ne s'engage pour faire des actions concrètes. On faisait même plus d'actions communes avant la VIO! Et depuis qu'il y a la VIO, et bien, chacun attend que ce soit la VIO qui paie tout et ça, c'est regrettable, parce que, parce que, je pense qu'on peut quand même faire des choses en commun par rapport à ça» (répondant #1).

3.3.2.5 Manque de volonté d'attendre les pays en retard

Le *manque de volonté d'attendre les pays en retard* a été cité comme un important facteur d'échec de la phase de croissance (répondant #1). Ce facteur émerge de l'écart de développement touristique entre les destinations, correspondant ainsi à l'absence du facteur de succès *compatibilité du degré de développement touristique des destinations alliées* (Henderson, 2001).

Notons aussi que l'écart de développement touristique entre les pays contribue à augmenter la complexité du projet. Ainsi, nous pouvons effectuer un rapprochement entre le facteur *manque de volonté d'attendre les pays en retard* et *complexité du*

projet (Morris et al., 1998; Hunt et al., 2006; Rajaobelina et al., 2007; Kelly et al., 2012).

En effet, l'écart de développement entre les pays peut générer des problèmes financiers et favoriser l'apparition de comportements égoïstes, qui sont tous deux des facteurs d'échec reconnus par la littérature scientifique (*Manque de financement* (MCG, 1998 ; Lee et al, 2010 ; Wong et al, 2011, Wang et al, 2013 ; Vachon, 2013) et *égoïsme/laisser-aller* (Spyriadis, 2002 ; Lee et al, 2002 ; Wong et al, 2011 ; Vachon, 2013).

«Alors, les facteurs d'échec. Euhm, ce qui risque, ce qui risque, ce qui risque d'être un facteur d'échec, c'est euh...c'est euhm....comment dire ? Peut-être euh....la volonté de certains pays de ne pas attendre ceux qui sont un peu plus en retard en termes de développement, de produits touristiques, etc. Parce que, ce qu'il faut bien voir, c'est qu'effectivement, on a des financements communs, pour le moment, on n'a pas beaucoup de financements communs, mais (rires) ça devrait venir. Mais en attendant que les financements communs viennent, il faut bien comprendre que, on doit tous contribuer pour faire des actions, et...tout le monde n'a pas les mêmes moyens, quoi! Tout simplement. On revient au problème [...] Alors, on n'est pas là non plus pour, ce n'est pas non plus un projet de développement, hein! Ni euh...ni un projet de charité. C'est pas ça! Simplement, c'est euh... il faut vraiment vouloir continuer ensemble, et se dire que, se dire que si dans la région, il y a des îlots de...comment dire? De pauvreté, à terme, ça ne peut que nuire à la région. Je ne sais pas si vous comprenez ce que je veux dire ? C'est-à-dire que si dans la région, on n'est pas tous au même niveau, mais que y'a des pays qui ont beaucoup de problèmes à côté, indirectement, ça risque d'affecter les autres aussi, à long terme. Des problèmes d'immigration, des problèmes de, des problèmes économiques. Donc, si euh, y'a pas cette volonté de se dire «Ensemble, on peut se développer», ça ne marchera pas. Et c'est là où y'a un risque d'échec, car il y en a qui veulent partir tout seul. Voilà, donc c'est pour ça que je dis que ça peut être un facteur, un facteur d'échec. Moi, je crois que c'est le seul principal facteur d'échec qui, qui, qui...qui nous pend en fait sous le...voilà (répondant #1).

3.3.2.6 Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien

Le *manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien* a été cité comme un facteur d'échec de la phase de croissance (répondant #2). Il s'agit ici d'un croisement de plusieurs facteurs d'échec, soit *contexte défavorable* (Spyriadis, 2002 ; Vachon, 2013), ou plus précisément *connectivité aérienne inadéquate* (Hill et Shaw, 1995 ; Henderson, 2001), et *manque d'appui politique*, nommé par des répondants en phase de pré-partenariat et de lancement.

Lors de la phase de lancement, la *connectivité aérienne déficiente* a clairement été identifiée comme un important facteur d'échec (répondants #1, #2, #4 et #5). Comme il s'agit d'un facteur externe, sur lequel la collaboration des Îles Vanille n'a pas le contrôle, il est primordial que les gouvernements respectifs des partenaires se réunissent et trouvent une solution pour améliorer la connectivité aérienne (répondant #2).

«Et le troisième, le troisième échec qu'on aurait pu avoir, que si entre nous, les ministres des transports et du tourisme, on ne travaille pas avec une volonté, en disant nous allons vraiment ouvrir l'espace aérien entre nos îles à nous. Tout dépendra entre la connectivité entre nos îles » (répondant #2)

3.4 Synthèse

Dans ce chapitre, nous avons vu les principaux facteurs de succès et d'échec des premières phases du cycle de vie d'une collaboration touristique, tels que cités par les répondants et catégorisés suite à l'analyse des verbatim. Cette dernière section du présent chapitre dévoile les graphiques issus de cette étude, afin de mettre la table pour le *Chapitre IV : Discussion*. Ainsi, nous verrons d'abord un rappel des facteurs de succès, puis ceux d'échec.

3.4.1 Facteurs de succès

Cette étude a permis de découvrir le point de vue de hauts dirigeants des Îles Vanille sur les facteurs de succès propres à chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration touristique. Suite à une analyse rigoureuse des verbatim, nous avons catégorisé :

- 7 facteurs de succès pour la phase de pré-partenariat;
 - *la volonté de collaborer, la perception d'interdépendance, la situation de crise, la présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique, la complémentarité des destinations, l'appartenance au même groupe linguistique et la vision partagée.*
- 9 facteurs de succès pour la phase de lancement;
 - *les petites victoires, prioriser les intérêts économiques, la structuration de la collaboration, l'appui politique, la disponibilité du financement à l'interne, l'appui du milieu économique, la situation de crise, le sentiment d'urgence et le respect des partenaires.*
- 9 facteurs de succès pour la phase de croissance.
 - *la réussite commerciale, la disponibilité du financement, la cohérence historique, favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations, renforcer la structure organisationnelle, la volonté d'harmoniser la qualité des services, ouvrir les nouveaux marchés émetteurs, l'appropriation du projet par le milieu économique et renforcer les projets existants avant d'en créer de nouveaux.*

La Figure 3.2 illustre les résultats de cette étude en ce qui a trait aux facteurs de succès du début du cycle de vie d'une collaboration touristique. Les facteurs en italique et accompagnés de 2 astérix (***) sont de nouveaux facteurs, alors que ceux accompagnés d'une astérix (*) représentent une nouvelle déclinaison d'un facteur existant.

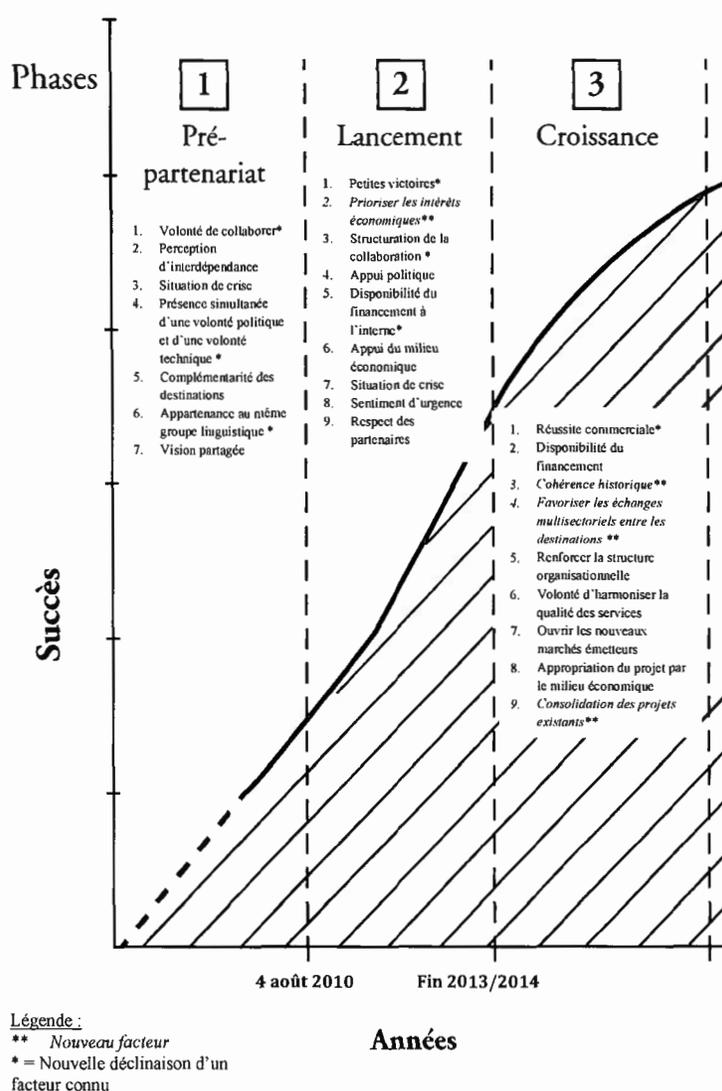


Figure 3.2 Facteurs de succès du début du cycle de vie d'une collaboration touristique

3.4.2 Facteurs d'échec

Cette étude a permis de découvrir le point de vue de hauts dirigeants des Îles Vanille sur les facteurs d'échec propres à chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration touristique. Suite à une analyse rigoureuse des verbatim, nous avons catégorisé :

- 6 facteurs d'échec pour la phase de pré-partenariat;
 - *le décalage de l'offre touristique, le manque de volonté politique et/ou technique, l'égoïsme, le manque de ressources financières, l'absence d'un chef de projet et le manque d'objectifs clairs/vision commune.*
- 12 facteurs d'échec pour la phase de lancement;
 - *les problèmes politiques, l'égoïsme, le manque de ressources financières, le manque d'appui du milieu économique, le manque de coopération entre les partenaires, le retrait d'un partenaire, les facteurs externes, le changement d'hommes politiques, le manque de courage, le manque de connaissance des partenaires et de leurs produits, le manque de diversification des marchés et le manque de compétences/professionnalisme.*
- 6 facteurs d'échec pour la phase de croissance.
 - *l'égoïsme, le manque de ressources financières, le manque de résultats, le manque d'engagement, le manque de volonté d'attendre les pays en retard et le manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien.*

La Figure 3.3 illustre les résultats de cette étude en ce qui a trait aux facteurs d'échec du début du cycle de vie d'une collaboration touristique. Les facteurs accompagnés d'un astérisque (*) représentent une nouvelle déclinaison d'un facteur existant.

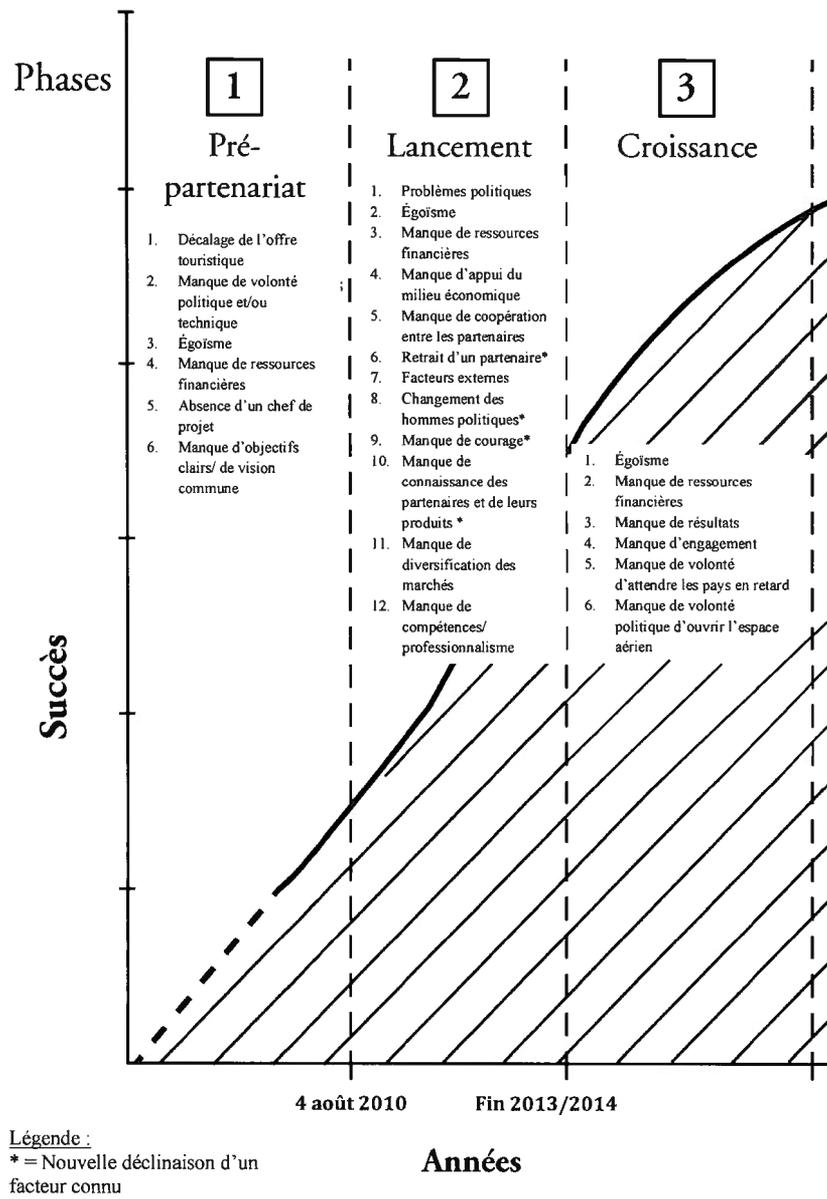


Figure 3.3 Facteurs d'échec du début du cycle de vie d'une collaboration touristique

CHAPITRE IV DISCUSSION

Quand on va étudier l'intelligence des autres, ce n'est pas pour abandonner la sienne, mais la multiplier indéfiniment, fort de cet apport de l'autre.

– Jean-Marie Adiaffi

De nombreuses contributions émergent de cette étude et méritent d'être discutées plus en profondeur. Le présent chapitre expose donc les principales contributions méthodologiques, théoriques et managériales. Au total, cette étude a permis d'apporter 18 contributions :

- 2 contributions méthodologiques
- 8 contributions théoriques
- 8 contributions managériales

D'abord, il sera question des *contributions méthodologiques*, qui constituent des apports au niveau des méthodes utilisées pour mener à terme cette étude. Ainsi, les contributions méthodologiques peuvent servir de guide ou d'inspiration à d'autres chercheurs choisissant des méthodes semblables.

Ensuite, nous verrons les *contributions théoriques*, qui elles mettent en évidence les nouvelles connaissances théoriques qui ont émergées de cette recherche. Non seulement elles viennent compléter la littérature scientifique actuelle, mais elles constituent des pistes intéressantes à approfondir lors de futures recherches.

Finalement, les *contributions managériales* fournissent des conseils aux professionnels qui peuvent être interpellés par le sujet de cette étude. Ainsi, dans notre cas, il s'agit principalement de conseils aux gestionnaires qui démarrent ou veulent démarrer une collaboration touristique. Or, cette étude peut aussi provoquer des réflexions a posteriori chez des gestionnaires impliqués, ou qui ont déjà été impliqués, dans des collaborations ayant passé le cap de la phase de croissance.

4.1 Contributions méthodologiques

Cette étude apporte 2 contributions méthodologiques, soit *l'utilisation d'Alertes Google pour constituer une revue de presse et la revue de littérature sur les «Elites Interviews»*.

4.1.1 L'utilisation d'Alertes Google pour constituer une revue de presse

Afin de constituer la revue de presse, le chercheur a utilisé l'outil «Alertes Google», qui est disponible gratuitement sur internet. Cette fonction de Google permet de créer une alerte associée à des mots-clés. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé les termes «Îles Vanille» et «Vanilla Islands». Ainsi, chaque fois qu'un nouveau contenu correspondant à nos mots-clés apparaît sur le web, nous recevons une alerte sous forme de courriel. Le chercheur a reçu essentiellement des alertes concernant des articles d'actualité. Au fil du temps, ce dernier s'est familiarisé avec les principaux journaux en ligne du sud-ouest de l'océan Indien, de même qu'avec les magazines touristiques, et a pris l'habitude de les consulter quotidiennement. Cette deuxième étape de vérification de l'actualité a permis de rester à jour sur certains enjeux touristiques touchant les Îles Vanille, bien que les mots-clés sélectionnés n'apparaissent pas dans les articles. Somme toute, cette méthode s'est révélée être très efficace pour suivre l'actualité des Îles Vanille et collecter de nombreuses informations primordiales pour la préparation du terrain de recherche. Néanmoins, il importe de souligner que cet outil n'est pas exhaustif. Ainsi, il ne faut pas se fier uniquement sur «Alertes Google», mais bien l'utiliser de manière complémentaire.

Sans aucun doute, l'utilisation d'«Alertes Google» dans le cadre d'un projet de recherche constitue un apport méthodologique important. Que ce soit pour dresser une revue de presse comme cette étude l'a fait ou simplement pour demeurer à jour dans l'actualité d'un enjeu lié à notre recherche, cette application simple et gratuite s'avère un allié de premier choix.

4.1.2 La revue de littérature sur les «*Elite Interviews*»

Cette étude lève le voile sur un type d'entrevue que peu de chercheurs choisissent, soit les *Elite Interviews*. Conscient que c'est justement les *élites* qui possédaient les informations nécessaires pour répondre aux objectifs de cette étude, le chercheur a choisi de bien se renseigner sur ce type particulier d'entrevue, afin d'être bien préparé avant de s'aventurer dans cette voie. Cette préparation a permis de réaliser une revue de littérature sur les *Elites Interviews*.

Bien qu'il soit plus ardu de réaliser des entrevues avec des *élites*, les nombreux avantages valent largement les efforts déployés par les chercheurs choisissant ce type d'entrevue (Harvey, 2011; Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). Darbi et Hall (2014) soulignent notamment le fait que les *élites* sont d'excellents répondants, puisque ces derniers «sont de bon communicateurs, possèdent une grande connaissance, apprécient davantage la recherche [...] et sont capables de rendre disponible des informations confidentielles ou inédites qui sont autrement impossibles à dénicher»²⁵ (Darbi et Hall, 2014 : 3). D'ailleurs, la littérature scientifique s'intéresse de plus en plus à ce type particulier d'entrevue, y référant principalement par le terme *Elite Interviews*, mais aussi par les termes *Interviewing-Up* ou *Studying-Up* (Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014). Ces deux dernières expressions réfèrent à la supériorité perçue du répondant face au chercheur, que ce soit en terme de relation de pouvoir ou d'expertise (Darbi et Hall, 2014).

Si cette supériorité constitue souvent une barrière psychologique intimidant les chercheurs, il arrive aussi que les *élites* érigent elles-mêmes certaines barrières pour se protéger ou restreindre l'accès à certaines informations sensibles. Ainsi, malgré leur grande visibilité, les *élites* sont difficilement accessibles (Mikecz, 2012 ; Darbi et Hall, 2014).

²⁵ Traduction libre

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'éviter de passer par les secrétariats pour contacter les répondants potentiels, puisque les adjoints administratifs jouent souvent le rôle de «gardien», restreignant l'accès aux élites. En effet, ce sont eux qui sont chargés de faire le tri des demandes de rendez-vous et qui gèrent l'agenda des élites (Darbi et Hall, 2014). Ainsi, en contactant directement les élites, le chercheur a réduit le risque que sa demande d'entrevue soit rejetée sans même que le répondant potentiel soit consulté. Bien que trouver les adresses courriels des élites requière plus d'efforts que de passer par les secrétariats, cette technique s'est révélée avantageuse.

S'inspirant des nombreux conseils offerts par la littérature scientifique sur les *Elite Interviews*, le chercheur a investi beaucoup de temps dans la rédaction d'un courriel de premier contact (voir Annexe F pour un exemple de courriel envoyé), qui a été personnalisé pour chacun des répondants potentiels, et d'un prospectus de recherche qui a été joint au courriel (voir Annexe G). Notons que l'utilisation d'un prospectus de recherche constitue une contribution méthodologique en soi. Ainsi, elle est discutée plus en profondeur dans la section suivante (4.1.4. *Utiliser un prospectus de recherche dans la prise de contact avec les répondants potentiels*).

Pour en revenir au contenu du courriel d'approche, Mikecz (2012) souligne l'importance d'inclure dès le premier contact des informations sur le *background* du chercheur afin d'influencer positivement la décision du répondant potentiel de participer ou non à l'étude. À titre d'exemple, des informations sur les affiliations du chercheur, qu'elles soient professionnelles ou universitaires, contribuent à augmenter sa crédibilité aux yeux du répondant potentiel (Mikecz, 2012). Aussi, le chercheur peut tirer avantage de son statut de *chercheur étranger* lorsque c'est le cas (Mikecz, 2012; Darbi et Hall, 2014). En effet, les élites ont tendance à faire plus facilement confiance à des chercheurs étrangers, car ils se sentent moins menacés par ceux-ci (Mikecz, 2012). Étant donné que les résultats de l'étude seront publiés dans un autre

pays, les élites sont plus susceptibles de donner davantage d'informations, de même que des informations de nature confidentielle (Mikecz, 2012).

Suivant l'acceptation du répondant à participer à la recherche, un deuxième courriel était envoyé par le chercheur afin de prendre un rendez-vous. Tel que l'indique la littérature scientifique, les élites sont peu enclin à se déplacer pour une entrevue. Il est donc préférable que ce soit le chercheur qui s'adapte au lieu et au moment qui conviennent le mieux au répondant (Mikecz, 2012). Une fois la date, l'heure et le lieu de l'entrevue déterminés, le chercheur envoyait un dernier courriel pour confirmer le rendez-vous et fournir à l'avance le formulaire de consentement (Annexe I). Puisque la relation de confiance entre le répondant et le chercheur se construit dès le premier contact, il est primordial de faire preuve de transparence et de fournir toutes les informations pertinentes au répondant (Harvey, 2011). Ainsi, le formulaire de consentement est essentiel, puisqu'il apporte des précisions sur la nature de la recherche, le déroulement de l'entrevue, le traitement des données récoltées et la publication de ces dernières (Harvey, 2011). Le fait de l'envoyer avant l'entrevue permet aussi d'économiser du temps le moment venu, puisque le répondant a déjà pris connaissance du formulaire. Il ne lui reste plus qu'à le signer au début de la rencontre.

Finalement, une petite mise en garde s'impose concernant les rendez-vous avec les élites. Bien que cela semble évident, il ne faut pas oublier que les élites sont des personnes très occupées (Harvey, 2011; Mikecz, 2012; Darbi et Hall, 2014). Plusieurs chercheurs font état de rendez-vous reportés plusieurs fois, voir même annulés à la dernière minute. Ainsi, le fait d'avoir quelques rendez-vous confirmés avant de se rendre sur le terrain ne garantit pas que ces derniers auront lieu. Le chercheur conseille donc de fixer des rendez-vous à court ou moyen-terme, de 2 à 4 semaines après la première prise de contact, plutôt qu'à long-terme. Cela réduit les risques que les rendez-vous soient annulés ou reportés. Malgré cela, le risque

demeure toujours présent avec de type d'entrevue. Dans le cadre de cette étude, le chercheur a été à même de constater cette réalité. Deux rendez-vous ont en effet été annulés à la dernière minute, mais le chercheur a réussi à rencontrer les deux répondants en question en se montrant flexible pour replacer les rendez-vous annulés.

Somme toute, réaliser des entrevues avec élites exige une plus grande préparation, mais les efforts en valent largement la peine. Le chercheur a d'ailleurs été surpris par l'accueil cordial qu'il a reçu et ce, par tous les répondants rencontrés. Soulignons que les élites sont avant tout des gens passionnés par leur domaine et que chacune de ces rencontres est inspirante.

4.2 Contributions théoriques

Cette étude apporte 8 contributions théoriques, qui ont été regroupées selon trois thématiques : *Nature des facteurs*, *Variation, évolution et interaction des facteurs au fil des phases de la collaboration* et *Terminologie*.

4.2.1 Nature des facteurs

La réalisation de cette étude a non seulement permis de confirmer l'importance de facteurs de succès et d'échec déjà connus de la littérature scientifique, mais a surtout permis l'émergence de 4 facteurs novateurs (4.2.1.1) et de bonifier 12 facteurs reconnus (4.2.1.2) par de nouvelles déclinaisons. De futures recherches pourront approfondir les connaissances reliées à ces nouveaux facteurs et nouvelles déclinaisons.

4.2.1.1 L'émergence de 4 facteurs novateurs

Cette étude a permis l'émergence de 4 facteurs novateurs, soit un facteur de succès dans la phase de lancement (*prioriser les intérêts économiques*) et trois facteurs de succès dans la phase de croissance (*cohérence historique*, *favoriser les échanges*

multisectoriels entre les destinations et consolidation des projets existants). Voici les définitions et explications associées à chacun de ces facteurs inédits.

