

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉTUDE DES RELATIONS ENTRE LES ANTÉCÉDENTS DE LA
PERFORMANCE DE LA COLLABORATION ET LA PERFORMANCE DES
PERSONNES QUI COLLABORENT DANS LES ROUTES TOURISTIQUES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

IRINA-FLORENTINA OPREA

MAI 2019

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.07-2011). 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

Dans un premier temps, je tiens à remercier grandement mes codirecteurs de mémoire Jean Lagueux et Mohamed Reda Khomsi pour leur écoute, leur disponibilité, leurs précieux conseils et pour leurs nombreux commentaires qui ont contribué à nourrir ma réflexion.

Je remercie également le Vice-décanat à la recherche de l'ESG UQAM pour m'avoir octroyé une bourse d'exemption de droits de scolarité majorés pour les étudiants étrangers. En m'attribuant cette bourse, ils m'auront permis de mettre l'accent sur mon but principal, la réussite de mes études universitaires de deuxième cycle. Merci à Jill Vandermeerschen du Service de Consultation en Analyse de Données qui m'a guidée dans l'utilisation du logiciel de traitement statistique, ses conseils ont contribué à alimenter l'analyse des données. Également je désire remercier Raymond Laliberté du Carrefour technologique pour ses commentaires qui ont permis d'améliorer la qualité du questionnaire. Un grand merci à Dominic Lapointe et à Laurent Renard d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

Merci à tous les répondants qui ont donné de leur temps pour participer à cette étude.

Un grand merci à mes parents et à ma famille pour leurs encouragements et d'avoir toujours été là pour moi. Je remercie mes amis qui m'ont apporté leur soutien moral et je voudrais particulièrement remercier Onja d'avoir relu et corrigé ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LES ROUTES THÉMATIQUES ET L'ÉTAT DU TOURISME AU QUÉBEC	4
1.1 Les routes touristiques thématiques en pleine expansion	4
1.2 La définition de la route touristiques thématique	8
1.2.1 La délimitation spatiale	11
1.2.2 Le thème fédérateur.....	12
1.2.3 L'offre de produits et de services touristiques	13
1.2.4 L'organisation en réseau des lieux.....	14
1.2.5 L'organisation en réseau des acteurs.....	15
1.2.6 Les retombées économiques locales	16
1.3 L'état du tourisme au Québec.....	17
1.3.1 Les routes touristiques officielles	18
1.3.2 La stratégie touristique.....	20
1.3.3 Le portrait des visiteurs.....	21
1.3.4 Les ressources touristiques.....	22
1.3.5 Les intervenants touristiques.....	23
1.4 Conclusion.....	26

CHAPITRE II	
LA COLLABORATION EN TOURISME, POURQUOI ET AVEC QUELLES PARTIES PRENANTES?.....	28
2.1 Un survol de la théorie des parties prenantes	28
2.2 Les parties prenantes en tourisme.....	32
2.3 La collaboration.....	36
2.3.1 Les définitions de la collaboration	36
2.3.2 Les avantages de la collaboration	39
2.3.3 Les inconvénients de la collaboration.....	40
2.4 Les antécédents de la performance de la collaboration	41
2.5 La performance de la collaboration	45
2.5.1 Les critères de succès de la performance des personnes.....	46
2.6 Conclusion.....	48
CHAPITRE III	
LE CADRE D'ANALYSE	50
3.1 Le cadre conceptuel	50
3.2 Les relations du modèle conceptuel.....	52
3.2.1 La relation entre la définition claire des objectifs et la performance des personnes	53
3.2.2 La relation entre la perception d'interdépendance et la performance des personnes	53
3.2.3 La relation entre le leadership et la performance des personnes.....	54
3.2.4 La relation entre la familiarité entre les collaborateurs et la performance des personnes	55
3.2.5 La relation entre les compétences des collaborateurs et la performance des personnes	55
3.2.6 La relation entre la communication et la performance des personnes	56
3.2.7 La relation entre la confiance et la performance des personnes.....	57
3.2.8 La relation entre l'engagement et la performance des personnes	57
3.3 Conclusion.....	59

CHAPITRE IV	
LA MÉTHODOLOGIE	60
4.1 La stratégie de recherche	60
4.1.1 La méthode de collecte de données.....	62
4.1.2 La méthode d'analyse des données.....	62
4.1.3 L'échantillonnage.....	66
4.2 L'opérationnalisation.....	66
4.2.1 L'opérationnalisation de la variable dépendante.....	67
4.2.2 L'opérationnalisation des variables indépendantes.....	69
4.3 Conclusion.....	71
CHAPITRE V	
L'ANALYSE DES RÉSULTATS	72
5.1 La présentation des répondants.....	72
5.2 Les analyses factorielles et de fiabilité	76
5.2.1 La validité et la fiabilité des variables dépendantes.....	76
5.2.2 La validité et la fiabilité des variables indépendantes.....	78
5.2.3 Les hypothèses de la recherche	82
5.3 L'étude des hypothèses.....	84
5.3.1 L'étude des relations entre les variables indépendantes et l'apprentissage.....	86
5.3.2 L'étude des relations entre les variables indépendantes et l'expérience	87
5.3.3 L'étude des relations entre les variables indépendantes et la perception de la performance économique.....	89
5.4 Conclusion.....	92
CHAPITRE VI	
LA DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	93
6.1 La discussion des résultats.....	93
6.1.1 Le leadership	94
6.1.2 Les compétences des collaborateurs	96
6.1.3 L'engagement du groupe.....	97
6.1.4 L'engagement personnel	98
6.1.5 Les hypothèses infirmées	100

6.2 Les implications managériales.....	101
6.3 Les limites de l'étude.....	102
6.4 Conclusion.....	103
CONCLUSION.....	105
ANNEXE A	
INDICATEURS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE.....	107
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRE (VERSION IMPRIMABLE).....	110
RÉFÉRENCES.....	119

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Typologie des parties prenantes de Mitchell <i>et al.</i> (1997).....	31
2.2 Les parties prenantes d'une destination touristique	34
3.1 Le modèle conceptuel	51
3.2 Les hypothèses à tester.....	58
4.1 Le modèle conceptuel	67

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Quelques définitions de la route touristique	9
1.2 Les intervenants touristiques.....	24
2.1 Quelques parties prenantes du tourisme et leurs rôles	35
2.2 Quelques définitions de la collaboration.....	37
2.3 Quelques antécédents de la performance de la collaboration	44
4.1 Plan d'analyse de corrélation et de régression	64
4.2 Indicateurs de la variable dépendante	68
4.3 Variable dépendante et énoncés employés dans le questionnaire	69
4.4 Variables indépendantes et énoncés employés dans le questionnaire.....	70
5.1 Répartition des répondants selon les routes touristiques	73
5.2 Répartition des répondants selon le type d'organisation	74
5.3 Répartition des répondants selon les fonctions	74
5.4 Profil des répondants.....	75
5.5 Résultats des analyses factorielles	77
5.6 Résultats des analyses factorielles et de fiabilité	80
5.7 Validité et fiabilité des nouveaux construits	82
5.8 Nouvelles hypothèses.....	83
5.9 Résultats des analyses descriptives des variables à l'étude	84

5.10 Résultats des régressions simples	86
5.11 Régression multiple pour apprentissage	87
5.12 Régression multiple pour expérience (sept variables indépendantes)	88
5.13 Régression multiple pour expérience (cinq variables indépendantes)	89
5.14 Régression multiple pour perception de la performance économique	90
5.15 Étude des hypothèses	91
A.1 Indicateurs des variables indépendantes	107

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AITQ	Alliance de l'industrie touristique du Québec
ATR	Association touristique régionale
CACE	Conseil agrotouristique des Cantons-de-l'Est
CLD	Centre local de développement
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MTMTQ	Ministère du Tourisme et ministère des Transports du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PIB	Produit intérieur brut

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme. La revue de la littérature a permis de cerner huit antécédents de la performance de la collaboration susceptibles d'influencer la performance des personnes : définition claire des objectifs, perception d'interdépendance, leadership, familiarité entre les collaborateurs, compétences des collaborateurs, communication, confiance et engagement. De plus, trois aspects de la performance des personnes ont été considérés : apprentissage, expérience et perception de la performance économique.