1. *Prioriser les intérêts économiques* : faire passer les intérêts économiques de la collaboration en priorité sur les intérêts politiques pouvant émaner de la présence de hauts dirigeants politiques au sein de la collaboration.

Dans le cadre d'une collaboration internationale en marketing de destination, les représentants des différentes destinations partenaires sont de hauts dirigeants politiques et/ou économiques. Puisque ce type de collaboration implique l'interaction de politiciens, il importe de limiter les risques d'opportunisme politique. Ainsi, bien que l'*appui politique* soit fondamental pour lancer une collaboration internationale, les partenaires doivent s'en éloigner progressivement et prioriser les intérêts économiques de la collaboration.

Deux solutions ont été envisagées par les Îles Vanille pour *prioriser les intérêts économiques*. Dans un premier temps, une collaboration internationale en marketing de destination devrait utiliser un système de présidence tournante selon un calendrier prédéterminé, évitant ainsi la tenue d'élections pouvant créer des conflits entre les membres. Deuxièmement, cette collaboration devrait être gérée uniquement par les hauts dirigeants économiques appropriés (les présidents des Offices de tourisme) et non par les dirigeants politiques (les ministres du Tourisme).

2. *Cohérence historique* : les nouveaux dirigeants/employés doivent connaître l'historique de la collaboration, notamment les raisons qui ont menées à sa création, afin de poser des actions cohérentes avec l'histoire, la mission et les valeurs de celle-ci.

Il s'agit d'un facteur novateur, bien qu'il soit interrelié avec deux facteurs connus, soit la *clarté des objectifs* (Pinto et Slevin, 1988 ; Selin et Chavez, 1995 ; Jamal et

Getz, 1995 ; Bissonnette, 1996 ; Mattessich et *al.*, 2001 ; Rajaobelina et *al.*, 2007 ; Préfontaine et *al.*, 2009 ; Kelley et *al.*, 2012) et la *vision partagée* (Morgan et Hunt, 1994; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Mattessich et *al.*, 2001; Araujo et Bramwell, 2002; Hunt et *al.*, 2006; Rajaobelina et *al.*, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Kelly et *al.*, 2012).

En effet, la *cohérence historique* exige que les nouveaux employés, qui arrivent généralement lors de phase de croissance pour succéder à ceux qui ont initié le projet ou pour agrandir l'équipe, connaissent non seulement l'histoire de l'organisation, mais aussi ses valeurs et sa mission. La *clarté des objectifs* est donc primordiale ici. Ensuite, les nouveaux employés doivent décider s'ils partagent ou non la vision de la collaboration, ce qui renvoie au facteur de succès *vision partagée*.

3. *Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations*: Favoriser non seulement les échanges communicationnels, mais aussi commerciaux entre les partenaires de la collaboration.

Le caractère novateur du facteur *favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations* repose non pas sur les échanges communicationnels, la *qualité de la communication* étant bien reconnu dans la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Morgan et Hunt, 1994; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Morris et al, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Mattessich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Ivens et Mayrhofer, 2003; Hunt et al, 2006; Palmatier et al, 2006; Rajaobelina et al, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Bornhost et al, 2010; Ramayah et al, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012), mais sur les échanges commerciaux.

Ici, il n'est pas simplement question d'échanges commerciaux dans le domaine touristique, mais d'encourager les échanges dans plusieurs secteurs : agriculture,

culture, pêche, artisanat, religion et environnement. Puisque le tourisme est un secteur transversal, il est directement lié à tous ces secteurs. Il importe donc de favoriser les échanges commerciaux entre les destinations dans tous ces secteurs afin de favoriser le développement touristique de ces dernières.

4. *Consolidation des projets existants* : S'assurer du succès et de la pérennité des projets existants avant de lancer de nouveaux projets.

La *consolidation des projets existants* est un important facteur de succès de la phase de croissance. Lors de cette phase, la collaboration entreprend généralement des projets de plus grande envergure et/ou un nombre plus élevé de projets simultanément. La collaboration doit d'abord s'assurer du succès et de la pérennité des projets existants avant de s'aventurer dans de nouveaux projets. Autrement, elle risque de tomber dans le piège de s'éparpiller dans de trop nombreux projets et certains recevront inévitablement moins d'attention.

4.2.1.2 12 facteurs connus de la littérature scientifique ont été bonifiés par les résultats de cette étude

Cette étude a permis de découvrir de nouvelles déclinaisons de 12 facteurs bien connus de la littérature scientifique. Ainsi, nous verrons dans cette sous-section comment les facteurs *engagement, manque d'efforts/ d'engagement, appui politique, qualité de la communication, clarté des objectifs, complexité/incertitude réduite, manque d'information/communication, retombées anticipées, coordination appropriée, haut taux de roulement des personnes affectés au projet, disponibilité du financement* et *appui du milieu économique* ont été bonifiés par les résultats de cette recherche.

1. Engagement

Le facteur *engagement* a été bonifié par deux facteurs de succès de la phase de pré-partenariat, soit *volonté de collaborer* et *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique*.

D'abord, la *volonté de collaborer* représente les prémices du facteur *engagement*. Ramayah, Lee et In (2011) définissent l'*engagement* comme suit : «Désir de poursuivre la relation et les efforts pour y parvenir». Ainsi, le facteur *volonté de collaborer* peut être vu comme une nouvelle déclinaison de l'*engagement*, puisqu'il met l'emphase sur le désir d'initier la relation de collaboration et de l'entretenir. Logiquement, les partenaires doivent d'abord ressentir une *volonté de collaborer* avant de déployer les efforts nécessaires pour initier et entretenir la relation. De plus, c'est cette volonté de collaborer qui réunit les partenaires et leur permet de surmonter les obstacles.

Ensuite, la *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* souligne l'importance que les facteurs de succès *engagement* et *appui politique* soient tous les deux présents. Selon les propos recueillis dans le cadre de cette étude, ces deux facteurs doivent être présents de manière «concomitante». La présence d'un seul des deux n'est pas suffisante pour assurer le succès d'une collaboration. Il s'agit d'une piste intéressante à explorer davantage dans le cadre d'une future recherche.

2. Manque d'efforts/ d'engagement

Le facteur *manque de courage*, nommé durant la phase de lancement, représente une nouvelle déclinaison du facteur d'échec *manque d'efforts/ d'engagement*, puisqu'il peut en être la cause. Lorsque les membres d'une collaboration rencontrent des obstacles majeurs, ou entrevoient l'arrivée prochaine de ceux-ci, certains partenaires mettent en doute leur volonté d'engagement. Ce *manque de courage*, terme utilisé par

le répondant #2, a pour conséquence de provoquer un *manque d'engagement*, un facteur d'échec bien connu de la littérature scientifique.

Le *manque d'efforts/d'engagement* peut aussi être engendré par un *changement d'hommes politiques*, puisque la collaboration est gérée principalement par de hauts dirigeants politiques. Ainsi, le renouvellement du mandat d'un homme politique peu engagé dans la collaboration ou l'arrivée d'un nouvel homme politique qui croit moins en la collaboration que son prédécesseur constitue un facteur d'échec pour la collaboration. En effet, dans le second cas, la participation de ce pays dans la collaboration peut diminuer, voir même s'arrêter.

La possibilité d'un *changement d'hommes politiques*, notamment dû à une élection, a beaucoup d'influence sur la collaboration. Bien que cela soit aussi vrai durant d'autres phases du cycle de vie d'une collaboration, c'est durant la phase de lancement que ce facteur a le plus d'influence, puisque les fondations de la collaboration sont en construction.

3. Appui politique

Le facteur *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* apporte une nouvelle perspective du facteur *appui politique*. Contrairement à la revue de littérature qui traite les deux facteurs de manière séparée (*Appui politique* et *Engagement*), le répondant #3 considère que les deux doivent être présents, de manière concomitante, pour assurer le succès d'une collaboration. Il s'agit d'une hypothèse qui pourrait faire l'objet d'une future étude.

4. Qualité de la communication

La *qualité de la communication*, qui «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), est facilitée par l'*appartenance au même groupe linguistique*. Sans aucun doute, le fait de parler la même langue améliore la qualité des échanges communicationnels.

5. Clarté des objectifs

La *clarté des objectifs*, que Light, Bell et Halpern (2001) définissent comme suit : «définir clairement les objectifs et s'assurer qu'ils soient bien compris par tous», est facilitée par l'*appartenance au même groupe linguistique*. En effet, cela permet une meilleure compréhension des échanges entre partenaires, qui sont en bonne position pour comprendre toutes les nuances de la mission et des objectifs de la collaboration.

6. Complexité/incertitude réduite.

La *complexité/incertitude réduite*, définie comme la «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) est facilitée, au niveau des interactions humaines particulièrement, par l'*appartenance au même groupe linguistique*.

7. Manque d'information/communication

Le *manque de connaissance des partenaires et de leurs produits* constitue une nouvelle déclinaison du facteur d'échec *manque d'information/communication*. Sans aucun doute, le *manque de connaissance des partenaires et de leurs produits* est provoqué par un *manque d'information/communication* entre les membres de la collaboration.

8. Retombées anticipées

Le facteur de succès *retombées anticipées*, que Selin et Chavez (1995) définissent comme suit : «Capacité du projet à fournir des bénéfices intéressants aux partenaires présents», a été bonifié par deux facteurs de succès cités dans cette étude, soit les *petites victoires* (phase de lancement) et la *réussite commerciale* (phase de croissance).

D'abord, dans la phase de lancement, les *petites victoires*, qui réfère à l'obligation d'obtenir rapidement des résultats concrets, permettent aux partenaires d'obtenir les premiers bénéfices espérés ou représentent un premier pas dans l'obtention de ces bénéfices. Peu importe l'ampleur des résultats, la présence de réalisations concrètes permet de démontrer la légitimité de la collaboration en elle-même et d'augmenter la confiance des partenaires.

Si les *petites victoires* peuvent être suffisantes lors de la phase de lancement, la phase de croissance requiert l'arrivée des bénéfices espérés. La *réussite commerciale* représente donc la concrétisation des *retombées anticipées*. Il peut s'agir d'un maintien ou d'une augmentation des parts de marchés, du nombre d'arrivées de touristes et/ou de leurs dépenses. Rendue à la phase de croissance, la collaboration doit impérativement obtenir des résultats concrets. Cela permet aux partenaires de renouveler leur confiance et leur volonté d'engagement envers cette organisation.

9. Coordination appropriée

La *structuration de la collaboration*, citée en phase de lancement, représente une nouvelle déclinaison du facteur *coordination appropriée*, définie comme les «mécanismes permettant de définir les limites de la relation et les tâches de chacun» (Mohr et Spekman, 1994)». Sans aucun doute, le fait de structurer la collaboration permet de mieux définir les responsabilités de chacun et ainsi d'assurer une meilleure

coordination. D'ailleurs, la création d'une structure administrative est essentielle pour pouvoir soutenir le développement de la collaboration. Non seulement cela facilite sa gestion, mais cela augmente aussi sa notoriété et sa crédibilité, notamment lorsque vient le temps de chercher du financement.

Nommé durant la phase de croissance, le facteur de succès *renforcer la structure organisationnelle* représente la continuité de la *structuration de la collaboration*. Sans aucun doute, la structure de la collaboration se doit d'être bien adaptée à sa réalité et posséder suffisamment de ressources humaines afin de pouvoir être efficace dans la gestion de la collaboration et dans l'exécution des projets.

10. Haut taux de roulement des personnes affectés au projet

Le *retrait d'un partenaire*, cité lors la phase de lancement, constitue une nouvelle déclinaison du facteur d'échec *haut taux de roulement des personnes affectées au projet*. Préfontaine et al. (2002) soulignent qu'«un haut taux de roulement contribue à déstabiliser le projet et à démobiliser les troupes». Le *retrait d'un partenaire* comporte néanmoins une différence avec le facteur de Préfontaine et al. (2002), puisqu'il ne s'agit pas uniquement d'un changement de représentant d'un pays membre de la collaboration, mais plutôt du retrait complet de ce pays.

Le fait qu'un partenaire se retire de la collaboration peut entraîner de nombreuses conséquences. D'abord, cela peut créer des problèmes politiques entre les pays membres et le pays déserteur. Ensuite, cela peut aussi engendrer un déficit de ressources (humaines et/ou financières) ou de compétences nécessaires à la poursuite de la collaboration. Il est aussi possible d'envisager que le départ d'un partenaire ébranle les relations qu'entretiennent les partenaires restants (ex : perte de confiance/crainte d'un autre départ) ou amène d'autres membres à remettre en doute leur propre participation à cette collaboration, créant ainsi un effet domino.

11. Disponibilité du financement

La *disponibilité du financement à l'interne* est un important facteur de succès de la phase de lancement. Bien qu'il s'apparente fortement à la *disponibilité du financement*, il comporte une particularité importante : le financement doit être disponible à l'interne, c'est-à-dire provenir uniquement des membres de la collaboration. Cela exige un fort *engagement* de la part des partenaires, un facteur également présent dans la revue de littérature.

En effet, il est primordial que les partenaires soient prêts à investir davantage durant la phase de lancement, en attendant que des financements externes soient trouvés. Autrement, les actions de collaboration ne pourront débiter tant que ces financements externes n'auront pas été confirmés.

12. Appui du milieu économique

Le facteur de succès *appui du milieu économique* a été bonifié par le facteur *appropriation du projet par le milieu économique* nommé lors de la phase de croissance. Alors que l'*appui du milieu économique* réfère au «soutien apporté par les entreprises locales» (Baker et Cameron, 2008), l'*appropriation du projet par le milieu économique* va plus loin encore, soulignant l'importance de bien d'intégrer ces entreprises locales au processus de création.

En effet, pour assurer le succès de la collaboration, il faut impliquer davantage les différents acteurs du milieu économique dans la planification stratégique et non uniquement au niveau de la promotion touristiques ou de la vente. Il est crucial que ceux-ci s'approprient le concept proposé par la collaboration et en soit de fiers ambassadeurs.

4.2.2 Variation, évolution et interaction des facteurs au fil des phases de la collaboration

Le fait d'avoir analysé les facteurs de succès et d'échec selon les différentes phases du cycle de vie d'une collaboration permet de vérifier s'il y a une variation des facteurs ou si ces derniers sont récurrents d'une phase à une autre. Dans l'optique où certains facteurs sont récurrents, nous pouvons aussi observer s'ils sont identiques d'une phase à une autre ou s'ils évoluent. La présente section présente donc trois contributions théoriques, soit des réflexions sur *la variation (4.2.2.1), l'évolution (4.2.2.2) et l'interaction (4.2.2.3) des facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration*. Ces réflexions peuvent servir de point de départ pour de futures recherches souhaitant approfondir les connaissances rattachées à ces thèmes.

4.2.2.1 Réflexion sur la variation des facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration

D'abord, nous devons vérifier la variation des facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration, avant de pouvoir s'intéresser à l'évolution ou à l'interaction de ceux-ci.

Du côté des facteurs de succès, 12 facteurs sur 25 sont soit récurrents, soit liés avec un facteur semblable, laissant ainsi 13 facteurs de succès distinctifs de leur phase. Nous pouvons donc dire que 48% des facteurs de succès sont propres à leur phase.

Quant aux facteurs d'échec, 8 facteurs sur 24 sont soit récurrents, soit liés avec un facteur semblable, laissant ainsi 16 facteurs d'échec caractéristiques de leur phase. Par conséquent, nous pouvons affirmer que 66,67% facteurs d'échec sont distinctifs à leur phase.

En regroupant les facteurs de succès et d'échec, nous constatons que 20 facteurs sur 49 sont récurrents ou liés à un facteur semblable, ce qui laisse 29 facteurs distinctifs à leur phase. Ainsi, c'est 59% des facteurs qui sont caractéristiques d'une phase. Cela confirme donc la nécessité d'étudier les facteurs de succès et d'échec selon les différentes phases du cycle de vie (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001).

Tel que nous l'avons vu dans le *Chapitre I : Revue de littérature*, la question de savoir si chaque phase du cycle de vie possède ses propres facteurs de succès a été soulevée concernant le domaine touristique, notamment par Selin et Chavez (1995b), mais aucune étude n'a approfondi le sujet. Or, dans le domaine de la gestion de projet, plusieurs études ont démontré la nécessité d'analyser la variation des facteurs de succès au cours du cycle de vie d'un projet (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001).

Somme toute, cette étude vient appuyer la constatation suivante : chaque phase du cycle de vie possédant des caractéristiques distinctives, chacune des phases possèdent certains facteurs de succès et d'échec qui lui sont propres (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001). Par conséquent, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs de succès et d'échec adéquats, c'est-à-dire les facteurs propres à chacune des phases du cycle de vie. Cela permet une optimisation des efforts (temps, efforts, ressources, etc.) (Quinn et Cameron, 1983).

4.2.2.2 Réflexion sur l'évolution des facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration

La présente section analyse l'évolution des facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration. Ainsi, nous nous intéressons aux facteurs qui sont soit récurrents ou liés à un facteur semblable.

Premièrement, il faut souligner que certains facteurs sont récurrents, c'est-à-dire qu'ils sont présents dans plus d'une phase du cycle de vie. C'est le cas d'un facteur de succès, soit *situation de crise* (présent dans la phase de pré-partenariat et de lancement), et de deux facteurs d'échec, soit *égoïsme* (présent dans les trois phases) et *manque de ressources financières* (présent dans les trois phases).

Deuxièmement, notons que 6 facteurs sont liés avec un facteur semblable. C'est le cas de 5 facteurs de succès (*Présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* (3.1.1.4), *Petites victoires* (3.2.1.1), *Structuration de la collaboration* (3.2.1.3), *Disponibilité du financement à l'interne* (3.2.1.5) et *Appui du milieu économique* (3.2.1.6)) et d'un facteur d'échec (2.2.7. *Facteurs externes* (3.2.2.7)).

1. Présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique (3.1.1.4)

Ce facteur appartenant à la phase pré-partenariat est lié avec un facteur de la phase lancement, soit *Appui politique* (3.2.1.4). En effet, le facteur *présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* est un amalgame de deux facteurs connus de la littérature scientifique, soit l'*appui politique* et l'*engagement*. Ainsi, nous avons observé un lien entre le facteur *Présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique* (3.1.1.4) et *Appui politique* (3.2.1.4). Or, il faut souligner l'autre composante du facteur 3.1.1.4., soit l'*engagement*, n'a pas été cité comme un facteur de succès dans les phases subséquentes.

2. Petites victoires (3.2.1.1)

Ce facteur appartenant à la phase lancement évolue dans la phase croissance pour devenir le facteur *Réussite commerciale* (3.3.1.1).

D'abord, dans la phase de lancement, les *petites victoires*, qui réfère à l'obligation d'obtenir rapidement des résultats concrets, permettent aux partenaires d'obtenir les premiers bénéfices espérés ou représentent un premier pas dans l'obtention de ces bénéfices. Peu importe l'ampleur des résultats, la présence de réalisations concrètes permet de démontrer la légitimité de la collaboration en elle-même et d'augmenter la confiance des partenaires.

Si les *petites victoires* peuvent être suffisantes lors de la phase de lancement, la phase de croissance requiert l'arrivée des bénéfices espérés. La *réussite commerciale* représente donc la concrétisation des *retombées anticipées*, un facteur bien connu de la littérature. Rendue à la phase de croissance, la collaboration doit impérativement obtenir des résultats concrets. Cela permet aux partenaires de renouveler leur confiance et leur volonté d'engagement envers cette organisation.

3. Structuration de la collaboration (3.2.1.3)

Ce facteur appartenant à la phase lancement évolue dans la phase croissance pour devenir le facteur *Renforcer la structure organisationnelle* (3.3.1.5).

Cité durant la phase de lancement, le facteur *structuration de la collaboration*, représentant une nouvelle déclinaison du facteur *coordination appropriée*, permet de mieux définir les responsabilités de chacun et ainsi d'assurer une meilleure coordination. D'ailleurs, la création d'une structure administrative est essentielle pour pouvoir soutenir le développement de la collaboration. Non seulement cela facilite sa gestion, mais cela augmente aussi sa notoriété et sa crédibilité, notamment lorsque vient le temps de chercher du financement.

Nommé durant la phase de croissance, le facteur de succès *renforcer la structure organisationnelle* représente la continuité de la *structuration de la collaboration*.

Sans aucun doute, la structure de la collaboration se doit d'être bien adaptée à sa réalité et posséder suffisamment de ressources humaines afin de pouvoir être efficace dans la gestion de la collaboration et dans l'exécution des projets.

4. Disponibilité du financement à l'interne (3.2.1.5)

Ce facteur appartenant à la phase lancement se transforme dans la phase croissance pour devenir le facteur *Disponibilité du financement* (3.3.1.2).

La *disponibilité du financement à l'interne* est un important facteur de succès de la phase de lancement. Bien qu'il s'apparente fortement à la *disponibilité du financement*, il comporte une particularité importante : le financement doit être disponible à l'interne, c'est-à-dire provenir uniquement des membres de la collaboration. Pourquoi cette particularité est-elle mise de l'avant dans la phase lancement ? Tout simplement parce qu'à cette étape, la collaboration possède peu ou pas de financements externes. Ceux-ci arrivent généralement dans la phase croissance, lorsque la crédibilité de la collaboration est bien établie. Par conséquent, il est primordial que les partenaires soient prêts à investir davantage durant la phase de lancement, en attendant que des financements externes soient trouvés. Autrement, les actions de collaboration ne pourront débuter tant que ces financements externes n'auront pas été confirmés.

5. Appui du milieu économique (3.2.1.6)

Ce facteur appartenant à la phase lancement évolue dans la phase croissance pour devenir le facteur *Appropriation du projet par le milieu économique* (3.3.1.8). Alors que l'*appui du milieu économique* réfère au «soutien apporté par les entreprises locales» (Baker et Cameron, 2008), l'*appropriation du projet par le milieu économique* va plus loin encore, soulignant l'importance de bien d'intégrer ces entreprises locales au processus de création. En effet, pour assurer le succès de la collaboration, il faut impliquer davantage les différents acteurs du milieu économique

dans la planification stratégique et non uniquement au niveau de la promotion touristiques ou de la vente. Il est crucial que ceux-ci s'approprient le concept proposé par la collaboration et en soit de fiers ambassadeurs.

6. Facteurs externes (3.2.2.7)

Il est possible d'établir un lien entre ce facteur nommé à la phase lancement et un facteur de la phase croissance, soit *Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien* (3.3.2.6).

Un des exemples concrets du facteur d'échec *facteurs externes* est la connectivité aérienne déficiente (répondants #1, #2, #4 et #5). Comme il s'agit d'un facteur externe, sur lequel la collaboration des Îles Vanille n'a pas le contrôle, il est primordial que les gouvernements respectifs des partenaires se réunissent et trouvent une solution pour améliorer la connectivité aérienne, puisqu'eux détiennent un certain pouvoir sur la question. C'est dans ce contexte que le facteur *Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien* (3.3.2.6) a été nommé par un des répondants comme un important facteur d'échec de la phase croissance.

4.2.2.3 Réflexions sur l'interaction des facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration

Alors que les sections précédentes (4.2.2.1 et 4.2.2.2) comparaient uniquement les facteurs de succès entre eux (idem pour les facteurs d'échec), la présente section examine précisément l'interaction entre les facteurs de succès et d'échec au travers des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration. Dans un premier temps, nous vérifions si les facteurs d'échec représentent l'«exact opposé» des facteurs de succès dans une même phase. Ensuite, nous vérifions si un facteur de succès peut devenir un facteur d'échec dans une phase postérieure. Finalement, nous observons si un facteur d'échec peut provoquer l'émergence d'un facteur de succès dans une phase subséquente.

A) Facteurs de succès et d'échec : l'exact opposé un de l'autre?

Premièrement, nous avons comparé les facteurs de succès et d'échec d'une même phase pour vérifier si ceux-ci sont l'*exact opposé* un de l'autre. Notons que dans certains cas, les facteurs sont reliés entre eux sans pour autant être l'exact opposé. Nous parlerons donc de *liaison* entre ces facteurs. Les résultats de cette analyse ont été synthétisés dans le Tableau 4.1.