Afin de répondre à l'objectif fixé, une approche quantitative a été privilégiée et un questionnaire a été soumis aux collaborateurs des routes touristiques officielles au Québec. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats obtenus ont permis de révéler de nouveaux éléments : l'engagement personnel et l'engagement du groupe. De plus, des relations significatives entre certains antécédents de la performance de la collaboration - le leadership, les compétences des collaborateurs, l'engagement personnel, l'engagement du groupe - et les trois aspects de la performance des personnes ont été identifiées. Ainsi, cette étude apporte des éclaircissements sur certaines relations entre des antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes impliquées dans des projets de routes touristiques. Cependant, le petit nombre de réponses collectées limite les conclusions de ce travail de recherche et elles ne sont donc pas généralisables.

Mots clés : collaboration, performance des personnes, antécédents, route touristique

INTRODUCTION

Ces dernières années, la collaboration a connu un intérêt grandissant de la part des praticiens et des chercheurs. Son utilisation s'étend à tous les secteurs d'activité économique ou sociale. La collaboration encourage la mise en commun des ressources, des connaissances, des expertises et des capitaux (de Araujo et Bramwell, 2002; Ladkin et Bertramini, 2002), tout en favorisant les interactions entre les différentes parties prenantes. Dans le secteur touristique, la collaboration est un enjeu central, car les parties prenantes sont hétérogènes et interdépendantes. D'ailleurs, l'offre touristique est le résultat d'un travail conjoint des multiples acteurs (Palmer et Bejou, 1995). Ces derniers sont portés à collaborer, notamment dans la planification et le marketing, afin d'assurer le fonctionnement de cette industrie (Presenza et Cipollina, 2010).

Le choix du tourisme comme domaine d'étude est justifié non seulement par le fait que c'est une industrie complexe (Jamal et Getz, 1995) avec des acteurs interdépendants (Bramwell et Lane, 2000), mais aussi par son important apport économique. Or, au Québec, l'industrie touristique possède un poids économique non négligeable. En 2016, cette industrie a contribué pour 2,5% au produit intérieur brut du Québec et a généré des recettes allant jusqu'à 14 milliards de dollars (Gouvernement du Québec, s.d.).

Les études des antécédents ou des facteurs de succès de la performance d'une collaboration ou d'un partenariat sont abondantes (Brulhart, 2015; Nguyen *et al.*, 2004; Osei-Kyei *et al.*, 2017; Perrault *et al.*, 2011; Ramonjavelo, 2007) et des recherches sont spécifiques au domaine touristique (Rajaobelina, 2007; Ramayah *et al.*, 2011; Vachon, 2013). Aussi, les facteurs de succès de la performance d'un produit issu d'une

collaboration touristique ont été étudiés (Guedda, 2009). Cependant, à notre connaissance, la performance des personnes qui collaborent dans le secteur touristique a reçu moins d'attention de la part du monde académique. Ainsi, la question de recherche est : quelles sont les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes qui collaborent pour un projet de route touristique? Plus précisément, l'objectif de la présente recherche consiste en une analyse des relations entre les antécédents de la performance de la collaboration identifiés dans la littérature et la performance des personnes, menée dans le but de cerner des éléments susceptibles de constituer des antécédents de la performance des personnes qui collaborent en tourisme.

Les conclusions sont fondées sur l'analyse statistique des données empiriques. La collecte de données a été effectuée à l'aide d'une enquête par questionnaire auprès des collaborateurs des routes touristiques officielles au Québec. Les résultats obtenus suite à l'analyse statistique des données recueillies permettent de tester les hypothèses de recherche.

Ce travail se compose de six chapitres. Dans le premier chapitre, une revue de la littérature sur le concept de route touristique thématique est présentée. Dans ce chapitre également le portrait économique de l'industrie touristique au Québec est exposé. Ensuite, dans le second chapitre, une revue de littérature sur le concept de collaboration est effectuée. De plus, les antécédents de la performance de la collaboration sont abordés, ainsi que la notion de performance des personnes. Le troisième chapitre présente le cadre d'analyse de cette étude. Dans une deuxième partie de ce chapitre, les relations du modèle conceptuel sont approfondies. La méthodologie employée pour répondre à l'objectif de cette recherche fait l'objet du quatrième chapitre. Des précisions sur la méthode de collecte et d'analyse des données, ainsi que sur l'échantillonnage sont apportées. Ce chapitre approfondit également

l'opérationnalisation des variables à l'étude. Par la suite, le cinquième chapitre présente les données collectées sur le terrain, ainsi que les analyses de fiabilité et de validité des mesures employées. Dans ce même chapitre, les analyses des résultats obtenus sont détaillées. Enfin, dans le sixième chapitre les résultats sont discutés et des précisions sont apportées sur les relations identifiées. Ce travail se termine par la présentation de ses limites.

CHAPITRE I

LES ROUTES THÉMATIQUES ET L'ÉTAT DU TOURISME AU QUÉBEC

Ce chapitre est consacré à l'étude des différentes définitions de la route touristique thématique identifiées dans la littérature. Tout d'abord, l'évolution des routes touristiques sera étudiée. Par la suite, le concept de route touristique thématique sera défini et plusieurs dimensions qui la caractérisent seront approfondies. Pour terminer, la situation actuelle du tourisme au Québec sera établie et la notion de route touristique officielle sera précisée.

1.1 Les routes touristiques thématiques en pleine expansion

Les premiers déplacements touristiques ne sont pas chose facile à identifier. Depuis toujours, les humains se sont déplacés pour diverses raisons. Le désir de voyager pour « connaître la réalité mondaine et le mystère céleste » a constamment mis l'humanité en mouvement, depuis les sociétés primitives, puis dans les sociétés anciennes, bien que sous des formes non institutionnelles (Tomasi, 2002, p. 1). Cependant, les premières formes de migrations ne représentent pas des voyages touristiques, or « [l]e tourisme n'a pas toujours existé; il a été inventé » (Boyer, 2005, p. 9). Les pèlerinages au Moyen Âge pourraient être considérés parmi les premières formes de déplacements touristiques. En effet, le pèlerinage était un voyage entrepris à des fins religieuses, en suivant un système d'itinéraires pour se rendre dans un lieu sacré, comme les lieux

saints à Jérusalem, les tombeaux des apôtres Pierre et Paul à Rome ou Saint-Jacques-de-Compostelle (Tomasi, 2002). À noter que les pèlerins du Moyen Âge avaient l'habitude de se déplacer en groupes organisés. Ainsi, au XIV^e siècle, à Venise, le trafic de pèlerins s'intensifie au point que les autorités ordonnent aux agents publics d'inspecter les navires utilisés pour transporter les pèlerins, pour autoriser ou non leur départ, afin d'assurer la sécurité des voyageurs (Tomasi, 2002). Bien que ce déplacement puisse constituer une forme de voyage touristique, la découverte du tourisme est généralement attribuée aux jeunes aristocrates britanniques, qui dès la fin du XVI^e siècle effectuaient des voyages à des fins d'éducation et de loisir dans l'Europe, notamment en France et en Italie. Il faut noter que les motivations du pèlerinage ne définissent pas le tourisme qu'on connaît à l'heure actuelle. En effet, le pèlerinage était considéré comme une pénitence nécessaire dans la destinée de l'être humain (Tomasi, 2002). À l'opposé, le voyage des jeunes aristocrates était perçu comme une « expérience partagée », « mondaine » et « littéraire » (Boutier, 2004). Ainsi, les aristocrates britanniques ne partaient pas vers l'Europe avec comme seul but la « pérégrination académique », d'origine médiévale (Boutier, 2004, p. 5), mais aussi pour un « voyage qui forme la jeunesse » (Boyer, 2005, p. 13). Ce voyage, intitulé « The Grand Tour », était organisé sous forme de parcours avec des points de passage obligatoire (Boutier, 2004). Richard Lassels, à qui l'on attribue l'expression de « Grand Tour », décrit une route spécifique qui conduit le voyageur tout autour du royaume français (Boutier, 2004). Et puis, le terme de « The Grand Tour » apparu à la fin du XVII^e siècle est considéré à l'origine du mot - tourisme. Par ailleurs, l'expression de « The Grand Tour » désigne un « tour », ce qui signifie l'action de se déplacer en revenant au point de départ (Robert *et al.*, 2017). Cette forme d'organisation spatiale d'un itinéraire touristique se nomme actuellement circuit ou route touristique et a connu un fort développement depuis l'institutionnalisation du tourisme.