Tableau 4.1 Analyse de l'interaction des facteurs de succès et d'échec

Facteur de succès	Facteur d'échec	Exact opposé	Liaison
1. Prépartenariat			
3.1.1.1 Volonté de collaborer	3.1.2.3 Égoïsme		√
3.1.1.4 Présence simultanée d'une volonté politique et d'une volonté technique	3.1.2.2 Manque de volonté politique et/ou technique	√	
3.1.1.7 Vision partagée	3.1.2.6 Manque d'objectifs clairs/ de vision commune	√	
2. Lancement			
3.2.1.2 Prioriser les intérêts économiques	3.2.2.1 Problèmes politiques		√
3.2.1.4 Appui politique	3.2.2.6 Changement des hommes politiques		√
3.2.1.5 Disponibilité du financement à l'interne	3.2.2.2 Manque de ressources financières	√	
3.2.1.6 Appui du milieu économique	3.2.2.4 Manque d'appui du milieu économique	√	
3.2.1.7 Situation de crise	3.2.2.7 Facteurs externes		√
3.2.1.9 Respect des partenaires	3.2.2.2 Égoïsme		√
3. Croissance			
3.3.1.1 Réussite commerciale	3.3.2.3 Manque de résultats	√	
3.3.1.2 Disponibilité du financement	3.3.2.2 Manque de ressources financières	√	
3.3.1.6 Volonté d'harmoniser la qualité des services	3.3.2.5 Manque de volonté d'attendre les pays en retard		√
Total :		6	6

Ainsi, il y a 6 cas d'*exact opposé* et 6 cas de *liaison*. Considérant qu'il y a 25 facteurs de succès et 24 facteurs d'échec qui ont été cités dans cette étude, force est de constater que les facteurs de succès ne correspondent pas tous à un facteur d'échec. En effet, nous observons que 25 facteurs nommés dans cette étude ne possèdent pas d'équivalence dans la même phase.

Somme toute, nous pouvons conclure qu'il est possible pour un facteur de succès et d'échec d'être l'*exact opposé* un de l'autre dans une même phase, ou dans une moindre mesure d'être reliés entre eux, mais cela ne s'applique pas automatiquement à tous les facteurs. Cette constatation vient appuyer la nécessité d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distincte, qui avait été soulevée par le chercheur dans le *Chapitre I : Revue de littérature*.

En effet, le chercheur partage la position de certains auteurs (Um et Crompton, 1992; Hill et Shaw, 1995 ; Vachon, 2013) énonçant qu'une variable n'a pas toujours un impact significatif des deux côtés. Autrement dit, un facteur peut avoir une importante influence sur le succès d'un projet, mais son absence n'entraînera pas automatiquement l'échec de celui-ci. Inversement, un facteur causant inévitablement l'échec d'un projet peut n'avoir aucune influence sur le succès de celui-ci. La meilleure manière de comprendre ce phénomène est d'effectuer un parallèle avec la théorie des deux facteurs d'Herzberg (1966), tel que l'a fait Vachon (2013).

Suite à des recherches en psychologie du travail, Herzberg démontre qu'il y a deux types de facteurs qui influencent la motivation au travail de l'humain : les *facteurs d'hygiène* et les *facteurs de motivation* (Herzberg, 1966). Pour ce qui est des *facteurs d'hygiène*, leur présence est requise pour que l'employé accepte de travailler, mais ils n'ont pas une influence significative sur la productivité de ce dernier. En revanche, les *facteurs de motivation* ont un impact significatif sur la performance, mais leur absence n'a pas de conséquence directe (Herzberg, 1966). Nous pouvons donc effectuer un rapprochement entre les *facteurs de succès* et les *facteurs de motivation*, de même qu'entre les *facteurs d'échec* et les *facteurs d'hygiène*.

Les termes *facilitateurs* et *inhibiteurs* illustrent davantage ce rapprochement. Ainsi, nous pouvons dire que les facteurs de succès *facilitent* la performance d'une collaboration, mais leur absence n'entraîne pas automatiquement l'échec de celle-ci.

À l'opposé, les facteurs d'échec *nuisent* considérablement à la performance d'une collaboration, mais l'absence de ces *inhibiteurs* n'a pas d'impact significatif sur le succès de celle-ci. Par conséquent, il importe d'analyser les deux types d'antécédents de la performance (*facteur de succès* et *facteur d'échec*) d'une collaboration de manière distincte.

Ainsi, les résultats obtenus dans cette étude appuient la position soutenue par le chercheur voulant qu'il est nécessaire d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distincte. Cette étude étant exploratoire, il s'agit d'une piste intéressante à approfondir davantage, et à confirmer ou infirmer, lors de futures recherches.

B) Un facteur de succès peut-il devenir un facteur d'échec ?

Alors que nous avons examiné l'interaction des facteurs de succès et d'échec dans une même phase dans la section précédente, nous vérifions désormais si un facteur de succès peut devenir un facteur d'échec dans une phase postérieure. Deux cas ont retenus notre attention (*situation de crise* et *appui politique*), puisque ces facteurs constituent d'abord un facteur de succès dans la phase pré-partenariat, mais sont à la fois un facteur de succès et d'échec dans la phase lancement. Dans le cas de la *situation de crise*, ce facteur devient uniquement un facteur d'échec dans la phase de croissance.

Intéressons-nous d'abord au cas du facteur *situation de crise*. Ce facteur constitue d'abord un facteur de succès dans la phase de pré-partenariat (*Situation de crise (3.1.1.3)*). En effet, plusieurs auteurs reconnaissent l'impact positif de ce facteur (Pinto et Slevin, 1988; Selin et Chavez, 1995; Bissonnette, 1996; Araujo et Bramwell, 2002; Wang et Fesenmaier, 2007). Non seulement la présence d'un problème commun peut être à l'origine de la création de la collaboration, mais elle rapproche les partenaires qui doivent travailler ensemble pour trouver une solution, créant ainsi rapidement des liens forts.

Dans la phase de lancement, le facteur de succès *Situation de crise* (3.2.1.7) réitère les mêmes bénéfices provenant d'un problème commun que durant la phase de pré-partenariat. Par contre, la présence du facteur d'échec *Facteurs externes* (3.2.2.7) vient dévoiler l'autre côté de la médaille du facteur *situation de crise*. Il ne faut pas oublier qu'une *situation de crise* est avant tout un problème qui doit être réglé. Dans le cas des Îles Vanille, le principal problème est celui de la connectivité aérienne déficiente (répondants #1, #2, #4 et #5). En effet, la connectivité aérienne déficiente constitue un important obstacle au succès des Îles Vanille.

Cela devient encore plus évident durant la phase croissance, puisque le facteur d'échec *Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien* (3.3.2.6) démontre que le problème n'est toujours pas réglé. Ainsi, bien qu'il puisse en découler certains avantages, une *situation de crise* peut devenir un important facteur d'échec si celle-ci n'est pas réglée. Nous supposons que plus la *situation de crise* persiste, plus celle-ci prend de l'ampleur en terme de facteur d'échec au fil des phases du cycle de vie d'une collaboration.

Passons maintenant au cas du facteur *appui politique*, un facteur de succès largement reconnu dans la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Jamet et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001, Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Wong et al, 2011; Kelley et al, 2012). Nous retrouvons ce facteur de succès durant les phases pré-partenariat et lancement, respectivement *Présence simultanée d'une volonté politique et technique* (3.1.1.4) et *Appui politique* (3.2.1.4).

Il faut souligner que l'*appui politique* est un facteur «à double-tranchant» dans la phase de lancement, c'est-à-dire qu'il peut être à la fois un facteur de succès et d'échec. En effet, le facteur d'échec *Problèmes politiques* (3.2.2.1) constitue le facteur d'échec le plus important de cette phase.

Notons aussi que le facteur de succès *Prioriser les intérêts économiques (3.2.1.2)* est une solution pour éviter les *problèmes politiques* découlant d'une présence trop forte des politiques dans la collaboration. Dans un contexte comme celui des Îles Vanille, où les principaux représentants des destinations sont de hauts dirigeants politiques, il peut être dangereux pour certains de dériver de la mission économique de la collaboration. En effet, les politiciens peuvent être tentés d'exploiter cette collaboration pour mieux faire avancer leur propre carrière ou pour influencer les relations diplomatiques entre deux pays membres. Ainsi, bien que l'appui politique soit fondamental pour lancer une collaboration internationale, les partenaires doivent s'en éloigner progressivement et prioriser les intérêts économiques. Cela permet d'éviter les *problèmes politiques*.

Somme toute, nous constatons qu'il est possible qu'un facteur de succès devienne par la suite un facteur «à double-tranchant», c'est-à-dire qu'il puisse à la fois être un facteur de succès et d'échec. Dans le cas de la *situation de crise*, le facteur devient même uniquement un facteur d'échec dans la phase de croissance. Cette transformation d'un facteur de succès en facteur d'échec semble peu commune, mais tout de même possible. Par conséquent, nous croyons que l'évolution d'un facteur de succès en facteur d'échec constitue une piste intéressante à développer dans le cadre de futures recherches.

C) Un facteur d'échec peut-il provoquer l'émergence d'un facteur de succès ?

Finalement, nous avons analysé les facteurs afin de savoir si un facteur d'échec peut provoquer l'émergence d'un facteur de succès dans une phase subséquente. Il s'avère qu'à trois reprises, un facteur de succès découle effectivement d'un facteur d'échec d'une phase précédente. C'est le cas de trois facteurs de succès de la phase de croissance :

- le facteur *Volonté d'harmoniser la qualité des services* (3.3.1.6) répond au facteur d'échec *Décalage de l'offre touristique* (3.1.2.1).
- le facteur *Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs* (3.3.1.7) répond au facteur d'échec *Manque de diversification des marchés* (3.2.2.11).
- le facteur *Appropriation du projet par le milieu économique* (3.3.1.8) répond au facteur d'échec *Manque d'appui du milieu économique* (3.2.2.4).

Le répondant #4 est d'ailleurs conscient de ce possible lien de causalité entre un facteur de succès et un facteur d'échec d'une phase précédente. Lorsque questionné sur les facteurs de succès de la phase de croissance, le répondant #4 a d'abord répondu ceci : «Ben, une fois qu'on a identifié les obstacles, ... (rires), donc je pense que c'est à partir des obstacles qu'on va prendre les facteurs de succès». De futures recherches pourraient s'attarder à vérifier cette nouvelle piste de recherche intéressante.

4.2.3 Terminologie

Suite à l'analyse des résultats recueillis sur le terrain, certaines réflexions ont émergé à propos des concepts ayant occupé une place prépondérante dans cette étude. La présente section propose donc une réflexion sur *le terme «facteurs d'échec»* (4.2.3.1), sur *la performance d'une collaboration en marketing de destination* (4.2.3.2) et sur *la différence entre une collaboration intra-territoriale et une collaboration internationale* (4.2.3.3).

4.2.3.1 Réflexion sur le terme *facteurs d'échec*

Dans le cadre de cette étude, nous avons présenté les concepts de facteurs de succès et d'échec. Rappelons que les *facteurs de succès* font référence aux variables indépendantes ayant un effet positif sur la performance, alors que les *facteurs d'échec*

renvoient à celles ayant un impact négatif. Les termes *facilitateurs* et *inhibiteurs* sont aussi utilisés dans la littérature scientifique pour différencier les deux types d'antécédent de la performance (Um et Crompton, 1992). Cette distinction entre les deux types d'antécédents est primordiale, puisqu'une variable n'a pas toujours un impact significatif des deux côtés (Um et Crompton, 1992; Hill et Shaw, 1995; Vachon, 2013). En effet, un facteur peut avoir une importante influence sur le succès d'un projet, mais son absence n'entraînera pas automatiquement l'échec de celui-ci. Inversement, un facteur causant inévitablement l'échec d'un projet peut n'avoir aucune influence sur le succès de celui-ci.

Ainsi, selon les définitions présentes dans la littérature scientifique, les facteurs d'échec nuisent considérablement à la performance d'une collaboration, menant inévitablement à l'échec de celle-ci. Or, nos recherches tendent à démontrer que la réalité est plus complexe que cela. Malgré la présence d'importants facteurs d'échec, la collaboration entre les Îles Vanille existent toujours et connaît un certain succès. La définition de «*facteur d'échec*» mériterait-elle d'être revue et nuancée ? Est-ce le terme le plus approprié ? Existe-il différents types de facteurs d'échec ? Il s'agit clairement d'une piste de recherche intéressante pour de futures recherches.

Selon nous, le point de départ de cette réflexion se situe dans l'analyse des différents termes analogues au concept de *facteurs d'échec* : obstacles, difficultés, erreurs. Ainsi, nous avons examiné les définitions de ces termes et les avons adaptées à la thématique de la performance d'une collaboration.

Après avoir consulté différents dictionnaires, voici les définitions que nous avons retenues :

- *Obstacle*: «Ce qui empêche ou retarde une action, une progression ; difficulté : Se heurter à des obstacles insurmontables» (Larousse, 2015b).

- *Difficulté* : «Ce qui est difficile ; point difficile, obstacle à vaincre, à surmonter : Il a triomphé de toutes les difficultés» (Larousse, 2015a).
- *Erreur* : « Une action qui par ignorance, par insuffisance ou par accident, dérive de ou échoue d'accomplir de ce qui devrait être fait»²⁶ (Merriam-Webster, 2015).

Suite à la lecture de ces définitions, il apparaît que les termes *obstacle* et *difficulté* sont synonymes, mais diffèrent du terme *erreur*. Par conséquent, pour la suite de cette réflexion, nous conservons uniquement les termes *obstacle* et *erreur*.

En appliquant ces termes à la thématique de la performance d'une collaboration, nous pouvons dire qu'un *obstacle* empêche ou retarde le succès de la collaboration, alors qu'une *erreur* est une action, provoquée par un manque de compétences ou de manière non-intentionnelle, qui dérive de l'objectif poursuivi par la collaboration ou empêche la réalisation de celui-ci. S'agit-il de deux types différents de facteur d'échec? S'agit-il de termes mieux appropriés que «facteur d'échec»? Encore une fois, nous appelons à de plus amples recherches pour répondre à ces interrogations.

Néanmoins, nous remarquons que la définition du terme *obstacle* est similaire à celle d'un *facteur d'échec*, mais comporte une nuance importante : un *obstacle* empêche ou retarde le succès d'une collaboration, ce qui veut dire qu'il n'entraîne pas inévitablement l'échec comme un *facteur d'échec*. Ainsi, un *obstacle* peut être surmonté, mais celui-ci retarde le succès d'une collaboration. Dans le cas où la collaboration ne parvient pas à le surmonter, cet obstacle limite alors le succès ou conduit à l'échec de la collaboration.

Certains facteurs d'échec cités par les répondants des Îles Vanille semblent correspondre davantage à la définition d'un *obstacle* que d'un *facteur d'échec*. C'est notamment le cas des facteurs d'échec *Décalage de l'offre touristique (3.1.2.1)*,

²⁶ Traduction libre.

Problèmes politiques (3.2.2.1) et *Facteurs externes (3.2.2.7)*. Notons que les Îles Vanille ont entrepris ou entreprennent présentement des actions pour surmonter ces obstacles. Ainsi, ces facteurs d'échec n'ont pas conduit inévitablement les Îles Vanille à l'échec. Devrions-nous substituer le terme *facteur d'échec* par *obstacle* dans la littérature scientifique concernant la performance d'une collaboration ou s'agit-il de deux concepts différents ? Un *facteur d'échec* correspond-t-il à un *obstacle* ne pouvant être surmonté ? Cela devra être investigué lors de futures recherches.

Somme toute, beaucoup d'interrogations sur le concept de *facteur d'échec* ont émergé durant la réalisation de cette étude. Nous terminons cette réflexion sur les différents termes reliés au concept de *facteur d'échec* en soulignant qu'un *obstacle* ou une *erreur* peut mener à l'émergence d'un facteur de succès, ce qui tend à démontrer que nous pouvons apprendre de nos «échecs».

Dans la section précédente (4.2.2.3), nous avons posé la question suivante : Un facteur d'échec peut-il provoquer l'émergence d'un facteur de succès ? En analysant nos résultats, nous avons découvert que cela est possible. C'est le cas de trois facteurs de succès de la phase de croissance :

- le facteur *Volonté d'harmoniser la qualité des services (3.3.1.6)* répond au facteur d'échec *Décalage de l'offre touristique (3.1.2.1)*.
- le facteur *Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs (3.1.7.1)* répond au facteur d'échec *Manque de diversification des marchés (3.2.2.11)*.
- le facteur *Appropriation du projet par le milieu économique (3.3.1.8)* répond au facteur d'échec *Manque d'appui du milieu économique (3.2.2.4)*.

Ainsi, le fait que trois facteurs de succès ont émergé en réponse à un *obstacle* ou à une *erreur* (*Décalage de l'offre touristique (3.1.2.1)*, *Manque d'appui du milieu économique (3.2.2.4)* et *Manque de diversification des marchés (3.2.2.11)*) démontre qu'il est possible pour une entreprise d'apprendre de ses «échecs». La *capacité*

d'apprendre de ses «échecs» pourrait-elle constituer un nouveau facteur de succès ? Il s'agit d'une avenue de recherche peu exploitée, mais qui mérite davantage d'attention selon nous.

4.2.3.2 Réflexion sur la performance d'une collaboration en marketing de destination

Dans le *chapitre I: Revue de littérature*, nous avons présenté un tableau (Tableau 1.2) comparant la performance d'un projet de collaboration (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002) et la performance d'une collaboration en marketing de destination. Voici les quatre dimensions composant la performance d'une collaboration en marketing de destination :

1. Performance de la collaboration : Atteinte des objectifs établis, bénéfices perçus, niveau d'engagement des partenaires, etc.
2. Performance de la destination : notoriété, augmentation du nombre de touristes, augmentation des dépenses des touristes, compétitivité de la destination.
3. Performance des services offerts au sein de la destination : satisfaction de la clientèle, BAO, fidélisation des clients.
4. Performance individuelle des partenaires : fierté ressentie, sentiment d'avoir relevé un défi, niveau d'engagement.

Suite à une analyse des résultats de cette étude, nous avons constaté que les facteurs de succès et d'échec cités dans cette étude correspondent aux dimensions 1 et 2 de la performance d'une collaboration en marketing de destination (voir Annexe M).

Durant les phases pré-partenariat et lancement, les facteurs appartiennent majoritairement à la dimension *performance de la collaboration*, alors que, dans la phase croissance, ils appartiennent principalement à la dimension *performance de la destination*. Notons que la dimension à laquelle les facteurs appartiennent change à mesure que la collaboration avance dans son cycle de vie. S'agit-il d'une simple coïncidence ? Suivant cette logique, les facteurs des trois dernières phases du cycle de vie d'une collaboration (4. *Apogée*, 5. *Décélération* et 6. *Après-vie*) seront aussi reliés aux dimensions 3 et 4 de la performance d'une collaboration en marketing de

destination. Cette hypothèse, stipulant que les facteurs de succès et d'échec correspondent à différentes dimensions de la performance d'une collaboration en marketing de destination en fonction des différentes phases du cycle de vie, devra être vérifiée lors de futures recherches.

4.2.3.3 Réflexion sur les différences entre une collaboration intra-territoriale et une collaboration internationale

Dans le *Chapitre I : Revue de littérature*, nous avons vu que l'approche collaborative représente un excellent moyen de rester dans la course, l'industrie touristique étant de plus en plus compétitive (Fyall et Garrod, 2004). Cette approche est utilisée autant au niveau régional qu'international. Alors qu'une collaboration régionale, provinciale ou nationale implique plusieurs organisations au sein du même pays (une collaboration intra-territoriale), une collaboration internationale regroupe plusieurs destinations, comme le démontre la citation suivante : « Essentiellement, la collaboration inter-destinations se produit lorsque qu'un ou plusieurs pays collaborent pour établir une identité commune et se promouvoir comme une seule destination touristique»²⁷ (Fyall et Garrod, 2004 : 299).

Étant donné qu'il existe deux types de collaboration, soit intra-territoriale et internationale, nous avons analysé nos résultats recueillis sur le terrain pour savoir si certains facteurs s'appliquent uniquement à une collaboration internationale. S'il est difficile de se prononcer sur le caractère exclusif de certains facteurs à une collaboration internationale, il demeure évident que certains facteurs ont peu de chance d'être présent dans une collaboration intra-territoriale. De plus, l'importance de certains facteurs augmente considérablement dans le cas d'une collaboration internationale. Voici donc les facteurs qui ont retenus notre attention dans notre réflexion sur les différences entre une collaboration intra-territoriale et internationale.

²⁷ Traduction libre.

A) Appartenance au même groupe linguistique (3.1.1.6)

L'appartenance au même groupe linguistique facilite grandement la gestion de la collaboration. Sans aucun doute, ce facteur a un effet positif sur trois autres facteurs de succès reconnus de la littérature scientifique, soit *la qualité de la communication, la clarté des objectifs et la complexité/incertitude réduite*.

Il s'agit d'un facteur qui s'applique davantage à une collaboration internationale, les probabilités de travailler avec un partenaire ne partageant pas la même langue étant plus élevées lorsque les partenaires sont des pays. Néanmoins, il est aussi possible que diverses langues se côtoient au sein d'un même territoire. Ainsi, la performance d'une collaboration intra-territoriale peut aussi être influencée par le facteur de succès *appartenance au même groupe linguistique*.

B) Décalage de l'offre touristique (3.1.2.1) et Volonté d'harmoniser la qualité des services (3.3.1.6)

Le décalage de l'offre touristique s'applique davantage à une collaboration internationale. Il en va de même pour la *volonté d'harmoniser la qualité des services*, qui se trouve être le facteur de succès relié au *décalage de l'offre touristique*.

Tous deux font référence à un important écart du degré de développement touristique ou des standards en terme d'infrastructure ou de qualité des services. Bien qu'il puisse y avoir un écart au sein d'un même territoire, celui-ci sera de moindre importance que l'écart entre différents pays. Ainsi, ces facteurs possèdent une importance considérablement plus élevée dans une collaboration internationale que dans une collaboration intra-territoriale.

C) Facteurs externes (3.2.2.7) et Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien (3.3.2.6)

Le facteur d'échec *facteurs externes* est commun à tous les types de collaboration, mais c'est la nature des *facteurs externes* qui peut différer entre une collaboration intra-territoriale et internationale. Dans le cas des Îles Vanille, les facteurs d'échec *facteurs externes* et *manque de volonté d'ouvrir l'espace aérien* font état d'un problème caractéristique d'une collaboration internationale, soit une *connectivité aérienne déficiente* (Hill et Shaw, 1995 ; Henderson, 2001 ; répondants #1, #2, #4 et #5). Bien qu'une *connectivité aérienne déficiente* soit possible dans certains cas de collaboration intra-territoriale, lorsque le territoire en question est grand, cela est quand même peu probable. Par conséquent, une *connectivité aérienne déficiente* est un facteur davantage relié à une collaboration internationale.

D) Manque de connaissance des partenaires et de leurs produits (3.2.2.10)

Le *manque de connaissance des partenaires et de leurs produits* est possible autant dans une collaboration intra-territoriale que dans une collaboration internationale. Néanmoins, cela est beaucoup plus susceptible de se produire lorsque les partenaires sont des pays différents. Il s'agit donc d'un facteur d'échec qui doit être pris au sérieux particulièrement par les collaborations internationales.

E) Structuration de la collaboration (3.2.1.3) et Renforcer la structure organisationnelle (3.3.1.5)

Les facteurs de succès *structuration de la collaboration* et *renforcer la structure organisationnelle* sont importants autant pour une collaboration intra-territoriale que pour une collaboration internationale. Sans aucun doute, le fait de structurer la collaboration permet de mieux définir les responsabilités de chacun et ainsi d'assurer une meilleure coordination. D'ailleurs, la création d'une structure administrative est essentielle pour pouvoir soutenir le développement d'une collaboration, peu importe

sa nature. Non seulement cela facilite sa gestion, mais cela augmente aussi sa notoriété et sa crédibilité, ce qui est fort utile lorsque vient le temps de chercher du financement.

Notons tout de même qu'il s'agit d'un facteur encore plus primordial dans le cas d'une collaboration internationale. Sans une structure administrative adéquate, les échanges entre les partenaires risquent d'être peu fréquents et plus difficiles. Bien que ce soit les principaux dirigeants qui établissent les stratégies marketing, l'existence d'un bureau opérationnel où suffisamment de ressources humaines gèrent les actions quotidiennes est essentielle.

F) Problèmes politiques (3.2.2.1)

Le facteur d'échec *problèmes politiques* réfère autant aux situations conflictuelles qui surviennent à l'intérieur de la collaboration qu'à celles qui opposent la collaboration à d'autres organisations, de même qu'à des situations politiques complexes qui affectent la collaboration. Ainsi, ce facteur d'échec peut nuire autant une collaboration intra-territoriale qu'internationale.

Par contre, nous estimons que les *problèmes politiques* affectant une collaboration internationale peuvent prendre beaucoup plus d'ampleur que pour une collaboration intra-territoriale. À titre d'exemple, un conflit interne dans une collaboration internationale peut brouiller les relations diplomatiques entre les deux pays concernés.

Somme toute, certains facteurs de succès et d'échec ont une incidence plus grande dans une collaboration internationale que dans une collaboration intra-territoriale. Néanmoins, les résultats de cette étude peuvent aussi s'appliquer à une collaboration intra-territoriale.

4.3 Contributions managériales

Cette étude apporte 8 contributions managériales, soit des conseils aux professionnels qui peuvent être interpellés par le sujet de cette étude. Ainsi, dans notre cas, il s'agit principalement de conseils aux gestionnaires qui démarrent ou veulent démarrer une collaboration touristique. Or, cette étude peut aussi provoquer des réflexions a posteriori chez des gestionnaires impliqués, ou qui ont déjà été impliqués, dans des collaborations ayant passé le cap de la phase de croissance.

4.3.1 Ne pas sous-estimer l'importance de la phase pré-partenariat

La phase de *pré-partenariat* réfère à la période précédant la création officielle de la collaboration. Celle-ci consiste à l'identification de problèmes communs, ou d'opportunité à saisir, par les partenaires potentiels. Ces derniers explorent leurs options, formulent des objectifs, vérifient la volonté d'engagement des autres partenaires et la disponibilité du financement advenant une collaboration. Ces actions menant à la création de la collaboration peuvent se dérouler sur une période temporelle très courte ou s'étaler sur plusieurs mois, voir plusieurs années (Caffyn, 2000).

Sans aucun doute, il est primordial d'effectuer ces différentes actions avant de lancer officiellement une collaboration. La raison d'être de la collaboration doit être claire et interpeler les différents partenaires. Ceux-ci doivent avoir exploré les différentes options possibles et s'assurer qu'ils ont ou seront en mesure de trouver le financement nécessaire pour concrétiser leurs ambitions. De plus, cette phase est idéale pour tester la volonté d'engagement et la compatibilité des partenaires potentiels. Bien qu'elle ne soit pas toujours formelle, cette phase de pré-partenariat ne doit surtout pas être négligée.

4.3.2 Identifier rapidement les obstacles qui pourraient entraver le succès de la collaboration

Dès la phase de pré-partenariat, les partenaires doivent identifier les obstacles qui pourraient entraver le succès de la collaboration et trouver des solutions pour les surmonter ou des alternatives. Ainsi, s'il s'agit de problèmes existants (ex : une connectivité aérienne déficiente ou un écart au niveau du développement touristique des destinations impliquées), les partenaires doivent entreprendre des moyens concrets pour les résoudre. Dans le cas de problèmes susceptibles de se produire, des mesures préventives peuvent être appliquées ou des plans de gestion de crise créés.

Cette gestion proactive des problèmes, qui doit se perpétuer dans les phases subséquentes, évitera l'apparition de nombreux facteurs d'échec, en plus de resserrer les liens entre partenaires.

4.3.3 Ne pas négliger les relations interpersonnelles entre partenaires

Bien choisir ses partenaires n'est pas suffisant, il faut également en prendre soin. Les relations interpersonnelles au sein de la collaboration ont une influence importante sur le succès de la collaboration. En effet, la collaboration en elle-même doit être un succès pour que la destination connaisse elle aussi du succès. Ce n'est pas pour rien que les facteurs de succès *qualité de la communication, engagement et confiance* sont autant reconnus dans la littérature scientifique. En fait, plusieurs auteurs les considèrent même comme faisant partie d'une classe à part (Ramayah, Lee et In, 2011; Vachon, 2013).

Dans le cadre de cette étude, l'*égoïsme* a été nommé comme un des plus importants facteurs d'échec et ce, pour les trois phases étudiées. Certains répondants ont expliqué que les comportements égoïstes nuisaient non seulement à la performance de

la destination, mais surtout à la performance de la collaboration, puisqu'ils engendrent de la méfiance entre partenaires.

Somme toute, il faut d'abord s'assurer du succès de la collaboration en elle-même, notamment en entretenant de bonnes relations interpersonnelles entre partenaires, pour envisager un réel succès de la destination.

4.3.4 Bien structurer votre collaboration

Une fois la collaboration officialisée, celle-ci entame la phase la plus cruciale de son cycle de vie (*lancement*), tel que le souligne le répondant #3 : «D'abord, en mon sens, cette phase, c'est certainement la phase la plus critique».

Rappelons que le *lancement* constitue la deuxième étape du cycle de vie d'une collaboration. Il s'agit d'une courte phase qui officialise la collaboration. Celle-ci est caractérisée par la nomination d'un chef de projet, la réalisation d'un inventaire des ressources disponibles, l'évaluation des besoins, la détermination des objectifs, la rédaction d'un programme de travail et la création d'une structure administrative (Caffyn, 2000).

Les facteurs de succès *Structuration de la collaboration (3.2.1.3)* et *Renforcer la structure organisationnelle (3.3.1.5)* soulignent l'importance de bien structurer la collaboration, permettant ainsi de mieux définir les responsabilités de chacun et d'assurer une meilleure coordination. D'ailleurs, la création d'une structure administrative est essentielle pour pouvoir soutenir le développement d'une collaboration. Non seulement cela facilite sa gestion, mais cela augmente aussi sa notoriété et sa crédibilité, ce qui est fort utile lorsque vient le temps de chercher du financement.

4.3.5 Bien gérer l'appui politique au travers des différentes phases du cycle de vie

L'*appui politique* est un facteur de succès largement reconnu dans la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Jamet et Getz, 1995; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Mattessich et al, 2001, Préfontaine et al, 2002; Araujo et Bramwell, 2002; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et al, 2009; Wong et al, 2011; Kelley et al, 2012). Dans le cadre de cette étude, nous retrouvons effectivement ce facteur de succès durant les phases pré-partenariat et lancement, respectivement *Présence simultanée d'une volonté politique et technique (3.1.1.4)* et *Appui politique (3.2.1.4)*.

Néanmoins, il faut souligner que l'*appui politique* est un facteur «à double-tranchant» dans la phase de lancement, c'est-à-dire qu'il est à la fois un facteur de succès et d'échec. En effet, le facteur d'échec *Problèmes politiques (3.2.2.1)* constitue le facteur d'échec le plus important de cette phase. De plus, le facteur de succès *Prioriser les intérêts économiques (3.2.1.2)* est une solution pour éviter les *problèmes politiques* découlant d'une présence trop forte des politiques dans la collaboration.

Ainsi, bien que l'appui politique soit fondamental pour lancer une collaboration internationale, les partenaires doivent s'en éloigner progressivement et prioriser les intérêts économiques. Une gestion saine de l'appui politique au travers des différentes phases du cycle de vie est donc primordiale au succès d'une collaboration internationale en marketing de destination.

4.3.6 Viser l'appropriation du projet par le milieu économique

Bien que l'*appui du milieu économique* est un facteur de succès bien connu de la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Jamel et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Henderson, 2001 ; Araujo et Bramwell, 2002; Rajaobelina et al., 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008), une collaboration internationale en

marketing de destination doit plutôt viser une forme plus avancée d'appui, soit *l'appropriation du projet par le milieu économique*.

Alors que *l'appui du milieu économique* réfère au «soutien apporté par les entreprises locales» (Baker et Cameron, 2008), *l'appropriation du projet par le milieu économique* va plus loin encore, soulignant l'importance de bien d'intégrer ces entreprises locales au processus de création. En effet, pour assurer le succès de la collaboration, il faut impliquer davantage les différents acteurs du milieu économique dans la planification stratégique et non uniquement au niveau de la promotion touristiques ou de la vente. Alors que la collaboration établit la vision stratégique et tente de créer les conditions les plus favorables possibles au tourisme dans ses destinations, ce sont les différents acteurs économiques, tels que les tours opérateurs et les différentes entreprises touristiques, qui sont en contact avec les touristes. Il est donc crucial que ceux-ci s'approprient le concept proposé par la collaboration et en soit de fiers ambassadeurs.

4.3.7 Consolider les projets existants

Facteur novateur de cette étude, *la consolidation des projets existants*, c'est-à-dire s'assurer du succès et de la pérennité des projets existants avant de lancer de nouveaux projets, constitue un important facteur de succès de la phase de croissance.

Lors de cette phase, la collaboration entreprend généralement des projets de plus grande envergure et/ou un nombre plus élevé de projets simultanément. La collaboration doit d'abord s'assurer du succès et de la pérennité des projets existants avant de s'aventurer dans de nouveaux projets. Autrement, elle risque de tomber dans le piège de s'éparpiller dans de trop nombreux projets et certains recevront inévitablement moins d'attention.

Ainsi, bien qu'il soit novateur, ce facteur de succès est très prometteur et doit être pris en compte par les gestionnaires visant l'excellence.

4.3.8 Posséder les ressources financières de ses ambitions

Notre dernier conseil, et non le moindre, concerne les ressources financières. «L'argent est le nerf de la guerre» est un proverbe qui existe depuis plusieurs siècles, mais qui demeure d'actualité selon le répondant #5.

En effet, nous ne pouvons passer sous silence l'importance de la question financière, puisqu'elle est fortement appuyée par les résultats de cette étude. Non seulement deux facteurs de succès s'y rattachent (*Disponibilité du financement à l'interne (3.2.1.5)* et *Disponibilité du financement (3.3.1.2)*), mais le *manque de ressources financières* a été nommé dans les trois phases comme un important facteur d'échec.

Sans aucun doute, même les meilleures idées ont peu de valeur lorsque la collaboration ne possède pas les moyens financiers nécessaires pour les concrétiser. Dès la phase de pré-partenariat, il faut exploiter l'originalité et la pertinence de nos projets pour aller chercher des financements externes. Dans l'attente de l'arrivée de ces financements, les partenaires doivent être prêts à investir davantage pour permettre à la collaboration de démarrer ses actions. Plus la notoriété et la crédibilité de la collaboration prendront de l'ampleur, plus il sera facile pour elle d'obtenir des financements externes.

Bref, il faut posséder les ressources financières de ses ambitions. Plus vous souhaitez réaliser des projets de grandes envergures, plus vous aurez besoin d'argent. La disponibilité du financement ne garantit pas le succès de vos projets, mais le manque de ressources financières empêche d'exploiter à leur plein potentiel vos idées ou, dans certains cas, rend impossible la réalisation de celles-ci.

Somme toute, ce chapitre met en évidence les 18 contributions apportées par cette étude. Alors que les contributions méthodologiques (2) et théoriques (8) se destinent davantage à la communauté scientifique et académique, les contributions managériales (8) s'adressent aux gestionnaires qui démarrent ou veulent démarrer une collaboration touristique.

Notons aussi que les réflexions présentes dans ce chapitre créent des pistes intéressantes pour de futures recherches. Celles-ci seront vues plus en détails dans le prochain et dernier chapitre de cette étude, soit la conclusion.

CONCLUSION

Le danger qui menace les chercheurs aujourd'hui serait de conclure qu'il n'y a plus rien à découvrir.

– Pierre Joliot

Ce projet de recherche, dont l'objectif était de découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie, a été présenté en quatre chapitres. D'abord, nous avons réalisé une revue de littérature exposant les principaux concepts-clé de cette recherche (*Chapitre I : Revue de littérature*). Ensuite, nous avons présenté les méthodes privilégiées pour réaliser cette étude (*Chapitre II : Méthodes*). Puis, les résultats de notre terrain de recherche ont été dévoilés et confrontés à la littérature scientifique (*Chapitre III : Résultats et interprétation*). Finalement, les principales contributions méthodologiques, théoriques et managériales ont été mises de l'avant (*Chapitre IV : Discussion*).

Il est maintenant temps de porter un regard critique sur le travail accompli. Ainsi, le présent chapitre aborde en premier lieu les limites de la recherche. Il s'agit d'une étape importante dans tout projet de recherche, puisque celle-ci permet de relativiser les résultats obtenus et de partager les problèmes rencontrés afin de permettre à de futurs chercheurs de les éviter.

Ensuite, nous exposons les nouvelles pistes de recherche qui ont émergées durant cette étude. En effet, l'analyse des résultats obtenus a suscité de nombreuses réflexions chez le chercheur. Ce dernier a donc identifié les 7 avenues de recherches les plus inspirantes pour de futurs projets de recherche.

5.1 Limites de la recherche

Suite à l'analyse du travail accompli, certaines limites ont pu être identifiées. La présente section les expose. Premièrement, nous verrons les implications de sélectionner l'*étude de cas approfondie* comme stratégie opérationnelle. Ensuite, nous abordons le risque de choisir une population d'étude aussi restreinte. Finalement, nous revenons sur un essai méthodologique peu concluant, soit le fait d'insérer une courte section quantitative dans nos entrevues qualitatives, et les leçons à en tirer.

5.1.1 Les implications d'une étude de cas approfondie

Rappelons d'abord ce qu'est *une étude de cas approfondie*. Bien que certains auteurs différencient les études de cas *intrinsèque* de celles *instrumentales*, plusieurs affirment au contraire que les deux types de motivations coexistent et sont complémentaires. Ils préfèrent donc utiliser le terme *étude de cas approfondie* (Eisenhardt, 1989; Veal, 2006; Gerring, 2007; Gagnon, 2012).

L'étude de cas *intrinsèque* «est entreprise car quelqu'un veut une meilleure compréhension de ce cas en particulier»²⁸ (Stake, 1998 : 88). Le cas à l'étude n'est donc pas sélectionné pour sa représentativité ou pour son potentiel à résoudre une problématique, mais tout simplement car le cas lui-même présente un intérêt (Stake, 1998). Au contraire, l'étude de cas *instrumentale* «analyse un cas en particulier afin de résoudre un problème ou d'améliorer une théorie. Le cas lui-même est secondaire; il joue un rôle de soutien, facilitant notre compréhension de quelque chose d'autre»²⁹ (Stake, 1998 : 88).

²⁸ Traduction libre.

²⁹ Traduction libre.

Ainsi, cette étude permet non seulement une meilleure connaissance des Îles Vanille, mais permet aussi de mieux comprendre les collaborations internationales en marketing de destination.

Ceci étant dit, il faut tout de même être prudent et ne pas effectuer de généralisation hâtive avec les résultats obtenus. Il s'agit avant tout d'un portrait d'une organisation précise sur une période délimitée et avec un cadre géographique.

Premièrement, cette étude a analysé un seul cas de collaboration internationale en marketing de destination, soit les Îles Vanille. Bien que d'autres cas sont susceptibles de posséder les mêmes facteurs de succès et d'échec, la réalité des Îles Vanille pourrait aussi ne pas être représentative.

Ensuite, les entrevues ont eu lieu sur une période de trois mois, soit entre le 24 mars 2014 et le 16 juin 2014. Bien que le chercheur ait pu avoir une idée du contexte entourant les Îles Vanille à cette période, il lui était tout de même impossible de connaître tous les facteurs externes qui ont pu influencer les réponses des répondants. Est-ce que les réponses auraient-été les mêmes si les entrevues avaient eu lieu 3 mois plus tôt ou 3 mois plus tard ? Nul ne le sait. Il faut donc être conscient que les résultats obtenus proviennent d'une période temporelle précise.

De plus, nous avons demandé aux répondants de parler du moment présent, mais aussi de revenir sur des événements remontant jusqu'au mois d'août 2010, date de la création des Îles Vanille, et antérieurs à août 2010 afin pouvoir analyser la phase de pré-partenariat. Ainsi, une collaboration internationale en marketing de destination qui n'a pas vécu ses trois premières phases du cycle de vie sur la même période que les Îles Vanille peut avoir été influencé par un contexte mondial différent.

Finalement, l'*étude de cas approfondie* implique aussi l'existence d'un cadre géographique précis. Dans notre cas, il s'agit du sud-ouest de l'océan Indien. Ainsi, une collaboration internationale en marketing de destination prenant place en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie ou en Europe peut très bien être influencée par un contexte géographique différent. La *proximité des destinations* et la *compatibilité de leur niveau de développement touristique* sont deux exemples de facteurs dont l'importance peut varier grandement selon le contexte géographique. Ainsi, certains facteurs de succès et d'échec sont possiblement distinctifs des Îles Vanille.

Somme toute, le caractère unique de chaque étude de cas doit être tenu en compte et nous appelons à la prudence dans la généralisation des résultats de cette recherche. Néanmoins, le croisement de nos résultats avec la littérature scientifique démontre tout de même que les facteurs émergeant de cette étude correspondent, ou sont reliés, en grande majorité à ceux déjà établis. Ainsi, il apparaît évident que certains facteurs de succès et d'échec sont communs à toutes les collaborations.

5.1.2 Le risque de choisir une population d'étude restreinte

Dans un premier temps, rappelons que la population à l'étude sélectionnée correspond aux personnes les plus susceptibles de posséder l'information recherchée. Dans le cadre de cette recherche, il s'agissait des hauts dirigeants de la collaboration des Îles Vanille, soit des membres appartenant à une classe sociale distincte, l'élite.

Puisque la population à l'étude est très spécifique, restreinte et difficile d'accès, les répondants potentiels ont été sélectionnés par le biais d'un échantillonnage raisonné, à l'aide de critères spécifiques, un échantillonnage aléatoire étant tout simplement inapproprié dans de telles circonstances (Mikecz, 2012).

Au niveau méthodologique, il n'y a eu aucun problème. Par contre, le chercheur était conscient du risque qu'il prenait en acceptant de travailler avec une population à l'étude restreinte. Dans les faits, il était davantage dépendant de l'acceptation ou du refus de participer à l'étude des répondants ciblés que dans le cas de recherches possédant une population à l'étude plus volumineuse. Plus la population à l'étude est restreinte, plus le refus d'un seul répondant potentiel a un impact majeur. Ainsi, nous avons investi beaucoup de temps dans la préparation du terrain, dans la stratégie de prise de contact et dans la rédaction des documents s'y rattachant.

Dans notre cas, nous avons réussi à collecter suffisamment de données pour mener à terme cette étude. Cependant, la situation aurait pu être différente. Il importe donc de conscientiser les chercheurs qui travaillent avec une population à l'étude restreinte du risque qu'ils prennent.

5.1.3 L'insertion d'une section quantitative dans une entrevue qualitative

Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué un essai méthodologique qui s'est avéré peu concluant. Nous y revenons donc afin d'identifier les leçons que nous pouvons en tirer.

S'inspirant de certaines études quantitatives qui incluent une ou deux questions ouvertes dans leurs questionnaires afin de collecter par la même occasion des données qualitatives, notamment Vachon (2013), nous avons tenté de faire l'inverse, cette technique permettant de récolter quelques données quantitatives pour venir bonifier notre recherche qualitative (Harvey, 2011).

Ainsi, notre guide d'entrevue (voir Annexe J) est divisé en deux sections principales, correspondant aux deux phases de l'entrevue. La première partie de l'entrevue est constituée de questions ouvertes auxquelles les répondants doivent répondre dans

leurs propres mots (section intitulée «Sans liste» dans le guide d'entrevue). Les questions sont regroupées en trois bloc, correspondant aux trois premières phases du cycle de vie de Caffyn (2000) : *pré-partenariat*, *lancement* et *croissance*. Pour chacune des phases, il est demandé au répondant d'identifier, puis d'expliquer, les trois principaux facteurs de succès et les trois principaux facteurs d'échec.

Ensuite, la deuxième partie de l'entrevue reprend les mêmes questions, mais le répondant reçoit une liste des facteurs répertoriés dans la littérature scientifique (voir Annexe K) et doit choisir les principaux facteurs de succès et d'échec parmi la liste (section intitulée «Avec liste» dans le guide d'entrevue). Il s'agit non seulement d'une opportunité supplémentaire pour les répondants d'élaborer sur certains facteurs importants auxquels ils n'ont pas pensé durant la première partie de l'entrevue, mais surtout d'une opportunité pour le chercheur de récolter des données quantitatives (Harvey, 2011).

Dans les faits, nous n'avons pas utilisé les résultats de la 2^e partie du questionnaire, puisqu'ils étaient peu concluants. Si le nombre d'entrevues réalisées a peu d'impact dans le cadre d'une recherche qualitative, puisque c'est la qualité des entrevues qui importe, la réalité est différente pour une recherche quantitative qui exige une quantité minimale de répondants pour assurer la validité des résultats. Par conséquent, il y a déjà une première limite à l'utilisation de la technique proposée par Harvey (2011). Cette technique peut s'avérer intéressante pour une recherche qualitative ayant eu un nombre élevé de répondants, une trentaine par exemple, mais s'applique difficilement à notre étude.

D'ailleurs, nous avons aussi remarqué que les répondants étaient moins disposés à répondre lorsque nous arrivions à la deuxième partie. Certains étaient pressés par le temps, d'autres semblaient fatigués suite à la partie qualitative de l'entrevue. Par

conséquent, nous conseillons aux chercheurs qui voudraient essayer cette technique de le faire d'une manière différente.

Nous avons envisagé différentes alternatives et voici celle que nous trouvons la plus prometteuse : la partie quantitative aurait pu être envoyée par courriel à la suite de l'entrevue. À la fin de celle-ci, le chercheur demande la permission au répondant de lui envoyer un court questionnaire par courriel, afin de compléter l'entrevue en personne. Ainsi, la fatigue ou le manque de temps n'affectera pas le répondant lorsqu'il complètera cette section quantitative.

Nous conseillons tout de même de s'en tenir exclusivement à la méthode qualitative si c'est celle-ci qui a été privilégiée. Une future recherche quantitative, réalisée par le même chercheur ou par un autre, viendra compléter les résultats de manière plus efficace.

Somme toute, cette section présentant les limites de cette étude permet d'avoir un recul critique sur le travail accompli. Loin de remettre en doute les résultats de cette étude, les limites présentées permettent l'émergence de réflexions sur certains choix méthodologiques et leurs implications. De futures recherches peuvent donc s'en inspirer lors de la construction de leur cadre méthodologique. D'ailleurs, la prochaine section propose de nouvelles pistes de recherche pouvant également inspirer les chercheurs.

5.2 Identification de nouvelles pistes de recherche

Cette étude a soulevé de nombreuses réflexions, certaines débouchant sur de nouvelles avenues de recherche. La présente section expose les 7 nouvelles pistes de recherches les plus prometteuses.

5.2.1 Approfondir / confirmer l'importance des facteurs novateurs et des nouvelles déclinaisons de facteurs connus

La réalisation de cette étude a non seulement permis de confirmer l'importance de facteurs de succès et d'échec déjà connus de la littérature scientifique, mais elle a aussi permis l'émergence de 4 facteurs de succès novateurs (*prioriser les intérêts économiques, cohérence historique, favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations et consolidation des projets existants*) et de bonifier 12 facteurs reconnus par de nouvelles déclinaisons. De futures recherches pourront approfondir les connaissances reliées à ces nouveaux facteurs et nouvelles déclinaisons.

5.2.2 Nécessité d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distincte

Les résultats obtenus dans cette étude appuient la position soutenue par le chercheur voulant qu'il est nécessaire d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distincte. Tel que l'avais souligné Vachon (2013), un parallèle entre les facteurs de succès et d'échec et les facteurs de motivation et d'hygiène d'Herzberg (1966) semble effectivement possible. Cette étude étant exploratoire, il s'agit d'une piste intéressante à approfondir davantage, puis à confirmer ou infirmer lors de futures recherches.

5.2.3 Un facteur de succès peut-il devenir un facteur d'échec ?

Suite à l'analyse de nos résultats, nous constatons qu'il est possible qu'un facteur de succès devienne par la suite un facteur «à double-tranchant», c'est-à-dire qu'il puisse à la fois être un facteur de succès et d'échec. Dans le cas de la *situation de crise*, le

facteur devient même uniquement un facteur d'échec dans la phase de croissance. Cette transformation d'un facteur de succès en facteur d'échec semble peu commune, mais tout de même possible. Par conséquent, nous croyons que l'évolution d'un facteur de succès en facteur d'échec constitue une piste intéressante à développer dans le cadre de futures recherches.

5.2.4 Un facteur d'échec peut-il provoquer l'émergence d'un facteur de succès ?

Nous avons analysé les facteurs afin de savoir si un facteur d'échec peut provoquer l'émergence d'un facteur de succès dans une phase subséquente. Il s'avère qu'à trois reprises, un facteur de succès découle effectivement d'un facteur d'échec d'une phase précédente. C'est le cas de trois facteurs de succès de la phase de croissance :

- le facteur *Volonté d'harmoniser la qualité des services*(3.3.1.6) répond au facteur d'échec *Décalage de l'offre touristique* (3.1.2.1).
- le facteur *Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs* (3.3.1.7) répond au facteur d'échec *Manque de diversification des marchés* (3.2.2.11).
- le facteur *Appropriation du projet par le milieu économique* (3.3.1.8) répond au facteur d'échec *Manque d'appui du milieu économique* (3.2.2.4).

Le répondant #4 est d'ailleurs conscient de ce possible lien de causalité entre un facteur de succès et un facteur d'échec d'une phase précédente. Lorsque questionné sur les facteurs de succès de la phase de croissance, le répondant #4 a d'abord répondu ceci : «Ben, une fois qu'on a identifié les obstacles, ...(rires), donc je pense que c'est à partir des obstacles qu'on va prendre les facteurs de succès». De futures recherches pourraient s'attarder à vérifier cette nouvelle piste de recherche intéressante.