Selon certains auteurs, le phénomène de « route touristique » a été lancé au cours des premières décennies du XX^e siècle, avec le développement croissant du tourisme motorisé et du tourisme automobile (Denstadli et Jacobsen, 2011). Au Québec, suite à la modernisation du réseau routier, le ministère de la Voirie et des Mines publie en 1923 le premier outil de promotion touristique (Prévost, 2000). Ainsi, le *Bulletin officiel du ministère de la Voirie* porte sur l'état des routes et comprend une carte du réseau routier québécois destinée aux touristes américains et canadiens-anglais (Droüin, 2012).

Au début des années 1960, afin de sensibiliser la population à la culture et au patrimoine européen, le Conseil de l'Europe a lancé l'idée de la création d'itinéraires culturels européens. Cette idée se concrétise en 1987 avec la mise en place du Chemin de Compostelle.

[...] an inaugural Route based on the roads along which large numbers of pilgrims from all parts of Europe travelled to one of the foremost pilgrimage sites of the Middle Ages: the cathedral of Santiago de Compostela and the tomb of the apostle James. (Conseil de l'Europe, 2011, p. 14).

Dans les années 2000, la création des circuits et des routes touristiques représentait une stratégie d'organisation du tourisme en pleine expansion (Lévy et Olazabal, 2003). Par exemple, la France à elle seule comptait plus de trois cents routes touristiques (Beaudet, 2003). Plus encore, des routes touristiques à thème étaient organisées en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique (Beaudet, 2003). Encore aujourd'hui, les routes touristiques à thème connaissent un fort succès, si l'on en juge par leur nombre, ainsi que par leur contribution au développement économique régional. Présentement, l'Europe est sillonnée par plus de trente routes culturelles du Conseil de l'Europe, favorisant ainsi la découverte culturelle grâce aux routes touristiques. D'ailleurs, en 2016, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) a renforcé ses partenariats avec le

Conseil de l'Europe et d'autres organismes, afin de participer davantage au développement des routes touristiques culturelles (OMT, 2017). Dans ce contexte, la compétition locale, nationale et internationale entre les routes ne va pas cesser de croître (Prideaux et Carson, 2010). En outre, le gouvernement du Québec a prévu d'investir 750 000 dollars dans le cadre des *Engagements en matière d'accueil touristique 2017-2020*, pour améliorer l'accueil et l'expérience des voyageurs sur les routes touristiques signalisées, afin de moderniser et d'adapter les routes à l'essor de l'utilisation du numérique par les touristes (Tourisme Québec, s.d.). De nos jours, les routes touristiques thématiques sont nombreuses, si l'on prend pour exemple la Route du Fer en France, la Route des vins de Niagara au Canada, la Route du thé et des chevaux en Chine, la Route Romantique en Allemagne ou encore la Route des vins du Cap en Afrique du Sud. Ces dernières années, les routes touristiques thématiques ont été développées autour d'une grande variété de thèmes, comme le patrimoine historique et culturel, la gastronomie, l'agrotourisme, l'observation de la faune et de la flore, etc. D'une part, le succès des routes touristiques s'expliquerait par la délimitation d'une route qui garantit aux consommateurs la présence des infrastructures touristiques et, ainsi, facilite le processus de planification des voyages (Prideaux et Carson, 2010). Et d'une autre part, ce succès s'expliquerait par la délimitation d'un itinéraire permettant une plus grande prédictibilité du comportement des consommateurs, profitant ainsi au marché touristique (Prideaux et Carson, 2010). De plus, une attention particulière est accordée aux routes touristiques par le monde académique, si l'on juge d'après le grand nombre d'études scientifiques sur le sujet. Or, en 2003, un numéro de la revue *Téoros* a été consacré en totalité aux routes touristiques et de nombreuses études ont été publiées aux États-Unis (Hardy, 2003; Xu *et al.*, 2016), en France (Jacquet et Laferté, 2013; Lignon-Darmaillac, 2009), en Suède (Zillinger, 2007), au Brésil (Marques et Santos, 2014), en Ukraine (Sarancha et Mosalev, 2015), etc. Ceci confirme le succès de ce produit touristique, autant auprès des touristes et des praticiens, qu'auprès du monde académique.