5.2.5 La capacité d'apprendre de ses erreurs, un nouveau facteur de succès ?

Trois facteurs de succès ont émergé en réponse à un facteur d'échec (*Décalage de l'offre touristique (3.1.2.1)*, *Manque d'appui du milieu économique (3.2.2.4)* et *Manque de diversification des marchés (3.2.2.11)*), ce qui démontre qu'il est possible pour une entreprise d'apprendre de ses «échecs». La *capacité d'apprendre de ses échecs* pourrait-elle constituer un nouveau facteur de succès ? Il s'agit d'une avenue de recherche peu exploitée, mais qui mérite davantage d'attention selon nous.

5.2.6 Devons-nous redéfinir le concept de facteur d'échec ?

Selon les définitions présentes dans la littérature scientifique, les facteurs d'échec nuisent considérablement à la performance d'une collaboration, menant inévitablement à l'échec de celle-ci. Or, nos recherches tendent à démontrer que la réalité est plus complexe que cela. Malgré la présence d'importants facteurs d'échec, les Îles Vanille existent toujours et connaissent un certain succès. La définition de «*facteur d'échec*» mériterait-elle d'être revue et nuancée ? Est-ce le terme le plus approprié ? Existe-il différents types de facteurs d'échec ? Il s'agit clairement d'une piste de recherche intéressante pour de futures recherches.

Selon nous, le point de départ de cette réflexion se situe dans l'analyse de deux termes analogues au concept de *facteurs d'échec* : *obstacles* et *erreurs*.

En appliquant ces termes à la thématique de la performance d'une collaboration, nous pouvons dire qu'un *obstacle* empêche ou retarde le succès de la collaboration, alors qu'une *erreur* est une action, provoquée par un manque de compétences ou de manière non-intentionnelle, qui dérive de l'objectif poursuivi par la collaboration ou empêche la réalisation de celui-ci. S'agit-il de deux types différents de facteur d'échec ? S'agit-il de termes mieux appropriés que «facteur d'échec» ? Encore une fois, nous appelons à de plus amples recherches pour répondre à ces interrogations.

5.2.7 Les facteurs de succès et d'échec correspondent-ils à différentes dimensions de la performance d'une collaboration en marketing de destination en fonction des différentes phases du cycle de vie?

Dans le *chapitre I : Revue de littérature*, nous avons présenté un tableau (Tableau 1.2) comparant la performance d'un projet de collaboration (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002) et la performance d'une collaboration en marketing de destination. Voici les quatre dimensions composant la performance d'une collaboration en marketing de destination :

1. Performance de la collaboration : Atteinte des objectifs établis, bénéfices perçus, niveau d'engagement des partenaires, etc.
2. Performance de la destination : notoriété, augmentation du nombre de touristes, augmentation des dépenses des touristes, compétitivité de la destination.
3. Performance des services offerts au sein de la destination : satisfaction de la clientèle, BAO, fidélisation des clients.
4. Performance individuelle des partenaires : fierté ressentie, sentiment d'avoir relevé un défi, niveau d'engagement.

Durant les phases pré-partenariat et lancement, les facteurs appartiennent majoritairement à la dimension *performance de la collaboration*, alors que, dans la phase croissance, ils appartiennent principalement à la dimension *performance de la destination*. Notons que la dimension à laquelle les facteurs appartiennent change à mesure que la collaboration avance dans son cycle de vie. S'agit-il d'une simple coïncidence ? Suivant cette logique, les facteurs des trois dernières phases du cycle de vie d'une collaboration (4. *Apogée*, 5. *Décélération* et 6. *Après-vie*) seront aussi reliés aux dimensions 3 et 4 de la performance d'une collaboration en marketing de destination. Cette hypothèse, stipulant que les facteurs de succès et d'échec correspondent à différentes dimensions de la performance d'une collaboration en marketing de destination en fonction des différentes phases du cycle de vie, devra être vérifiée lors de futures recherches.

Somme toute, nous avons présenté les nouvelles pistes de recherches que nous trouvons les plus prometteuses. Nous espérons qu'elles représenteront une inspiration aux yeux de futurs chercheurs, qu'ils reprennent exactement nos questionnements ou que ceux-ci constituent l'étincelle de départ qui les mènera vers un sujet de recherche connexe.

En effet, il suffit parfois d'une étincelle pour allumer le feu d'une recherche. Dans notre cas, la présence du modèle collaboratif dans un monde aussi compétitif que l'industrie touristique fut notre étincelle. Nous avons trouvé fascinant le fait que des compétiteurs soient aussi capables de collaborer entre eux, surtout au niveau international. De plus amples recherches nous ont mené à découvrir des collaborations internationales inspirantes. De fil en aiguille, nous avons peaufiné la problématique de recherche lors de notre revue de littérature, dressé un cadre méthodologique, sélectionné une étude de cas, réalisé un terrain de recherche dans plusieurs pays, analysé (et sur-analysé!) nos résultats et finalement jeté un regard critique sur le travail accompli. Le feu de notre recherche ne s'est jamais éteint. Tout au long de cette aventure académique, nous avons découvert des lectures, des paysages et surtout des personnes inspirantes. Ainsi, la réalisation de ce mémoire ne nous a pas seulement permis d'approfondir nos compétences académiques, mais nous a apporté beaucoup plus. Si les entrevues de recherche nous ont beaucoup appris sur le plan professionnel, la rencontre des habitants des pays visités fut tout aussi bénéfique sur le plan personnel.

Il est donc tout à fait naturel pour nous de terminer ce mémoire en s'adressant aux dirigeants des Îles Vanille. Nous sommes fiers de voir que vous poursuivez votre croissance et nous vous souhaitons beaucoup de succès dans les années à venir. Nous conservons en tête des souvenirs inoubliables des merveilleuses destinations dont vous faites la promotion et en ferons nous aussi la promotion auprès de nos compatriotes québécois!

ANNEXE A
 DÉFINITIONS DES FACTEURS DE L'ANALYSE LITTÉRAIRE DE VACHON
 (2013)

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)

Source: Vachon (2013)

ANNEXE B
LISTE DES ANTÉCÉDENTS D'UNE COLLABORATION RÉPERTORIÉS DANS
LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

Facteurs de succès: * (Nbr d'occurrences dans la littérature)	Facteurs d'échec : * (Nbr d'occurrences dans la littérature / nbr d'occurrences dans Vachon, 2013)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de la communication (18) 2. Engagement (ressources et temps) (17) 3. Compétence (15) 4. Leadership (14) 5. Confiance (14) 6. Perception d'interdépendance (12) 7. Retombées anticipées (12) 8. Expérience de collaborer (11) 9. Appui politique (11) 10. Vision partagée (10) 11. Disponibilité du financement (10) 12. Présence de contrôle/rétroaction (9) 13. Appui de la communauté (8) 14. Clarté des objectifs (8) 15. Appui du milieu économique (7) 16. Pouvoir partagé (7) 17. Coordination appropriée (6) 18. Bonne planification (6) 19. Exploration des options (6) 20. Résolution des conflits (6) 21. Appui de la haute direction (5) 22. Crise (5) 23. Présence d'un consultant (5) 24. Sélection des partenaires (5) 25. Adaptation/flexibilité (5) 26. Focus précis (5) 27. Complexité/incertitude réduite (4) 28. Compatibilité des buts (4) 29. Complémentarité (4) 30. Rencontres de groupes (4) 31. Appréciation interpersonnelle (3) 32. Légitimité du projet (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de ressources (5/ 65) 2. Égoïsme/ laisser-aller (4 / 62) 3. Manque d'objectifs clairs/ vision commune (3 / 54) 4. Manque de collaboration (3/ 39) 5. Manque de planification (3 / 26) 6. Complexité de la structure de gouvernance, de financement ou politique (3) 7. Manque d'information/ communication (2 / 104) 8. Manque d'effort, d'engagement (2 / 49) 9. Contexte défavorable (2 / 36) 10. Manque d'innovation (2/ 32) 11. Méfiance (2 / 29) 12. Peu d'ouverture d'esprit (2 / 24) 13. Manque de professionnalisme, de compétence (2 / 19) 14. Manque de coordination, de concertation (2 / 14) 15. Attentes irréalistes (2 / 13) 16. Différences culturelles (2) 17. Non-respect des échéanciers/ trop d'intervenants (1 / 47) 18. Mauvaise compréhension (1 / 43) 19. Manque d'intérêt (1 / 40) 20. Avarice (1 / 33) 21. Manque de suivi (1 / 29) 22. Manque de leadership (1 / 28) 23. Manque de transparence (1 / 17) 24. Manque de respect (1 / 10)

Source: Adapté de Vachon (2013)

ANNEXE C REVUE DE PRESSE DES ÎLES VANILLE

(2010, 30 août). Les Iles Vanille : une marque touristique pour les îles de l'océan Indien. *Réunionnais du monde*. Récupéré de <http://www.reunionnaisdumonde.com/spip.php?article2929>

Walter-Kawal, Karen. (2010, 8 septembre). Concept Iles Vanille : Mayotte regrette de ne pas avoir été consultée. *L'express.mu*. Récupéré de <http://www.lexpress.mu/article/concept-iles-vanille-mayotte-regrette-de-ne-pas-avoir-ete-consultee>

Hanja. (2010, 15 septembre). Madagascar inclus dans le concept des Îles Vanille de l'Océan Indien. *Madagascar Hôtel Online*. Récupéré de <http://www.madagascar-hotels-online.com/actualites-tourisme/actualite-economique-touristique/220-iles-vanille-madagascar-ocean-indien.html>

Lafond, Annette. (2010, 16 septembre). Mayotte exclue d'une stratégie touristique régionale. *Malango Actualité*. Récupéré de http://www.malango-actualite.fr/article/mayotte_exclue_une_strategie_touristique_regionale-6889.htm

Walter-Kawal, Karen. (2010, 20 septembre). Tourisme : Le concept « Îles Vanille » n'attend plus que l'aval des autorités pour être lancé. *L'express.mu*. récupéré de <http://www.lexpress.mu/article/tourisme-le-concept-«-iles-vanille-»-n-attend-plus-que-l-aval-des-autorites-pour-etre-lance>

(2010, 21 septembre). IFTM TOP RESA 2010 : Les « Iles Vanille » au cœur des échanges Bodha/Novelli. *Île Maurice Tourisme Infos*. Récupéré de <http://ilemaurice-tourisme.info/article.php?id=399>

Chellapermal, Pynee. (2010, 22 septembre). Les Îles Vanille : Nouvelle Stratégie Touristique pour les Îles sud ouest de l'océan Indien. *Média terre*. Récupéré de <http://www.mediaterre.org/ocean-indien/actu,20100922073816.html>

Laup, Barbara. (2010, 21 décembre). Les Îles Vanille, prêtes à vous accueillir en 2011. *Île de La Réunion*. Récupéré de <http://actu.reunion.fr/les-iles-vanille.html>

(2011, 9 mars). Mauritius with strong presence at a successful ITB 2011. *MTPA*. Récupéré de <http://www.tourism-mauritius.mu/News/mauritius-with-strong-presence-at-a-successful-itb-2011.html>

(2011, 12 mars). Tourisme : Le concept « Iles Vanille » à Berlin. *Jacaranda*. Récupéré de <http://www.jacaranda.fr/2011/03/12/economie-tourisme-le-concept-iles-vanille-a-berlin/>

(2011, 12 mars). Vanilla Islands travel itinerary. *Eturbonews*. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/21681/vanilla-islands-travel-itinerary>

(2011, 14 mars). Vanilla Islands group held breakfast with German tour operators during ITB. *Eturbonews*. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/21713/vanilla-islands-group-held-breakfast-german-tour-operators-durin>

Armand, Marie-Anne. (2011, 23 mars). Les « Iles vanille » présentées au Salon ITB Berlin 2011. *Gazette Networkvisio*. Récupéré de [http://www.networkvisio.com/breizh-journal/article-les-«-iles-vanille-»-presentees-au-salon-itb-berlin-2011-\(10.html?id=572](http://www.networkvisio.com/breizh-journal/article-les-«-iles-vanille-»-presentees-au-salon-itb-berlin-2011-(10.html?id=572)

(2011, 16 avril). *Vanilla Islands concept moves forward*. *SHTA News*. Récupéré de <http://news.shta.sc/nz-content/num028/industry/item7.php>

(2011, 22 mai). Meet Alain St. Ange: CEO Seychelles Tourism. *African Diaspora Tourism*. Récupéré de http://www.africandiasporatourism.com/index.php?option=com_content&view=article&id=562:-meet-alain-st-ange-ceo-seychelles-tourism&catid=127:spotlight-interviews&Itemid=133

Marty, Emilie. (2011, 23 mai). Tourisme : les Iles Vanille veulent conquérir de nouveaux marchés. *L'express.mu*. Récupéré de <http://www.lexpress.mu/article/tourisme-les-iles-vanille-veulent-conquerir-de-nouveaux-marches>

(2011, 6 août). Vanilla Islands launches online presence. *Eturbonews*. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/24450/vanilla-islands-launches-online-presence>

Mougenot, Pascale. (2011, 12 septembre). II - Créer une image de marque c'est aussi la nécessité de s'unir pour séduire... *Tourmag*. Récupéré de http://www.tourmag.com/II-Creer-une-image-de-marque-c-est-aussi-la-necessite-de-s-unir-pour-seduire_a46668.html

(2011, 21 septembre). Vanilla Island promote united group of tourism destinations. *Eturbonews*. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/25332/vanilla-island-promote-united-group-tourism-destinations>

Sani, Michèle. (2011, 22 septembre). Océan Indien : le baptême des Iles Vanille à Top Resa. *Tourmag*. Récupéré de http://www.tourmag.com/Ocean-Indien-le-bapteme-des-Iles-Vanille-a-Top-Resa_a46908.html

(2011, 27 septembre). Les îles Vanille. *Le Mauricien*. Récupéré de http://www.robertdesvaux.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=20&lang=fr

(2011, 30 septembre). Mayotte au salon Seatrade Europe 2011 à Hambourg. *Mayotte Hebdo.com*. Récupéré de http://www.mayottehebdo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=9565:mayotte-au-salon-seatrade-europe-2011-a-hambourg&catid=73:economie&Itemid=73

(2012, 5 mars). Les îles Vanille : le nouveau tourisme dans l'Océan-Indien. *Région Réunion*. Récupéré de <http://www.regionreunion.com/fr/spip/Les-iles-Vanille-le-nouveau.html>

Peyron Beaulieu, Corine. (2012, 12 mars). Reconnaissance internationale du concept "îles Vanille" au Carnaval des Seychelles. *Île en île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Reconnaissance-internationale-du-concept-iles-Vanille-au-Carnaval-des-Seychelles_a68.html

(2012, 24 avril). Mayotte + La Réunion : l'opération 1 départ, 2 destinations, aux senteurs de Vanille. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Mayotte-La-Reunion-l-operation-1-depart-2-destinations-aux-senteurs-de-Vanille_a145.html

(2012, 29 mai). Le Carnaval 'Iles Vanille': Fusion de cultures. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Le-Carnaval-Iles-Vanille-Fusion-de-cultures_a216.html

(2012, 31 mai). Inauguration du salon ITM ... aux senteurs des îles Vanille. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Inauguration-du-salon-ITM-aux-senteurs-des-iles-Vanille_a228.html

(2012, 8 juin). ITM : Devenir un salon des îles Vanille. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/notes/ITM-Devenir-un-salon-des-iles-Vanille_b4360290.html

(2012, 11 juin). Les "Iles Vanille" : Maurice rectifie le tir sur le Carnaval. Le concept de plus en plus d'actualité. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-Iles-Vanille-Maurice-rectifie-le-tir-sur-le-Carnaval-Le-concept-de-plus-en-plus-d-actualite_a245.html

Bertrand, Jean Charles. (2012, 6 juillet). " Je suis pour la création de l'association des Iles Vanille" Mickaël Sik Yuen, Ministre du Tourisme de l'Ile Maurice. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Je-suis-pour-la-creation-de-l-association-des-Iles-Vanille-Mickaël-Sik-Yuen-Ministre-du-Tourisme-de-l-Ile-Maurice_a290.html

Collette, Celine et Bertrand, Jean-Charles. (2012, 6 juillet). Les Iles Vanilles : où en sommes nous ?. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-Iles-Vanilles%C2%A0ou-en-sommes-nous%C2%A0_a289.html

Bertrand, Jean Charles. (2012, 6 juillet). "Maurice a été et reste un partenaire incontournable de la coopération régionale et en particulier du concept Iles Vanille", Pascal Viroleau, directeur de l'IRT. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Maurice-a-ete-et-reste-un-partenaire-incontournable-de-la-cooperation-regionale-et-en-particulier-du-concept-Iles_a291.html

(2012, 9 juillet). La création de l'Association des Iles Vanille validée par les 6 comités de tourisme. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/La-creation-de-l-Association-des-Iles-Vanille-validee-par-les-6-comites-de-tourisme_a295.html

Bertrand, Jean-Charles. (2012, 11 juillet). Alain Saint Ange présidera l'Association des Iles Vanille. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Alain-Saint-Ange-presidera-l-Association-des-Iles-Vanille_a300.html

Bertrand, Jean Charles. (2012, 23 août). Les Iles Vanille : cap sur la Chine. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-Iles-Vanille-cap-sur-la-Chine_a316.html

(2012, 23 août). Indian Ocean Vanilla Islands group adopts resolutions for the way forward. Eturbonews. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/30800/indian-ocean-vanilla-islands-group-adopts-resolutions-way-forwar>

(2012, 24 août). Positive steps forward for Indian Ocean Vanilla Islands group. Eturbonews. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/30804/positive-steps-forward-indian-ocean-vanilla-islands-group>

Bertrand, Jean-Charles. (2012, 27 septembre). "Le tourisme aux Seychelles progresse car nous n'avons pas couru avec le tourisme de masse" Alain Saint-Ange. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Le-tourisme-aux-Seychelles-progresse-car-nous-n-avons-pas-couru-avec-le-tourisme-de-masse-Alain-Saint-Ange_a322.html

Bertrand, Jean Charles. (2012, 27 septembre). "L'image que l'on veut donner de La Réunion est que l'on est sur une île où l'expérience est sensationnelle" Pascal VIROLEAU. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/L-image-que-l-on-veut-donner-de-La-Reunion-est-que-l-on-est-sur-une-ile-ou-l-experience-est-sensationnelle-Pascal_a324.html

(2012, 8 novembre). Une nouvelle réunion des Iles Vanille à La Réunion. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/notes/Une-nouvelle-reunion-des-Iles-Vanille-a-La-Reunion_b4900127.html

(2012, 13 novembre). Pascal Viroleau nommé directeur des Iles Vanille. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/Pascal-Viroleau-nomme-directeur-des-Iles-Vanille_a49522.html

Bertrand, Jean Charles. (2012, 14 novembre). Les îles Vanille viennent de nommer son directeur, Pascal VIROLEAU. Interview exclusif avec le nouveau patron du tourisme indiano-océanique pour Ile en Ile Mag. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-iles-Vanille-viennent-de-nommer-son-directeur-Pascal-VIROLEAU-Interview-exclusif-avec-le-nouveau-patron-du-tourisme_a383.html

(2012, 14 novembre). Pascal Viroleau nommé directeur des Iles Vanille. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Pascal-Viroleau-nomme-directeur-des-Iles-Vanille_a277.html

(2013, 10 avril). "Les îles Vanilles" invitées de la journée mondiale pour un tourisme responsable. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-iles-Vanilles-invitees-de-la-journee-mondiale-pour-un-tourisme-responsable_a455.html

Rakotomalala, Mahefa. (2013, 16 mai). ITF 2013 : Un Sommet régional du tourisme. *L'Express de Madagascar*. Récupéré de <http://www.lexpressmada.com/itf-2013->

[madagascar/43346-un-sommet-regional-du-tourisme.html](http://www.regionreunion.com/fr/spip/Tourisme-le-secteur-d-avenir-pour.html)

(2013, 16 mai). Tourisme : le secteur d'avenir pour La Réunion. *Région Réunion*. Récupéré de <https://www.regionreunion.com/fr/spip/Tourisme-le-secteur-d-avenir-pour.html>

Bertrand, Jean-Charles. (2013, 22 mai). «On continue de travailler et de faire avancer les Iles Vanille». *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/On-continue-de-travailler-et-de-faire-avancer-les-Iles-Vanille_a510.html

(2013, 24 mai). Les îles Vanille font leur salon à Madagascar. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-iles-Vanille-font-leur-salon-a-Madagascar_a515.html

(2013, 27 mai). L'association des Îles Vanille passe l'étape suivante. *L'express.mu*. Récupéré de <http://www.lexpress.mu/article/lassociation-iles-vanille-passe-letape-suivante>

Cangy, Jean Clément. (2013, 29 mai). Nouvelle avancée pour les Iles Vanille. *Le Mauricien*. Récupéré de <http://www.lemauricien.com/article/nouvelle-avancee-les-iles-vanille>

(2013, 29 mai). ÎLES VANILLE- ALAIN ST-ANGE: « Accentuer la région océan Indien ». *Le Mauricien*. Récupéré de <http://www.lemauricien.com/article/iles-vanille-alain-st-ange-accentuer-la-region-ocean-indien>

(2013, 29 mai). Les Iles Vanille confirment leur présence à ITM, et leurs projets. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-Iles-Vanille-confirment-leur-presence-a-ITM-et-leurs-projets_a520.html

(2013, 31 mai). Vanilla Islands of the Indian Ocean re-elects its President for a second term. *Eturbonews*. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/35198/vanilla-islands-indian-ocean-re-elects-its-president-second-term>

(2013, 31 mai). Îles Vanille : Inauguration du Salon du Tourisme de Madagascar. *Région Réunion*. Récupéré de <http://www.regionreunion.com/fr/spip/Iles-Vanille-Inauguration-du-Salon.html>

(2013, 31 mai). Le Ministre des Seychelles, Alain Saint-Ange, réélu "Président des Iles Vanille". *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Le-Ministre-des-Seychelles-Alain-Saint-Ange-reelu-President-des-Iles-Vanille_a524.html

(2013, 4 juin). Alain Saint-Ange, le ministre seychellois du Tourisme, de passage à la Réunion. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/Alain-Saint-Ange-le-ministre-seychellois-du-Tourisme-de-passage-a-la-Reunion_a57564.html

(2013, 7 juin). Les Iles Vanilles, à l'honneur de la 7ème édition de la journée Mondiale pour un tourisme Responsable. *Île en Île Mag*. Récupéré de <http://www.ile-en-ile-mag.com/Les->

Iles-Vanilles-a-l-honneur-de-la-7eme-edition-de-la-journee-Mondiale-pour-un-tourisme-Responsable_a540.html

(2013, 10 juin). Les Seychelles veulent dynamiser le tourisme régional en fédérant toutes les nations de l'Océan Indien. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Les-Seychelles-veulent-dynamiser-le-tourisme-regional-en-federant-toutes-les-nations-de-l-Ocean-Indien_a1447.html

(2013, 11 juin). Pour le président des îles Vanille, Alain Saint-Ange, l'industrie touristique est un travail de longue haleine et où la détermination collective est payante. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Pour-le-president-des-iles-Vanille-Alain-Saint-Ange-l-industrie-touristique-est-un-travail-de-longue-haleine-et-ou-la_a1458.html

(2013, 12 juin). Industrie touristique : Les enjeux des Îles Vanille. *L'Express de Madagascar*. Récupéré de <http://www.lexpressmada.com/industrie-touristique-madagascar/43984-les-enjeux-des-iles-vanille.html>

(2013, 13 juin). Industrie touristique - Les enjeux des Îles Vanille, dont Madagascar, pays membre !. *Madaplus.info*. Récupéré de http://www.madaplus.info/Industrie-touristique-Les-enjeux-des-Iles-Vanille-dont-Madagascar-pays-membre-_a7362.html

(2013, 16 juin). Vive les Îles Vanille !. *Le Quotidien*. Récupéré de <http://www.lequotidien.re/opinion/le-courrier-des-lecteurs/229024-vive-les-iles-vanille.html>

Clastres, Geneviève. (2013, 18 juin). Les îles Vanille, territoire à l'honneur de la JMTR 2013. *Voyageons-autrement.com*. Récupéré de <http://www.voyageons-autrement.com/iles-vanille-jmtr-2013>

(2013, 28 juin). Les Îles Vanille : une chance à saisir pour Madagascar. *Newsmada*. Récupéré de <http://www.newsmada.com/index.php/economie/19440-tourisme>

(2013, 9 septembre). Les Maldives intègrent les Îles Vanille. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/542895-Une-convention-majeure-pour-le-tourisme>

(2013, 9 septembre). L'Organisation mondiale du tourisme à La Réunion. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/Ile-de-la-Reunion/Economie/542895-Une-convention-majeure-pour-le-tourisme>

Bertrand, Jean Charles. (2013, 10 septembre). Les Maldives intègrent les Iles Vanille. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-Maldives-integrent-les-Iles-Vanille_a745.html

(2013, 10 septembre). Les Iles vanille intègrent l'Organisation Mondiale du Tourisme. *Région Réunion*. Récupéré de <http://www.regionreunion.com/fr/spip/Les-Iles-vanille-integrent-l.html>

(2013, 10 septembre). Îles Vanille : le transport aérien en question. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/Ile-de-la-Reunion/Economie/543375-Iles-Vanille-le-transport-aerien-en-question>

(2013, 10 septembre). Les Îles Vanille entrent à l'OMT. *Île de La Réunion Tourisme*. Récupéré de http://www.reunion.fr/modules/toutes-les-actualites/actualites-details/detail/les-iles-vanille-entrent-a-lomt.html?no_cache=1&cHash=c11a01aacf62036c8993c6d5741bc5d0

(2013, 11 septembre). Début de la conférence internationale sur le tourisme. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/Ile-de-la-Reunion/Economie/543305-Conference-internationale-sur-le-tourisme>

(2013, 11 septembre). Communiqué : Madagascar au Sommet des Iles Vanille. *Tananews*. Récupéré de <http://www.tananews.com/asides/communiqué-madagascar-au-sommet-iles-vanille/>

(2013, 11 septembre). L'OMT apporte son plein soutien aux Îles Vanille . *OMT*. Récupéré de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2013-09-12/l-omt-apporte-son-plein-soutien-aux-iles-vanille>

(2013, 11 septembre). Tourisme/Sommet des Iles Vanille: Appui marketing aux compagnies aériennes. *La Gazette de la Grande Île*. Récupéré de http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=34264:tourismesommet-des-iles-vanille-appui-marketing-aux-compagnies-aeriennes&catid=45:newsflash&Itemid=58

(2013, 12 septembre). Tourisme : Les Îles Vanille admises à l'OMT. *L'Express de Madagascar*. Récupéré de <http://www.lexpressmada.com/tourisme-madagascar/46413-les-iles-vanille-admises-a-l-omt.html>

Arimbola. (2013, 12 septembre). Tourisme : les îles Vanille deviennent membres de l'Omt. *Newsmada*. Récupéré de <http://www.newsmada.com/index.php/economie/24899-tourisme-les-iles-vanille-deviennent-membres-de-lomt>

(2013, 12 septembre). "La route des baleines" en préparation. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/Ile-de-la-Reunion/Societe/544075-La-route-des-baleines-en-preparation>

(2013, 12 septembre). Fin de la conférence de l'OMT : Le concept des îles Vanille salué. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/Fin-de-la-conference-de-l-OMT-Le-concept-des-iles-Vanille-salue_a61465.html

(2013, 13 septembre). La conférence internationale de l'Organisation mondiale du Tourisme définit cinq propositions stratégiques pour l'avenir du secteur dans les îles. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/La-conference-internationale-de-l-Organisation-mondiale-du-Tourisme-definit-cinq-propositions-strategiques-pour-l-avenir_a2091.html

Grolier, Bernard. (2013, 13 septembre). Les îles Vanille veulent attirer de nouvelles

compagnies aériennes. *Les Echos*. Récupéré de http://www.lesechos.fr/13/09/2013/LesEchos/21521-080-ECH_les-iles-vanille-veulent-attirer-de-nouvelles-compagnies-aeriennes.htm

(2013, 13 septembre). Les Maldives entrent dans « les Îles Vanille ». *La Quotidienne*. Récupéré de <http://www.laquotidienne.fr/les-maldives-entrent-dans-les-iles-vanille/>

(2013, 13 septembre). Les Maldives rejoignent les Iles Vanille. *Le Journal de l'île de La Réunion*. Récupéré de http://www.clicanoo.re/?page=archive.consulter&id_article=385420

(2013, 12 septembre). Océan Indien : Les Maldives intègrent les Îles Vanille. *Tourmag*. Récupéré de http://www.tourmag.com/Ocean-Indien-Les-Maldives-integrent-les-Iles-Vanille_a61514.html

(2013, 12 septembre). Tourisme : les conclusions de la conférence internationale. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/Ile-de-la-Reunion/Economie/544415-Tourisme-les-conclusions-de-la-conference-internationale>

(2013, 12 septembre). TOURISME: Les Maldives intègrent les îles Vanille. *Le Mauricien*. Récupéré de <http://www.lemauricien.com/article/tourisme-les-maldives-integrent-les-iles-vanille>

(2013, 12 septembre). TOURISME : Les Îles Vanille intègrent l'UNWTO. *Le Mauricien*. Récupéré de <http://www.lemauricien.com/article/tourisme-les-iles-vanille-integrent-l-unwto>

Chan, Daniel. (2013, 12 septembre). Tourisme – Maurice prend les devants au sein des îles Vanille. *Defimedia*. Récupéré de <http://www.defimedia.info/defi-quotidien/dq-economie/item/38660-tourisme-maurice-prend-les-devants-au-sein-des-iles-vanille.html>

(2013, 14 septembre). La Réunion dans les Îles Vanille. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/545095-La-Reunion-dans-les-Iles-Vanille>

(2013, 14 septembre). Les Îles Vanille, un label qui se développe. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/544985-Les-Iles-Vanille-un-label-qui-se-developpe>

(2013, 16 septembre). Le Directeur de l'IRT va démissionner. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/545645-Le-Directeur-de-l-IRT-Pascal-Viroleau-sur-le-depart>

Bertrand, Jean Charles. (2013, 16 septembre). « Je remettrai ma démission dans les prochains jours » Pascal VIROLEAU. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Je-remettrai-ma-demission-dans-les-prochains-jours-Pascal-VIROLEAU_a757.html

Bertrand, Jean Charles. (2013, 16 septembre). "L'OMT donne une dimension aux Îles Vanille" Catherine FRECAULT. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/L-OMT-donne-une-dimension-aux-Iles-Vanille-Catherine-FRECAULT_a760.html

Bertrand, Jean Charles. (2013, 16 septembre). "La destination Océan Indien devrait être une

destination d'exemplarité et d'excellence" Didier ROBERT. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/La-destination-Ocean-Indien-devrait-etre-une-destination-d-exemplarite-et-d-excellence-Didier-ROBERT_a759.html

(2013, 17 septembre). Pascal Viroleau quittera l'IRT pour les Iles Vanille. *Le Journal de l'île de La Réunion*. Récupéré de http://www.clicanoo.re/?page=archive.consulter&id_article=386022

(2013, 23 septembre). Le ministre du Tourisme des Seychelles et président des îles Vanille, Alain Saint-Ange, félicite le président de la Région Réunion, Didier Robert, dans le sillage de la dernière conférence internationale de l'OMT. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Le-ministre-du-Tourisme-des-Seychelles-et-president-des-iles-Vanille-Alain-Saint-Ange-felicite-le-president-de-la_a2147.html

(2013, 24 septembre). Alain Saint-Ange félicite Didier Robert pour la conférence internationale de l'OMT. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/Alain-Saint-Ange-felicite-Didier-Robert-pour-la-conference-internationale-de-l-OMT_a61909.html?com

(2013, 23 septembre). Le ministre du Tourisme des Seychelles et président des îles Vanille, Alain Saint-Ange, félicite le président de la Région Réunion, Didier Robert, dans le sillage de la dernière conférence internationale de l'OMT. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Le-ministre-du-Tourisme-des-Seychelles-et-president-des-iles-Vanille-Alain-Saint-Ange-felicite-le-president-de-la_a2147.html

Bertrand, Jean Charles. (2013, 25 septembre). "Il nous faut trouver plus de capacités ariennes" Karl MOOTOOSAMY. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Il-nous-faut-trouver-plus-de-capacites-ariennes-Karl-MOOTOOSAMY_a794.html

(2013, 25 septembre). La ministre du Tourisme, Sylvia Pinel, en visite sur le stand des Seychelles au Top Resa et fait le point sur les îles Vanille avec son président, Alain Saint-Ange. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/La-ministre-du-Tourisme-Sylvia-Pinel-en-visite-sur-le-stand-des-Seychelles-au-Top-Resa-et-fait-le-point-sur-les-iles_a2174.html

Seychelles Tourism Board. (2013, 25 septembre). Indian Ocean Vanilla Islands hold successful press conference at French Tourism Trade Fair in Paris. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

(2013, 26 septembre). Iles Vanille : La Réunion et Maurice réunies au salon Top Résa. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/049-Ocean-Indien/402-Societe/550195-Iles-Vanille-La-Reunion-et-Maurice-reunies-au-salon-Top-Resa>

Bertrand, Jean Charles. (2013, 27 septembre). "Air Austral reste le leader sur l'axe Métropole - Réunion" Marie-Joseph MALÉ. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Air-Austral-reste-le-leader-sur-l-axe-Metropole-Reunion-Marie-Joseph-MALE_a802.html

(2013, 30 septembre). La route des baleines pour promouvoir la destination Mayotte. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/551885-Mayotte-une-nouvelle-campagne-pour-promouvoir-la-destination>

(2013, 30 septembre). L'île de Mayotte veut miser sur la Route des baleines impulsée par les îles Vanille pour promouvoir sa destination. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/L-île-de-Mayotte-veut-miser-sur-la-Route-des-baleines-impulsee-par-les-iles-Vanille-pour-promouvoir-sa-destination_a2210.html

(2013, 2 octobre). ILES VANILLE La route des baleines lancée. *L'Express de Madagascar*. Récupéré de <http://www.lexpressmada.com/iles-vanille-madagascar/47066-la-route-des-baleines-lancee.html>

(2013, 4 octobre). Première rencontre des responsables touristiques de la Caraïbe et des îles Vanille à Las Vegas aux Etats-Unis. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Premiere-rencontre-des-responsables-touristiques-de-la-Caraibe-et-des-iles-Vanille-a-Las-Vegas-aux-Etats-Unis_a2250.html

Alcantara, Nelson. (2013, 8 octobre). Are you ready for Vanilla?. *Eturbonews*. Récupéré de <http://www.eturbonews.com/38648/are-you-ready-vanilla>

Seychelles Tourism Board. (2013, 9 octobre). Las Vegas welcomes World ROUTES 2013 - Seychelles is represented by Minister for Tourism. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

Seychelles Tourism Board. (2013, 9 octobre). Africa set to host World Routes 2015. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

Seychelles Tourism Board. (2013, 9 octobre). Tourism of the Indian Ocean Vanilla Islands & Seychelles showcased at World ROUTES Meeting in Las Vegas. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

(2013, 9 octobre). Les îles Vanille à l'honneur lors des World Routes 2013 à Las Vegas. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/Les-iles-Vanille-a-l-honneur-lors-des-World-Routes-2013-a-Las-Vegas_a62614.html

(2013, 9 octobre). L'identité des îles Vanille expliquée à Las Vegas. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/L-identite-des-iles-Vanille-expliquee-a-Las-Vegas_a2288.html

Corentin. (2013, octobre). Les baleines, nouvel argument touristique pour les îles de l'Océan Indien. *Le blog du voyageur*. Récupéré de <http://www.liligo.fr/magazine-voyage/les-baleines-nouvel-argument-touristique-pour-les-iles-de-locean-indien-19446.html>

(2013, 8 novembre). A Londres, Alain Saint-Ange présente les Îles Vanille à la presse britannique. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/A-Londres-Alain-Saint-Ange-presente-les-Iles-Vanille-a-la-presse-britannique_a63963.html

Seychelles Tourism Board. (2013, 9 novembre). Vanilla Islands President address press conference in London. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

(2013, 20 novembre). Indian Ocean Link To Caribbean Sought - Vanilla Islands Organization reaches out to Caribbean Tourism Organization. *For Immediate Release.net*. Récupéré de <http://www.forimmediaterelease.net/pm/9653.html>

(2013, Novembre). Vanilla Islands Organization reaches out to Caribbean Tourism Organization. *Caribbean Tourism Organization*. Récupéré de <http://www.onecaribbean.org/vanilla-islands-organization-reaches-out-to-caribbean-tourism-organization/>

(2013, 27 novembre). 179 millions de touristes prévu dans l'Océan Indien d'ici 2020. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/179-millions-de-touristes-prevu-dans-l-Ocean-Indien-d-ici-2020_a911.html

(2013, 9 décembre). Les îles Vanille mises à l'honneur dans un magazine en ligne. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Les-iles-Vanille-mises-a-l-honneur-dans-un-magazine-en-ligne_a2716.html

(2013, 17 décembre). Troisième rencontre des îles Vanille à Moroni aux Comores. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Troisieme-rencontre-des-iles-Vanille-a-Moroni-aux-Comores_a2783.html

Seychelles Tourism Board. (2013, 18 décembre). Indian Ocean Vanilla Islands meeting in Comoros. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

Seychelles Tourism Board. (2013, 19 décembre). Seychelles Minister leaves Comoros after a successful mission in his capacity as Head of the Indian Ocean Vanilla Islands. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

Seychelles Tourism Board. (2013, 19 décembre). Mayotte Island President and Seychelles Minister meet and discuss Indian Ocean Vanilla Islands cooperation. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

(2013, 19 décembre). Les élections de la présidence des Îles Vanille se tiendront aux Seychelles en avril 2014. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Les-elections-de-la-presidence-des-iles-Vanille-se-tiendront-aux-Seychelles-en-avril-2014_a967.html

(2013, 2 décembre). La Réunion expose son metissage culturel. *Le quotidien du tourisme*. Récupéré de <http://www.quotidiendutourisme.com/site/destination-la-reunion-expose-son-metissage-culturel-75662.html>

(2013, 21 décembre). Les Îles Vanille au festival liberté métisse. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/Ile-de-la-Reunion/Societe/589765-Les-Iles-Vanille-au-festival-liberte-metisse>

(2013, 23 décembre). Air Austral relance la ligne Réunion-Seychelles. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Air-Austral-relance-la-ligne-Reunion-Seychelles_a971.html

Seychelles Tourism Board. (2013, 29 décembre). Tourism in Seychelles an overview as the end of the year approaches - Minister St. Ange speaks. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

(2014, 7 janvier). Reprise des liaisons entre La Réunion et Les Seychelles. *Voyager Luxe*. Récupéré de <http://www.voyagerluxe.com/Reprise-des-liaisons-entre-La-Reunion-et-Les-Seychelles.3719.html>

Seychelles Tourism Board. (2014, 10 janvier). Vanilla Island cooperation more than ever reinforced. [Article publié sur Facebook]. Récupéré de <https://www.facebook.com/seychelles.tourismboard/notes>

(2014, 15 janvier). Iles Vanille : Bientôt un concours de beauté et une chaîne télé. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/049-Ocean-Indien/600605-Iles-Vanille-Bientot-un-concours-de-beaute-et-une-chaine-tele>

(2014, 16 janvier). Accord de partenariat : Air Seychelles – Iles Vanille. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Accord-de-partenariat%C2%A0-Air-Seychelles-Iles-Vanille_a988.html

(2014, 21 janvier). Mayotte capitale de la plongée sous-marine dans l'Océan Indien. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Mayotte-capitale-de-la-plongee-sous-marine-dans-l-Ocean-Indien_a992.html

(2014, 21 janvier). La compétitivité de la région Indianocéanie, préoccupation majeure des pays de l'OI. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/La-competitivite-de-la-region-Indianoceanie-preoccupation-majeure-des-pays-de-l-OI_a991.html

(2014, 28 janvier). Les Iles Vanille lancent OI7 TV, leur propre chaîne télévisée. *Zinfos974.com*. Récupéré de http://www.zinfos974.com/Les-Iles-Vanille-lancent-OI7-TV-leur-propre-chaine-televisee_a67414.html?com

(2014, 28 janvier). La Réunion dans l'organisation du Festival international de Victoria aux côtés des Seychelles. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/La-Reunion-dans-l-organisation-du-Festival-international-de-Victoria-aux-cotes-des-Seychelles_a3017.html

(2014, 29 janvier). Rencontre entre le ministre du Tourisme des Seychelles et président des îles Vanille avec le secrétaire général de l'OMT à Madrid. *Indian Ocean Times*. Récupéré de

http://www.indian-ocean-times.com/Rencontre-entre-le-ministre-du-Tourisme-des-Seychelles-et-president-des-iles-Vanille-avec-le-secretaire-general-de-l-OMT_a3027.html

(2014, 30 janvier). Iles Vanille : l'île Maurice jugée peu impliquée. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/049-Ocean-Indien/392-Economie/607215-Iles-Vanille-l-ile-Maurice-jugee-peu-impliquee>

(2014, 31 janvier). Air Austral confirme la reprise de sa liaison REUNION-SEYCHELLES. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Air-Austral-confirme-la-reprise-de-sa-liaison-REUNION-SEYCHELLES_a1009.html

(2014, 31 janvier). Oi7 TV pour promouvoir les Iles Vanille. *Le Journal de l'île de La Réunion*. Récupéré de <http://www.clicanoo.re/403901-oi7-tv-pour-promouvoir-les-iles-vanille.html>

(2014, 3 février). Entretien exclusif avec Pascal Viroleau, directeur des îles Vanille. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Entretien-exclusif-avec-Pascal-Viroleau-directeur-des-iles-Vanille_a3056.html

(2014, 3 février). Îles Vanille : "Chaque île doit créer un événementiel d'envergure régionale". *Zinfos974.com*. récupéré de http://www.zinfos974.com/Iles-Vanille-Chaque-ile-doit-creer-un-evenementiel-d-envergure-regionale_a67715.html

(2014, 6 février). Stimuler les arrivées touristiques en 2014. *Île en Île Mag*. Récupéré de http://www.ile-en-ile-mag.com/Stimuler-les-arrivees-touristiques%C2%A0en-2014_a976.html

(2014, 11 février). 2 îles Vanille dans le Top 10 des destinations 2014. *Linfo.re*. Récupéré de <http://www.linfo.re/049-Ocean-Indien/392-Economie/611955-2-iles-Vanille-dans-le-Top-10-des-destinations-2014>

(2014, 14 février). "L'État peut balayer devant sa porte". *Le Journal de l'île de La Réunion*. Récupéré de <http://www.clicanoo.re/405847-l-etat-peut-balayer-devant-sa-porte.html>

(2014, 16 février). Promotion du tourisme régional – Les « îles Vanille » s'appuient à la communication. *Madagascar Matin*. Récupéré de <http://www.matin.mg/?p=4684>

Marty, Emilie. (2014, 17 février). Iles Vanille : 60 000 touristes de plus attendus chaque année. *Le Journal de l'île de La Réunion*. Récupéré de <http://www.clicanoo.re/406310-iles-vanille-60-000-touristes-de-plus-attendus-chaque-annee.html>

(2014, 18 février). Incompétence Régionale du Tourisme. *Le Quotidien*. Récupéré de <http://www.lequotidien.re/opinion/le-courrier-des-lecteurs/250729-incompetence-regionale-du-tourisme.html>

Moonien, Vel. (2014, 19 février). Tourisme: les îles Vanille à la dérive. *L'express.mu*. Récupéré de <http://www.lexpress.mu/article/tourisme-les-iles-vanille-la-derive>

(2014, 25 février). Seychelles : Le compte à rebours du Carnaval international de Victoria est lancé. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/Seychelles-Le-compte-a-rebours-du-Carnaval-international-de-Victoria-est-lance_a3216.html

(2014, 27 février). La directrice de l'Office du Tourisme des Seychelles met en avant les îles Vanille lors d'une conférence de l'OMT aux Bahamas. *Indian Ocean Times*. Récupéré de http://www.indian-ocean-times.com/La-directrice-de-l-Office-du-Tourisme-des-Seychelles-met-en-avant-les-iles-Vanille-lors-d-une-conference-de-l-OMT-aux_a3237.html

ANNEXE D
NOMBRE D'ARRIVÉES TOURISTIQUES (2008-2014)

	Comores	Madagascar	Maldives	Maurice	Mayotte	Réunion	Seychelles
2008	14,753	375,010	683,012	930,318	N/D	396,400	158,849
2009	11,306	162,687	655,852	871,356	N/D	421,900	157,541
2010	15,251	196,052	791,917	934,827	N/D	420,200	174,529
2011	18,765	225,055	931,333	964,642	N/D	471,300	194,476
2012	N/D	255,942	958,027	965,441	N/D	446,500	208,034
2013	N/D	196,375	1 125 202	993,106	N/D	416,000	230,272
2014	N/D	N/D	1 205 000	1 039 000	N/D	N/D	233,000

Sources:

Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2014). *Yearbook of Tourism Statistics Data 2008 – 2012*. Madrid : Organisation mondiale du Tourisme.

Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2015). *UNWTO World Tourism Barometer- Volume 13-Janvier 2015* [En ligne]. Accès : <http://www.e-unwto.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/content/1407r60414k52204/fulltext.pdf>

Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2015). *Yearbook of Tourism Statistics Data 2009-2013*. [En ligne]. Accès : <http://www.e-unwto.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/content/17v628/fulltext.pdf>

ANNEXE E CONTEXTE HISTORIQUE DU SUD-OUEST DE L'OCÉAN INDIEN

Cette section présente brièvement l'histoire du Sud-Ouest de l'océan Indien, qui a été divisé en quatre régions géographiques : Les Seychelles, Madagascar, l'archipel des Comores (Comores et Mayotte) et les Mascareignes (Maurice, Rodrigues et Réunion).

1- Les Seychelles

Bien que l'archipel des Seychelles est connu des navigateurs arabes à partir du IX^e ou X^e siècle (Filliot, 1982 : 33), celui-ci demeure inhabité jusqu'à la fin du XVIII^e siècle (Filliot, 1982 : 67). Au XVI^e siècle, les explorateurs portugais sont les premiers Européens à découvrir cet archipel. Or, tout comme les navigateurs arabes, les Portugais n'y font que quelques visites sans jamais s'y établir (Filliot, 1982 : 39). Il en est de même pour les Britanniques qui découvrent l'archipel au XVII^e siècle (Filliot, 1982 : 45).

Au XVII^e siècle, la Route des Indes connaît un essor important, attirant de nombreux pirates dans l'Océan Indien (Filliot, 1982 : 41). L'archipel des Seychelles, encore inhabité, devient un refuge pour les pirates (Filliot, 1982;:45). Ces derniers sont particulièrement actifs de 1685 à 1718, puis leurs attaques cessent vers 1730 (Filliot, 1982 : 41).

Au XVIII^e, les Français s'intéressent pour la première fois à l'archipel des Seychelles. Suite à des missions de reconnaissance en 1742 et 1744 (Filliot, 1982 : 51), la France prend officiellement possession de l'archipel en 1756. L'île principale, aujourd'hui appelée Mahé, est baptisée «Séchelles» en l'honneur du ministre des Finances de l'époque (Filliot, 1982 : 59).

Ce n'est qu'en 1770 que les premiers colons s'établissent dans l'archipel (Filliot, 1982 : 67). Les premiers groupes de colons sont rejoints en 1778 par un petit groupe de militaires français, dirigé par le lieutenant Romainville. Ce dernier agit en tant que représentant du Roi et est chargé de diriger la colonie des Seychelles. Il crée «l'Établissement», qui deviendra plus tard Victoria, la capitale des Seychelles (Filliot, 1982 : 68). L'agriculture se développe, transformant ainsi l'île en escale pour les navires, notamment les Négriers revenant d'Afrique (Filliot, 1982 : 70).

À la fin du XVIII^e siècle, la rivalité franco-britannique bat son plein dans l'Océan Indien. Malgré la guerre qui sévit, la colonie connaît un essor important grâce à la culture du coton (Filliot, 1982 : 97). Les Seychelles capitulent finalement en 1811 (Filliot, 1982 : 89). Cette prise de possession militaire est confirmée en 1814 par un traité de paix signé à Paris dans lequel le roi Louis XVIII cède l'île Maurice et les Seychelles à l'Angleterre. À cette époque, les Seychelles ne sont pas une colonie en soi, mais dépendent administrativement de la colonie de l'île Maurice (Filliot, 1982 : 99).

Dès son arrivée, le régime britannique interdit la traite des esclaves (Filliot, 1982 : 105), puis entreprend leur libération progressive. Officiellement libérés en 1835, les esclaves doivent continuer de travailler pour leurs anciens maîtres pour une période de quatre ans durant laquelle ils reçoivent une indemnisation. Leur réelle libération se produit le 11 février 1839 (Filliot, 1982 : 113). Cela engendre de nombreux changements sociaux et économiques, notamment au niveau de l'agriculture. En effet, les grandes terres agricoles sont abandonnées, puisque les esclaves affranchis ne veulent plus y travailler. C'est à cette époque que les cocotiers sont plantés en grand nombre, puisqu'ils nécessitent peu de main d'œuvre (Filliot, 1982 : 121). Malgré les reconversions agricoles, l'économie des Seychelles stagne dans la deuxième moitié du 19^e siècle. L'archipel perd alors son intérêt aux yeux de l'Angleterre, qui se consacrera davantage à ses autres colonies (Filliot, 1982 : 121).

En 1903, les Seychelles cessent d'être une dépendance de l'île Maurice et deviennent officiellement une colonie anglaise (Filliot, 1982 : 155). L'archipel continue de procéder à des reconversions agricoles afin de relever son économie, mais la Première Guerre mondiale vient perturber leurs efforts (Filliot, 1982 : 163).

Les Seychelles acquièrent leur indépendance le 19 juin 1976 (Filliot, 1982 : 195). Dès sa naissance, la République des Seychelles entame une importante révolution économique, faisant notamment du tourisme une priorité (Filliot, 1982 : 195). Dès 1977, un coup d'État renverse le premier Président seychellois, M. Mancham, à qui on reprochait d'être toujours parti à l'étranger au lieu de s'occuper de son pays. C'est le premier ministre, France-Albert René, qui le remplace et met sur pied la Constitution de 1979 (Filliot, 1982 : 196). Il restera au pouvoir jusqu'en 2004. C'est James Alix Michel qui lui succède et qui est, encore à ce jour, président des Seychelles.

2- Madagascar

Auparavant inhabitée, l'île de Madagascar est visitée à partir du 5^e siècle après J.C. par des marins provenant de différentes parties de l'Océan Indien (Randrianja et Ellis, 2009 : 20, 35-36). Au début du 9^e siècle, ces établissements temporaires laissent place aux premiers villages permanents (Randrianja et Ellis, 2009 : 43). Les analyses linguistiques démontrent que les peuples malgaches ont des racines austronésiennes et est-africaines (Randrianja et Ellis, 2009 : 24-25).

Au début du 16^e siècle, les navigateurs portugais sont les premiers européens à découvrir l'île de Madagascar (Randrianja et Ellis, 2009 : 46). Durant le 16^e et le 17^e siècle, les grandes puissances européennes vont y ouvrir divers comptoirs et ports de commerce. La traite d'esclave y est particulièrement importante. Les navigateurs

européens marchandent avec les rois locaux qui profitent de ces échanges économiques pour solidifier leur pouvoir. (Randrianja et Ellis, 2009 : 75).

Au 18^e siècle, le royaume Imerina émerge au centre de l'île (Randrianja et Ellis, 2009 : 112), non pas en s'appuyant sur des relations économiques, mais plutôt en réunissant tous les royaumes centraux par la force ou par des alliances stratégiques (Randrianja et Ellis, 2009 : 116). Au début du 19^e siècle, Ramada 1^{er}, roi de l'Imerina, conclut une alliance avec les Britanniques. Le traité de 1817 avec la Grande-Bretagne est un point tournant dans l'histoire de Madagascar, car c'est la première fois qu'un roi reçoit une reconnaissance internationale et prend sa place dans le système sociopolitique international (Randrianja et Ellis, 2009 : 124). De la mort de Ramada 1^{er} en 1828 à l'annexion de Madagascar à la France en 1895, ce sont les dirigeants militaires qui possèdent le contrôle du trône et de ses occupants (Randrianja et Ellis, 2009 : 126).

Au cours du 19^e siècle, la France lance plusieurs expéditions militaires contre Madagascar (1829, 1845, 1883-85 et 1894-5), affirmant de plus en plus sa volonté de prendre possession de l'île. C'est finalement en 1895 que la France prend de force l'île, la transformant en une colonie française dès 1896 (Randrianja et Ellis, 2009 : 151).

La période coloniale de Madagascar s'étend de 1896 à 1960. Suite à l'Indépendance qui survient le 26 juin 1960, Philippe Tsiranana devient le premier président de Madagascar. (Randrianja et Ellis, 2009 : 181-182). En 1972, Tsiranana démissionne et remet le pouvoir dans les mains du général de l'armée Gabriel Ramanantsoa afin qu'il restaure la stabilité (Randrianja et Ellis, 2009 : 190-191). En 1975, le gouvernement transitoire est dissout et c'est Didier Ratsiraka qui prend le pouvoir, suite à un référendum qui l'autorise à instaurer une république fortement inspirée du socialisme (Randrianja et Ellis, 2009 : 193). Non seulement la réforme socialiste

coûte beaucoup d'argent, mais elle cause la rupture avec la France et isole l'île du reste du monde. C'est un des facteurs qui cause le déclin de Madagascar, qui atteint le fond vers le début des années 1980 (Randrianja et Ellis, 2009 : 197). Malgré ça, Ratsiraka est réélu en 1982 et 1989 (Randrianja et Ellis, 2009 : 199-200). Suite à une importante crise politique au début des années 1990, c'est Albert Zafy qui prend le pouvoir de 1993 à 1997. Délaissant ses tendances socialistes, Ratsiraka revient au pouvoir de 1997 à 2002 en prônant un retour un libéralisme économique (Randrianja et Ellis, 2009 : 202).

Lors des élections de 2002, une nouvelle crise politique se déclenche, opposant les deux candidats à la présidence : Ratsiraka et Marc Ravalomanana. Après plusieurs mois de crise, c'est la communauté internationale qui tranche et reconnaît Ravalomanana comme le président légitime de Madagascar. Ravalomanana réussit à sortir le pays de son immobilisme économique et est réélu en 2006. En 2009, un coup d'État permet à Andry Rajoelina de prendre le pouvoir. De nombreux pays étrangers gèlent leur aide financière afin de contester la légitimité de Rajoelina, mais il demeure au pouvoir. Les élections prévues pour 2010 ont été repoussées plusieurs fois, pour finalement avoir lieu à la fin 2013. En janvier 2014, c'est Hery Rajaonarimampianina qui devient le nouveau Président de la République de Madagascar. Il est toujours en poste actuellement.

3- Archipel des Comores

Du VIIIe au XIIe siècle, ce sont surtout des peuples d'origine austronésienne qui semblent avoir construit et habité les premiers villages aux Comores. Manquant de main d'œuvres, ces indonésiens en importèrent de la côte africaine, d'où la présence importante d'influences bantoues aux Comores. C'est probablement dans un contexte d'esclavage que les Bantous ont été amenés aux Comores (Martin, 2010 : 17). Sous l'influence des migrants venus d'Arabie et du Golfe à partir du XIVe siècle (Martin,

2010 : 19-20; Vérin, 1994 : 45), les peuples des Comores se convertissent à l'islam de manière progressive. Lorsque les Portugais découvrent l'archipel au début du XVe siècle, l'islam est parfaitement imprégné dans la culture locale (Vérin, 1994 : 45).

Lorsque les Portugais arrivent dans l'Océan Indien au XVe siècle, les îles de l'archipel des Comores sont surnommées «Komr ou Kumur» par les navigateurs arabes, ce qui veut dire «la lune». À l'origine, la désignation des «îles de la lune» comprenait Madagascar aussi, mais à l'arrivée des navigateurs européens, le nom ne désigne plus que les Comores (Vérin, 1994 : 70-71). Les Portugais se préoccupent peu des Comores, qu'ils perçoivent simplement comme une escale sur la Route des Indes (Vérin, 1994 : 72). Plusieurs navigateurs néerlandais sont venus dans l'archipel de la fin du XVIe siècle au XVIIIe siècle. (Martin, 2010 : 25)

À la fin du XVIIe/ début du XVIIIe siècle, l'archipel des Comores est lui aussi touché par les attaques de pirates qui sévissent dans l'Océan Indien. C'est l'intervention de l'Angleterre qui les prend en chasse qui règle le problème vers 1720-1730 (Vérin, 1994 : 84-86).

À partir de 1794, les Comores doivent faire face à un nouveau problème : les raids malgaches. Pendant une vingtaine d'années, les Malgaches organisent des expéditions pour attaquer les différentes îles des Comores et ensuite vendre les habitants comme esclaves aux négriers qui se rendent à l'île Bourbon (aujourd'hui La Réunion) et à l'île de France (aujourd'hui l'île Maurice) (Vérin, 1994 : 88; Martin, 2010 : 31). La population de l'archipel diminue drastiquement en raison de ces invasions (Vérin, 1994 : 88; Martin, 2010 : 35).

Le XIXe siècle est marqué par la rivalité franco-britannique dans l'Océan Indien et l'archipel des Comores n'y échappe pas. Les sultans des îles composant l'archipel (Mayotte, Anjouan, Mohéli et Grande Comores) s'allient avec les puissances européennes pour conserver leur pouvoir. Alors que l'île de Mayotte est cédée à la

France en 1841, l'Angleterre convainc le sultan d'Anjouan de créer un consulat britannique sur son île (Vérin, 1994 : 102; Martin, 2010 : 51). En 1883, le sultan de Grande Comores fait une demande de protectorat à la France (Vérin, 1994 : 112). En 1886, Grande Comores, Anjouan et Mohéli deviennent officiellement des protectorats français (Martin, 2010 : 101). C'est Dzaoudzi, à Mayotte, qui devient la capitale administrative de l'archipel (Martin, 2010 : 103).

En 1912, la France profite de l'abdication des sultans de Grande Comores et d'Anjouan pour transformer l'archipel des Comores en une colonie officielle. Néanmoins, la France décide de rattacher l'administration de la nouvelle colonie à celle de Madagascar. C'est donc une période de stagnation qui débute pour l'archipel, puisqu'elle est souvent laissée pour compte par l'administration à Madagascar (Vérin, 1994 : 121; Martin, 2010 : 107-108).

Suite à la Seconde Guerre mondiale, les colonies acquièrent le statut de Territoire d'Outre-mer. D'abord incluses dans le TOM de Madagascar, les Comores retrouvent leur autonomie administrative en octobre 1946, lorsqu'elles deviennent à leur tour un TOM (Vérin, 1994 : 138; Martin, 2010 : 119). En 1958, la France demande à ses TOM de choisir entre le statu quo, devenir un Département d'Outre-mer et l'indépendance. Le statu quo l'emporte aux Comores, même si tous les députés de Mayotte avaient voté pour devenir un DOM (Vérin, 1994 : 139-140; Martin, 2010 : 123). L'année 1958 est aussi marquée par la décision de déménager la capitale administrative de Dzaoudzi (Mayotte) à Moroni (Grande Comores), causant d'énormes pertes d'emploi à Mayotte (Martin, 2010 : 123-124). Cela accentue le fossé entre Mayotte et les autres îles de l'archipel.

En 1963, l'archipel des Comores demande pour la première fois son indépendance, mais la France l'ignore (Vérin, 1994 : 141). En 1972, la chambre des députés des Comores demande une nouvelle fois son indépendance, malgré l'opposition des

députés de Mayotte (Vérin, 1994 : 151). Cette fois-ci, la France accepte d'organiser une consultation populaire, mais refuse de prendre position quant à la situation particulière de Mayotte (Vérin, 1994 : 152). Le vote se tient finalement en décembre 1974 et l'indépendance recueille 94 % des voix dans l'archipel. Or, le classement des votes île par île démontre que Mayotte a refusé l'indépendance à 63% (Vérin, 1994 : 152; Martin, 2010 : 135). Ce n'est qu'en juillet 1975 que la France tranche finalement, reconnaissant l'indépendance des Comores, mais conservant Mayotte sous la loi française (Vérin, 1994 : 157; Martin, 2010 : 137). Cela crée une importante rupture dans les relations politiques entre la France et les Comores (Vérin, 1994 : 173).

En 1976, un nouveau référendum se tient à Mayotte. Comme les bulletins de vote n'incluent pas la possibilité de faire de Mayotte un DOM, mais seulement s'ils veulent conserver ou non le statut de TOM, les élus locaux éditent des bulletins de vote comprenant la possibilité de choisir le DOM (Martin, 2010 : 146). Ces bulletins piratés ne pouvant être pris en compte, 85% des votes furent nuls (Martin, 2010 : 147). Mayotte acquiert donc le statut provisoire de Collectivité d'Outre-mer en décembre 1976 et un nouveau référendum est prévu pour 1979. Celui n'aura jamais lieu (Martin, 2010 : 148). Dans les décennies suivantes, la France conserve une position ambiguë, ne se résignant pas à rétrocéder Mayotte aux Comores ou à lui octroyer le statut de département d'outre-mer (Vérin, 1994 : 233). C'est finalement le 29 mars 2009 qu'un nouveau référendum a lieu et permet à Mayotte de voter à 95% en faveur de la départementalisation, qui fut effective à partir de mars 2011 (Martin, 2010 : 173).

4- Les Mascareignes (Réunion et Maurice)

Avant l'arrivée des Européens dans l'océan Indien, les îles des Mascareignes (Maurice, Rodrigues et La Réunion) étaient inhabitées (Selvon, 2003 : 5; Vaxelaire,

2009a : 65). Bien qu'elles apparaissent sur certaines cartes de navigateurs arabes, elles n'avaient jamais été colonisées ou servies d'escale (Selvon, 2003 : 4-5).

En juillet 1500, les Portugais sont les premiers Européens à découvrir l'île Maurice. Elle devient alors une escale de premier choix pour les Portugais et, par la suite, un objet de convoitise pour les autres puissances européennes (Selvon, 2003 : 5). Au cours des siècles suivants, Maurice fut tour à tour une colonie portugaise, espagnole, hollandaise, française et anglaise (Selvon, 2003 : 7). En 1580, Maurice devient officiellement une possession espagnole en raison de l'annexion du Portugal par l'Espagne (Selvon, 2003 : 8).

Lorsque les Hollandais découvrent Maurice en 1598, la possession espagnole n'est pas habitée. Ils en prennent donc possession et commencent dès lors à y envoyer régulièrement des navires (Selvon, 2003 : 8). Le nom «Maurice» provient d'ailleurs des Hollandais, en l'honneur de leur chef d'État Maurits Van Nassau (Selvon, 2003 : 11). En mai 1638, les colons hollandais arrivent les premiers à Maurice, devançant de peu les Français et les Anglais qui désiraient eux aussi coloniser cette île, notamment pour sa position stratégique et son abondance de bois d'ébène (Selvon, 2003 : 19).

En 1638, la France prend possession de l'île de La Réunion et de Rodrigues, mais arrive trop tard pour Maurice. Découvertes au début du XVI^e siècle, ces deux îles ont reçu peu d'attention de la part des puissances européennes (Vaxelaire, 2009a : 41-43). L'île de La Réunion a servi à quelques reprises d'escale, mais Maurice lui était généralement préféré (Vaxelaire, 2009a : 65). Quant à Rodrigues, elle fut hollandaise de 1601 à 1611, avant d'être abandonnée (Vaxelaire, 2009a : 112). Aucune colonie n'a été installée sur ces îles à la suite de la prise de possession de 1638. Il faut attendre 1665 pour qu'une colonie voie le jour à La Réunion (Vaxelaire, 2009a : 71) et 1725 pour Rodrigues (Vaxelaire, 2009a : 112).

C'est seulement une fois que le comptoir français de Port-Dauphin à Madagascar se révèle être un échec que la France va s'intéresser à La Réunion (Vaxelaire, 2009a : 65). En 1649, la France prend possession une nouvelle fois de l'île et la nomme «Bourbon» (Vaxelaire, 2009a : 43). Les premiers colons arrivent en 1665 (Vaxelaire, 2009a : 71).

En juillet 1658, un navire quitta avec, à son bord, tous les habitants de la colonie de Maurice. Les problèmes économiques de la colonie, notamment le fait qu'il n'y avait presque plus d'ébènes, motivèrent la Hollande à abandonner l'île Maurice (Selvon, 2003 : 29). Six ans plus tard, la Hollande change d'avis et y renvoie des colons (Selvon, 2003 : 29). C'est finalement en 1712 que les Hollandais quittent définitivement Maurice (Selvon, 2003 : 30; Vaxelaire, 2009a : 111).

En 1715, la France prend possession de Maurice et la rebaptise «Isle de France», après s'être assurés que l'île avait bel et bien été abandonnée par les Hollandais (Selvon, 2003 : 58; Vaxelaire, 2009a : 111). En décembre 1721, la France transfère un petit groupe de colons de l'île de Bourbon à l'île de France. Ce groupe a pour mission d'occuper le territoire en attendant l'arrivée des colons de France, qui arrivèrent en avril 1722 (Selvon, 2003 : 60-62; Vaxelaire, 2009a : 111).

Au début du 18^e siècle, la population de Bourbon prend de l'ampleur avec l'installation sur ses terres de pirates repentis, à qui la France offre l'amnistie en échange de la cessation de leurs activités illégales (Vaxelaire, 2009a : 115), et d'esclaves servant de main d'œuvre pour la culture du café récemment implanté sur l'île (Vaxelaire, 2009a : 109).

En 1735, Mahé de la Bourdonnais devient gouverneur général de Bourbon et de l'île de France. Il convainc le roi de la nécessité de mieux développer l'île de France et s'y installera, reléguant ainsi Bourbon au second plan (Selvon, 2003 : 79; Vaxelaire, 2009a : 125). L'île de France va notamment compter sur l'arrivée d'ouvriers et

d'esclaves provenant d'Asie, d'Inde, d'Afrique et de Madagascar pour se développer à son tour (Selvon, 2003 : 95).

Au début du 19^e siècle, la guerre navale franco-britannique vient troubler l'Océan Indien. En 1810, l'île de France et Bourbon capitulent face à l'envahisseur anglais (Selvon, 2003 : 177; Vaxelaire, 2009a : 265, 271). L'île de France est rebaptisée «Mauritius», en l'honneur du nom donné à l'époque par les Hollandais (Selvon, 2003 : 195). Bourbon est finalement rétrocédé à la France lors du Traité de Paris de 1815, devenant ainsi la seule possession française de l'Océan Indien (Selvon, 2003 : 197-198; Vaxelaire, 2009a : 277-279).

Le 19^e siècle est marqué par l'abolition de l'esclavage dans les Mascareignes. En 1835, Maurice permet l'émancipation des esclaves, mais ceux-ci doivent continuer de travailler pour leur maître pour une période de quatre ans. C'est donc en 1839 qu'ils deviennent réellement libres (Selvon, 2003 : 221). Quant à Bourbon, l'abolition survient en 1848. C'est aussi durant cette année que Bourbon est rebaptisée «La Réunion» (Vaxelaire, 2009b : 367).

Le phénomène de l'engagisme, qui avait débuté timidement au début du 19^e siècle, prend de l'ampleur suite à l'abolition de l'esclavage. Plusieurs vagues d'immigration chinoise, indienne, africaine et malgache ont lieu, contribuant à accentuer le caractère multiethnique déjà fort de ces îles (Selvon, 2003 : 235, Vaxelaire, 2009b : 387).

Au XX^e siècle, Maurice et La Réunion empruntent des chemins différents lors de la décolonisation. Maurice acquiert son indépendance en 1968 et Sir Seewoosagur Ramgoolam devient le premier Premier ministre du pays (Selvon, 2003 : 486). En 1992, le régime républicain est instauré et Ringadoo devient le premier Président de la République de Maurice (Selvon, 2003 : 554). Quant à La Réunion, ce n'est pas l'indépendance, mais la départementalisation qui est réclamée par la population. En

1946, La Réunion devient un Département d'Outre-mer, en même temps que la Guyane, la Martinique et la Guadeloupe (Vaxelaire, 2009b : 603).

Bibliographie du contexte historique du sud-ouest de l'Océan indien :

Filliot, Jean-Michel. (1982). *Histoire des Seychelles*. Paris : République française, Ministère des Relations Extérieures, Coopération et Développement. 225p.

Martin, Jean. *Histoire de Mayotte : département français*. (2010). Paris : Les Indes savantes.

Randrianja, Solofo et Stephen Ellis. (2009). *Madagascar : A Short History*. Londres : Hurst.

Selvon, Sydney. (2003). *L'histoire de Maurice : Des origines à nos jours*. Rose Hill (Île Maurice) : Mauritius Printing Specialists. 583p.

Vaxelaire, Daniel. (2009a). *L'histoire de La Réunion. 1. Des origines à 1848*. Ste-Clotilde (La Réunion) : Orphie.

Vaxelaire, Daniel. (2009b). *L'histoire de La Réunion. 2. De 1848 à l'an 2000*. Ste-Clotilde (La Réunion) : Orphie.

Vérin, Pierre. *Les Comores*. (1994). Paris : Karthala.

ANNEXE F
EXEMPLE D'UN COURRIEL DE PRISE DE CONTACT

Titre du courriel : Étude sur la collaboration des Îles Vanille

Pièces jointes :

- Prospectus de recherche
- Lettre d'appui de M. François Taglioni

Message :

[Nom du répondant potentiel],

Permettez-moi d'abord de me présenter. Je m'appelle Émilie Bourdages et je suis étudiante au Master en Développement du Tourisme à l'Université du Québec à Montréal, au Canada.

En collaboration avec l'Université de La Réunion, je rédige présentement un mémoire portant sur la collaboration internationale en marketing de destination. Plus précisément, je cherche à identifier les facteurs de succès et d'échec des premières phases du cycle de vie d'une collaboration touristique. Pour ce faire, j'ai choisi d'effectuer une étude de cas sur les Îles Vanille. Je suis donc présentement installée à La Réunion, afin de réaliser des entrevues avec différents acteurs des Îles Vanille.

Je vous écris pour solliciter votre participation à mon projet de recherche. Étant un des principaux acteurs de l'Association des Îles Vanille, vous possédez des connaissances et une expérience dont j'ai grandement besoin pour la rédaction de mon mémoire.

Si vous acceptez, votre participation consistera à m'accorder une entrevue d'environ 1 heure abordant votre expérience de collaboration au sein des Îles Vanille. Au cours de cette entrevue, il vous sera principalement demandé de donner votre opinion sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration. Bien entendu, les entrevues s'effectuent de manière anonyme. Aucune information permettant de vous identifier ne sera dévoilée dans ma recherche.

Vous trouverez en pièce jointe une présentation de mon projet de recherche, ainsi qu'une lettre d'attestation du professeur François Taglioni, de l'Université de La Réunion, qui est l'un des deux professeurs qui supervisent ma recherche.

Dans l'attente d'une réponse favorable de votre part, je vous prie d'agréer, *[Nom du répondant potentiel]*, mes plus sincères salutations.

Émilie Bourdages

bourdages.emilie.3@courrier.uqam.ca

Étudiante au Master en Développement du Tourisme- École des Sciences de la Gestion,
Université du Québec à Montréal (UQAM)

ANNEXE G PROSPECTUS DE RECHERCHE

La collaboration internationale en marketing de destination: étude de cas des Îles Vanille

Objet de recherche:

Dans un contexte où l'industrie touristique est de plus en plus compétitive, l'approche collaborative apparaît comme un moyen efficace de rester dans la course. Sans aucun doute, les avantages de la collaboration sont nombreux, tels que le partage des connaissances et des coûts, de même que l'amélioration du produit.

De nombreux facteurs peuvent influencer la performance d'une collaboration, que ce soit positivement ou négativement. L'étude de ces facteurs est donc d'une grande aide pour les gestionnaires de projet. En effet, connaître les facteurs clé de succès et d'échec facilite la prise de décision et permet d'optimiser les efforts et les ressources du projet.

Alors que certains facteurs demeurent essentiels pendant toute la durée de la collaboration, d'autres subissent une énorme variation d'importance. Cela s'explique par le fait qu'une collaboration traverse plusieurs phases distinctes au cours de son existence, ce que nous appelons son *cycle de vie*. Par conséquent, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs adéquats à chacune des étapes de son cycle de vie.

Les premières phases étant les plus critiques pour le succès d'une collaboration, mon projet de recherche vise à identifier les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie. Ainsi, seules les trois premières phases du cycle de vie sont analysées dans le cadre de cette recherche. Les Îles Vanille ont été sélectionnées pour servir d'étude de cas.

Votre contribution:

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des savoirs et des pratiques professionnelles concernant le sujet d'étude. Votre participation consistera à donner une entrevue abordant votre expérience de collaboration au sein des Îles Vanille.

L'étudiante-chercheuse:

Étudiante de 2^e année du Master en Développement du Tourisme à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), je rédige présentement un mémoire portant sur la collaboration internationale en contexte touristique. Plus précisément, je cherche à identifier les facteurs de succès et d'échec des premières phases du cycle de vie d'une collaboration. J'ai choisi d'effectuer une étude de cas sur la collaboration des Îles Vanille. Je suis donc présentement installée à La Réunion jusqu'au 1^{er} août 2014, afin de réaliser des entrevues avec différents acteurs des Îles Vanille. Au cours de cette période, certains séjours sur les autres îles seront organisés selon vos disponibilités à me rencontrer.



Émilie Bourdages

Contacts:

Émilie Bourdages Chercheuse

Étudiante à l'École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM), Canada
Courriel:
bourdages.emilie.3@courrier.uqam.ca

Marc-Antoine Vachon Superviseur

Professeur au Département de Marketing, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM), Canada
Courriel:
vachon.marc-antoine@uqam.ca

François Taglioni Superviseur

Professeur au Département de Géographie, Université de La Réunion
Courriel:
tagli@diplomacy.edu

ANNEXE H
LETTRE D'APPUI DE M. FRANÇOIS TAGLIONI

Saint-Denis, le 25/03/2014



Pr. François Taglioni
Université de la Réunion
Faculté des Lettres et Sciences Humaines
BP 7151
97715 St Denis Messag. cedex 9

Fax : + (262) 692 943 772
e.mail : tagli@diplomacy.edu

Attestation

Madame, Monsieur,

Par la présente, je me permets de vous dire que Mademoiselle Emilie Bourdages (Université du Québec à Montréal. École des sciences de la gestion. Département d'études urbaines et touristiques) mène des recherches pour son mémoire en maîtrise en développement du tourisme sous ma direction et celle M. Marc-Antoine Vachon Elle travaille sur "*La collaboration internationale en marketing de destination : étude de cas des Îles Vanille*"

Je vous remercie donc par avance de bien vouloir donner la possibilité à Mademoiselle Bourdages de consulter votre fond documentaire et de lui procurer, dans la mesure de vos moyens, les informations indispensables à la poursuite de ses recherches.

Vous pouvez me contacter, si vous le désirez, pour de plus amples renseignements à cette adresse de courriel : tagli@diplomacy.edu.

Je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de salutations les meilleures.



Taglioni François
Professeur des Universités
www.taglioni.net

B.P. 7151 - 97715 Saint-Denis Messag Cedex 9 - Tél. 0262/ 93.85.85 - Fax 0262/ 93.85 00

ANNEXE I FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

La collaboration internationale en marketing de destination: étude de cas des Îles Vanille

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Émilie Bourdages

Programme d'enseignement : Maîtrise en développement du tourisme – ESG UQAM

Adresse courriel : bourdages.emilie.3@courrier.uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à identifier les facteurs de succès et d'échec des premières phases du cycle de vie d'une collaboration internationale en marketing de destination. Grâce à une étude de cas sur les Îles Vanille, cette recherche veut démontrer que chaque phase du cycle de vie d'une collaboration possède ses propres facteurs de succès ou d'échec. Aussi, elle vise à confirmer qu'un facteur n'a pas nécessairement un impact significatif du côté positif et négatif, d'où l'importance d'analyser de manière distincte les facteurs de succès et d'échec.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en Développement du tourisme sous la direction de Marc-Antoine Vachon, professeur du Département de marketing de l'École des Sciences de la Gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et celle de François Taglioni, professeur du Département de géographie de l'Université de La Réunion. Ils peuvent être joints par courriel aux adresses suivantes : vachon.marc-antoine@uqam.ca et tagli@diplomacy.edu.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé, dans un premier temps, d'identifier les principaux facteurs de succès et d'échec de la collaboration des Îles Vanille pour chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration. Dans un deuxième temps, il vous sera demandé de juger de l'importance de certains facteurs qui vous seront proposés par le chercheur responsable du projet. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances sur la collaboration internationale en marketing de destination. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Néanmoins, vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls le chercheur responsable du projet et ses deux directeurs de recherche (Marc-Antoine Vachon et François Taglioni) auront accès à votre enregistrement sonore et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) et votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Aucune compensation financière n'est remise aux participants. Sur demande, un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet à l'adresse courriel suivante : bourdages.emilie.3@courrier.uqam.ca pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec les directeurs de recherche Marc-Antoine Vachon et François Taglioni des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée aux directeurs de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ), M. Nicolas Riendeau, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514)-987-3000 # 3237 ou par courriel : riendeau.nicolas@uqam.ca.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet ::

Date :

Nom (lettres moulées) :

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXE J
GUIDE D'ENTREVUE

**La collaboration internationale en marketing de destination :
étude de cas des Îles Vanille**

- Rappeler le but de ma recherche et faire signer le formulaire de consentement (2 copies !).
 - Avec le formulaire de consentement : **Demander la permission d'enregistrer l'entrevue !**
- Explication du graphique *Cycle de vie d'une collaboration* (Donner le graphique à ce moment).
- Explication du déroulement de l'entrevue. (**[REC]**)

Phase 1 : sans liste

A. PRÉ-PARTENARIAT (Avant le 4 août 2010)

1. Dans un premier temps, est-ce que vous pouvez m'expliquer quelles ont été les principales actions menant à la création du concept Îles Vanille ? Depuis combien de temps le projet d'une collaboration était-il envisagé ?
2. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration durant la phase *pré-partenariat*:
3. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration durant la phase *pré-partenariat*:

B. LANCEMENT (4 août 2010- août 2013)

4. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration durant la phase *lancement*:
5. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration durant la phase *lancement*:

C. CROISSANCE (sept. 2013 à *on-going*)

6. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration durant la phase *croissance*:

7. Résumez en un ou deux mots les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration durant la phase *croissance* :

Phase 2 : avec la liste (Donner la liste à ce moment!)

A. PRÉ-PARTENARIAT (Avant le 4 août 2010)

1. Parmi les facteurs de la liste, quels sont les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration durant la phase *pré-partenariat* ?
2. Parmi les facteurs de la liste, quels sont les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration durant la phase *pré-partenariat* ?

B. LANCEMENT (4 août 2010- août 2013)

3. Parmi les facteurs de la liste, quels sont les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration durant la phase *lancement* ?
4. Parmi les facteurs de la liste, quels sont les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration durant la phase *lancement* ?

C. CROISSANCE (sept. 2013 à *on-going*)

5. Parmi les facteurs de la liste, quels sont les 3 facteurs les plus importants menant au succès d'une collaboration durant la phase *croissance* ?
7. Parmi les facteurs de la liste, quels sont les 3 facteurs les plus importants menant à l'échec d'une collaboration durant la phase *croissance*?

Renseignements généraux :

Date de l'entretien :

Lieu :

Début de l'entrevue :

Fin de l'entrevue :

Nom du répondant :

Code :

Nom du fichier audio :

Durée :

ANNEXE K
LISTE DES FACTEURS RÉPERTORIÉS DANS LA LITTÉRATURE
SCIENTIFIQUE

Facteurs de succès	Facteurs d'échec
1. Qualité de la communication	1. Manque de ressources
2. Engagement (ressources et temps)	2. Égoïsme/ laisser-aller
3. Compétence	3. Manque d'objectifs clairs/ vision commune
4. Leadership	4. Manque de collaboration
5. Confiance	5. Manque de planification
6. Perception d'interdépendance	6. Complexité de la structure de gouvernance, de financement ou politique
7. Retombées anticipées	7. Manque d'information/ communication
8. Expérience de collaborer	8. Manque d'effort, d'engagement
9. Appui politique	9. Contexte défavorable
10. Vision partagée	10. Manque d'innovation
11. Disponibilité du financement	11. Méfiance
12. Présence de contrôle/rétroaction	12. Peu d'ouverture d'esprit
13. Appui de la communauté	13. Manque de professionnalisme, de compétence
14. Clarté des objectifs	14. Manque de coordination, de concertation
15. Appui du milieu économique	15. Attentes irréalistes
16. Pouvoir partagé	16. Différences culturelles
17. Coordination appropriée	17. Non-respect des échéanciers/ trop d'intervenants
18. Bonne planification	18. Mauvaise compréhension
19. Exploration des options	19. Manque d'intérêt
20. Résolution des conflits	20. Avarice
21. Appui de la haute direction	21. Manque de suivi
22. Crise	22. Manque de leadership
23. Présence d'un consultant	23. Manque de transparence
24. Sélection des partenaires	24. Manque de respect
25. Adaptation/flexibilité	
26. Focus précis	
27. Complexité/incertitude réduite	
28. Compatibilité des buts	
29. Complémentarité	
30. Rencontres de groupes	
31. Appréciation interpersonnelle	
32. Légitimité du projet	

ANNEXE L
TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE NVIVO

	Répondant #1	Répondant #2	Répondant #3	Répondant #4	Répondant #5	Nombre d'occurrences
1. Prépartenariat						
1.1. Facteurs de succès						
1.1.1. Volonté de collaborer	√	√	√			3
1.1.2. Perception d'interdépendance			√	√		2
1.1.3. Situation de crise	√					1
1.1.4. Présence simultanée d'une volonté politique et technique			√			1
1.1.5. Complémentarité des destinations	√	√				2
1.1.6. Appartenance au même groupe linguistique	√					1
1.1.7. Vision partagée			√			1
1.2. Facteurs d'échec						
1.2.1. Décalage de l'offre touristique	√			√		2
1.2.2. Manque de volonté technique et/ou politique		√	√			2
1.2.3. Égoïsme		√	√			2
1.2.4. Manque de ressources financières	√		√		√	3
1.2.5. Absence d'un chef de projet	√		√			2
1.2.6. Manque d'objectifs clairs/ vision commune		√	√			2
2. Lancement						
2.1. Facteurs de succès						
2.1.1. Petites victoires			√			1
2.1.2. Prioriser les intérêts économiques				√		1
2.1.3. Structuration de la collaboration	√	√				2
2.1.4. Appui politique			√			1
2.1.5. Disponibilité du financement à l'interne	√		√			2
2.1.6. Appui du milieu économique		√				1
2.1.7. Situation de crise	√					1
2.1.8. Sentiment d'urgence	√				√	2
2.1.9. Égalité des partenaires					√	1
2.2. Facteurs d'échec						
2.2.1. Problèmes politiques	√			√		2
2.2.2. Égoïsme		√			√	2
2.2.3. Manque de ressources financières		√	√		√	3
2.2.4. Manque d'appui du milieu économique	√					1
2.2.5. Manque de coopération entre les partenaires					√	1
2.2.6. Retrait d'un partenaire			√			1
2.2.7. Facteurs externes	√	√		√	√	4

	Répondant #1	Répondant #2	Répondant #3	Répondant #4	Répondant #5	Nombre d'occurrences
2.2.8. Changement des hommes politiques			√			1
2.2.9. Manque de courage		√				1
2.2.10. Manque de connaissance des partenaires et de leurs produits					√	1
2.2.11. Manque de diversification des marchés	√				√	2
2.2.12. Manque de compétences/ professionnalisme					√	1
3. Croissance						
3.1. Facteurs de succès						
3.1.1. Réussite commerciale		√	√		√	3
3.1.2. Disponibilité du financement	√		√			2
3.1.3. Cohérence historique			√			1
3.1.4. Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations				√		1
3.1.5. Renforcer la structure organisationnelle			√	√		2
3.1.6. Volonté d'harmoniser la qualité des services	√					1
3.1.7. Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs		√				1
3.1.8. Appropriation du projet par le milieu économique	√		√			2
3.1.9. Consolidation des projets existants				√		1
3.2. Facteurs d'échec						
3.2.1. Égoïsme		√				1
3.2.2. Manque de ressources financières	√	√	√			3
3.2.3. Manque de résultats			√		√	2
3.2.4. Manque d'engagement				√		1
3.2.5. Manque de volonté d'attendre les pays en retard	√					1
3.2.6. Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien		√				1

ANNEXE M
TABLEAU CLASSANT LES FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC SELON
LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE D'UNE COLLABORATION EN
MARKETING DE DESTINATION

Facteurs	Performance de la collaboration	Performance de la destination
1. Prépartenariat		
1.1. Facteurs de succès		
1.1.1. Volonté de collaborer	√	
1.1.2. Perception d'interdépendance	√	
1.1.3. Situation de crise	√	
1.1.4. Présence simultanée d'une volonté politique et technique	√	
1.1.5. Complémentarité des destinations	√	√
1.1.6. Appartenance au même groupe linguistique	√	
1.1.7. Vision partagée	√	
1.2. Facteurs d'échec		
1.2.1. Décalage de l'offre touristique		√
1.2.2. Manque de volonté technique et/ou politique	√	
1.2.3. Égoïsme	√	
1.2.4. Manque de ressources financières	√	√
1.2.5. Absence d'un chef de projet	√	
1.2.6. Manque d'objectifs clairs/ vision commune	√	
2. Lancement		
2.1. Facteurs de succès		
2.1.1. Petites victoires		√
2.1.2. Prioriser les intérêts économiques	√	
2.1.3. Structuration de la collaboration	√	√
2.1.4. Appui politique	√	
2.1.5. Disponibilité du financement à l'interne	√	
2.1.6. Appui du milieu économique	√	
2.1.7. Situation de crise	√	
2.1.8. Sentiment d'urgence	√	
2.1.9. Égalité des partenaires	√	
2.2. Facteurs d'échec		
2.2.1. Problèmes politiques	√	
2.2.2. Égoïsme	√	
2.2.3. Manque de ressources financières	√	√
2.2.4. Manque d'appui du milieu économique	√	
2.2.5. Manque de coopération entre les partenaires	√	
2.2.6. Retrait d'un partenaire	√	
2.2.7. Facteurs externes		√
2.2.8. Changement des hommes politiques	√	

Facteurs	Performance de la collaboration	Performance de la destination
2.2.9. Manque de courage	√	
2.2.10. Manque de connaissance des partenaires et de leurs produits		√
2.2.11. Manque de diversification des marchés		√
2.2.12. Manque de compétences/ professionnalisme		√
3. Croissance		
3.1. Facteurs de succès		
3.1.1. Réussite commerciale		√
3.1.2. Disponibilité du financement		√
3.1.3. Cohérence historique	√	√
3.1.4. Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations	√	√
3.1.5. Renforcer la structure organisationnelle	√	√
3.1.6. Volonté d'harmoniser la qualité des services		√
3.1.7. Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs		√
3.1.8. Appropriation du projet par le milieu économique		√
3.1.9. Consolidation des projets existants		√
3.2.1. Égoïsme	√	
3.2.2. Manque de ressources financières		√
3.2.3. Manque de résultats		√
3.2.4. Manque d'engagement	√	
3.2.5. Manque de volonté d'attendre les pays en retard		√
3.2.6. Manque de volonté politique d'ouvrir l'espace aérien		√

RÉFÉRENCES

- Aktouf, O, 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec : Presses de l'Université du Québec
- Altinay, L. et Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Amsterdam : Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Anderson, D. (2000). Destination management organization. Dans J. Jafari, *Encyclopedia of tourism (p.146-147)*. Londres : Routledge.
- Araujo, L.M. et Bramwell, B. (2002). Partnership and Regional Tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138–1164.
- 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.
- Baker, M.J. et Cameron, E. (2008). Critical Success Factors in Destination Marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79–97.
- Bazeley, P. et Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with Nvivo* (2nd ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Beeton, S. (2005). The Case Study in Tourism Research : a Multi-method Case Study Approach. Dans B.W. Ritchie, P. Burns et C. Palmer, *Tourism Research Methods. Integrating Theory with Practice (p. 37-48)*. Wallingford, UK : CABI Publishing.
- Bissonnette, L. (1996). *Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Rimouski.
- Bornhost, T, Brent Ritchie, J. R. et Sheenan, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management*, 31, 572–589.
- Boutin, G. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306.

Caffyn, A. (2000). Is There a Tourism Partnership Lyfe Cycle ?. Dans B. Bramwell et B. Lane (dir.), *Tourism Collaboration and Partnership: Politics, Practice and Sustainability* (p.200-229). Clevedon: Channel View Publications.

Campenhoudt, L. V. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e édition). Paris : Dunod.

Cannel, C.F. (1974). L'interview comme méthode de collecte. Dans L. Festinger et D. Katz. *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales* (p. 385-437). (H. Lesage, trad.). Paris : Presses universitaires de France.

Chin et al. (2008). Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Cooperation Strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.

Cho, B.-H. (2000). Destination. Dans J. Jafari, *Encyclopedia of tourism* (p.144). Londres : Routledge.

Corbin, J. et Holt, N.L. (2005). *chapter 5 : Grounded-theory*. Dans Somekh, B. et Lewin, C. *Research Methods in the Social Sciences* (p.49-55). Londres : SAGE.

Corbin, J. et Strauss, A. 2008. *Basics of Qualitative research 3th edition*. Thousands Oak, California : SAGE.

W.P.K. Darbi et Hall, C. M. (2014). Elite interviews: critical practice and tourism. *Current Issues in Tourism*. 17(9), 1-17.

Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (2008). *The landscape of qualitative research*. Thousands Oak, California : SAGE.

De Weerd-Nederhof, P.C. (2001). Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management Decision*, 39 (7), 513-538.

Doyle, A. C. (1887; 2001 edition). *A Study in Scarlet*. Harmondsworth: Penguin.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Fontana, A. et Frey, J. H. (1998). Interviewing : The art of science. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (p. 47-78). Thousands Oak, California : SAGE.

- Fyall, A. (2003). Marketing Visitor Attractions : A Collaboration 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.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche (2^e édition)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research : Principles and practices*. New York : Cambridge University Press.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine Publishinh Company.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911–936.
- 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.
- Guedda, S. (2009). *Les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit issu dans un contexte de collaboration touristique réussie*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Harvey, W.S. (2011). Strategies for Conducting Elite Interviews. *Qualitative Research*, 11 (4), 431-441.
- Hazebrouck, J.-M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue internationale en gestion et management de projets*, 1, 27-40.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland : The World Publishing Company.
- Henderson, J. (2001). Strategic Alliances and Destination Marketing : The Greater Mekong Subregion. *Pacific Tourism Review*, 4(4), 149-160.
- Hill, T. et Shaw, R.N. (1995). Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances. *Journal of Travel Research*, 34, 25-32.

- 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.
- Huxman, 1996. *Creating collaborative advantage*. London, Sage.
- Ivens, B. et Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*, 31, 39-47.
- Jamal, T.B. et Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Jang, S. et Chen, M.-H. (2008). Financial portfolio approach to optimal tourist market mixes. *Tourism Management*, 29, 761-770.
- Jennings, G.R. (2001). *Tourism Research*. Milton, Queensland : Wiley.
- Jennings, G. R. (2005). Interviewing : a Focus on Qualitative Techniques. Dans B.W. Ritchie, P. Burns et C. Palmer, *Tourism Research Methods. Integrating Theory with Practice* (p. 99-118). Wallingford, UK : CABI Publishing.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a market channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Kadri, B., Khomsi, M.R. et Bondarenko, M. (2011). Le concept de destination : diversité sémantique et réalité organisationnelle. *Téoros*, 30(1), 12-24.
- Kelly, C., Essex, S. et Glegg, G. (2012). Reflective practice for marine planning: A case study of marine nature-based tourism partnerships. *Marine Policy*, 36, 769-781.
- Larousse. (2015a). Difficulté. Dans *Le Dictionnaire de français Larousse*. Récupéré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/difficulté/25459?q=difficulté#25341>
- Larousse. (2015b). Obstacle. Dans *Le Dictionnaire de français Larousse*. Récupéré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/obstacle/55440?q=obstacle#55062>
- Lee, T.J., Riley, M. et Hampton, M.P. (2010). Conflict and Progress : Tourism Development in Korea. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 355-376.
- Long, 1997. *Researching tourism partnership organizations : from practice to theory to methodology*. In P.E. Murphy (ed.) *Quality Management in Urban Tourism*. Chichester : Wiley

- Long, F. et Arnold, M.B. (1995). *The power of environmental partnerships*. Orlando, FL: Harcourt Brace & Co.
- Malhotra, N. (2011). *Études Marketing avec SPSS* (6e édition). (J.M. Décaudin et A. Bouguerra, trad.). Paris: Pearson Éducation France.
- Mattessich, P.W., Murray-Close, M. et Monsey, B. (2001). *Collaboration: what makes it work* (2e 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.
- MCG (1998). *Collaboration Between Museums : A Report for the Museums & Galleries Comission*. London : Museums&Galleries Comission.
- Merriam-Webster. (2015). Error. Dans *Merriam-Webster*. Récupéré de <http://www.merriam-webster.com/dictionary/error>
- Middleton, V.T.C. (2000). Marketing, destination. Dans J. Jafari, *Encyclopedia of tourism* (p.378-379). Londres : Routledge.
- Mikecz, R. (2012). Interviewing Elites: Addressing Methodological Issues. *Qualitative Inquiry*, 18, 482-493.
- 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(3), 197-202.
- 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.
- Otley, D.T. et Berry, A.J. (1994). Case Study Research in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, 5, 45-65.
- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2012). *Challenges and Opportunities for Tourism Development in Small Island Developing States*. Madrid : Organisation mondiale du Tourisme.

- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2015). *UNWTO World Tourism Barometer- Volume 13-Janvier 2015* [En ligne]. Accès : <http://www.e-unwto.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/content/1407r60414k52204/fulltext.pdf>
- Paillé, P. (2010). Une «enquête de théorisation ancrée» : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss. Dans B.G. Glaser et A.A. Strauss, *La découverte de la théorie ancrée (p.23-77)*. Paris : Armand Colin.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. et Evans, K.R. (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.
- Pinto, J.K. et Slevin, D.P. (1988a). Critical success factors across the project life cycles, *Project Management Journal*, 19 (3), 67-75.
- Pinto, J.K. et Slevin, D. P. (1988b). Critical success factors in effective project implementation. Dans D.I Cleland et W.R. King (dir.) *Project Management Handbook (p.167-190)*. Princeton, NJ : Van Nostrand Reinhold.
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2001). *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : État de la situation*. (Projet CEFRIO). Montréal : Groupe Pivot. Récupéré le 20 août 2013 de http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/etat_situation.pdf
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2002). *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis*. (Projet CEFRIO). Montréal : Groupe Pivot.
- 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.
- Quinn, R.E. et Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rajaobelina, L. (2007). *Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : le cas du secteur touristique*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.

- 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.
- Ramayah, T., Lee, J.W.C., et In, J.B.C. (2011). Network Collaboration and Performance in the Tourism Sector. *Service Business*, 5(4), 411-428.
- 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.
- Roberts, L. et Simpson, F. (1999). Developping Partnership Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), 314-330.
- Rockart, J.F. (1979). Chief Executives Define their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Selin, S. et Chavez, D. (1995a). Developing a Collaborative Model for Environmental and Management. *Environmental Management*, 19(2), 189-195.
- Selin, S. et Chavez, D. (1995b). Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism*, 22(4), 844-856.
- Spyriadis, A. (2002). Collaborative partnerships as strategic marketing tools of international hotel chains in pursuit of business development and competitive advantage in the global marketplace. Master Thesis. Bourne-mouth University, UK.
- Stake, R.E. (1998). *Chapter 4 : Case Studies*. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. *Strategies of Qualitative Inquiry* (p.86-109). Thousands Oak, California : SAGE.
- Stark, S et Torrance, H. (2005). *Chapter 3 : Case Study*. Dans Somekh, B. et Lewin, C. *Research Methods in the Social Sciences* (p.33-40). Londres : SAGE.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientist*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). Grounded Theory Methodology : An Overview. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln. *Strategies of Qualitative Inquiry* (p. 158-183). Thousands Oak, California : SAGE.
- Tracy, S.J. 2013. *Qualitative Research Methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. West Sussex, UK : Wiley-Blackwell.

- Um, S. et Crompton, J. L. (1992). The Roles of Perceived Inhibitors and Facilitators in Pleasure Travel Destination Decisions. *Journal of Travel Research*, 30(3), 18-25.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism : A Practical Guide* (3rd edition). Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Vachon, M.-A. (2013). *Les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Waddock, S.A. (1989). Understanding Social Partnerships : An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration and Society*, 21(1), 78-100.
- Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing : Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47, 151-166.
- Wang , Y. et Fensenmaier, D.R. (2007). Collaborative Destination Marketing : A Case Study of Elkhart Country, Indiana. *Tourism Management*, 28, 863-875.
- Wang, Y. et Krakover, S. (2008). Destination Marketing : Competition, Cooperation of Coopetition?. *Internation Journal of Contemporary Hospitality Mangement*, 20(2), 126-141.
- Wang, Y. et Xiang, Z. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 46, 75-85.
- Wang, Y., Hutchinson, J., Okumus, F. et Naipaul, S. (2013). Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*, 15, 285-297.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model : Linking Success Criteria and Critical Success Factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
- Wilson, D.T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335-345.
- Wilson, S., Fensenmaier, D.R., Fensenmaier, J. et Van Es, J.C. (2001). Factors for Success in Rural Tourism Development. *Journal of Travel Research*, 40, 132-138.
- Wong, E.P.Y. et Dwyer, L. (2011). A Model of Asean Collaboration in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 882-899.

Wong, E.P.Y., Mistilis, N. et Dwyer, L. (2010). Understanding ASEAN Tourism Collaboration- The Preconditions and Policy Framework Formulation. *International Journal of Tourism Research*, 12, 291-302.

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.

Wood, D.J. et Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.

Yodsuwan, C. et Butcher, K. (2012). Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(1), 63-80.

Zach, F. et Racherla, P. (2011). Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 97-110.