1.2 La définition de la route touristiques thématique

Cette partie se focalise sur les définitions de la route touristique thématique, afin de placer ce concept dans le cadre de ce travail. Les termes employés pour désigner ce type de produit touristique sont variables: route, circuit, itinéraire, parcours ou encore, chemin. Avant de définir le concept de route touristique thématique, il est nécessaire de faire une distinction entre la route touristique et les circuits de randonnée ou de découverte, les routes paysagères ou les itinéraires « dont le rôle est simplement de préciser le chemin à suivre pour se déplacer d'un lieu à l'autre » (Beaudet, 2003, p.7). De plus, la route touristique n'est pas une route *stricto sensu*, mais c'est un produit organisé dans un espace géographique et équipé d'infrastructures touristiques, comme l'hébergement, la restauration et les centres d'informations touristiques (ministère du Tourisme et ministère des Transports du Québec (MTMTQ), 2006). Les diverses définitions des routes touristiques identifiées dans la littérature sont regroupées dans le tableau 1.1 et les mots-clés sont surlignés.

Tableau 1.1 Quelques définitions de la route touristique

Auteurs	Définitions
Carlier, 2000, cité dans Beudet, 2003	Le principe d'une route à thème consiste à créer un système de relations entre des patrimoines de même nature, afin de concevoir un produit capable de dynamiser l'économie touristique d'un territoire
Geronimi, 2003	La route est un vecteur de mobilité dans l'espace et dans le temps.
Fagnoni, 2003	L'identification géographique d'une route touristique doit s'accompagner d'une véritable scénographie, c'est-à-dire par une mise en exploitation et une mise en marché. Il s'agit de créer un territoire patrimonial organisé en réseau.
Dumoulin, 2003	La création d'une route touristique permet d'organiser l'offre autour d'un thème et d'un trajet afin de rendre la consommation des produits touristiques et des services plus accessible aux visiteurs et de susciter des retombées économiques pour la région. La route touristique est un outil de développement touristique et sert de lien entre les différents sites qui la jalonnent.
Girardville, 2003	Créer un circuit thématique exige le respect d'un certain nombre de critères : produit linéaire qui ne s'éparpille pas géographiquement [...] diversité des facettes attractives, mais [une] homogénéité des éléments de support [...] exploitation de diverses facettes d'un même thème [...] non-obligation pour le touriste de revenir sur ses pas [...] mixité des activités disponibles
Lefebvre et Trudeau, 2003	La présence simultanée de ces cinq ingrédients [le tracé, les services, les attraits, la communication et le thème] a pour but de former un tracé cohérent, fluide et continu et même si chacune des composantes peut être présentée individuellement, seule leur combinaison caractérise une véritable route touristique.
Vandecandelaere et Touzard, 2005	Une « route des vins » désigne d'abord une structure géographique concrète [...] une forme d'organisation économique [...] une structure d'interactions sociales
MTMTQ, 2006	Une route touristique se définit comme un trajet à suivre le long d'un chemin pittoresque, axé sur une thématique distinctive et qui relie un certain nombre de sites touristiques évocateurs et ouverts aux visiteurs. On y trouve également une variété de services complémentaires [...] Si le trajet est en boucle, c'est-à-dire si le départ et l'arrivée se font au même point, il sera appelé « circuit ». Si les points de départ et d'arrivée sont différents, il sera appelé « route ».
Rogerson, 2007	The essential concept of route tourism is simple, namely, that of the linking together a series of tourism attractions to promote local tourism by encouraging visitors to travel from one location to another.
Denstadli et Jacobsen, 2011	[...] a tourism route typically encompasses a bundle of facilities and attractions which together form the overall experience.
Marcotte et Bourdeau, 2015	[...] un réseau organisé et permanent de diverses composantes : un tracé géographique, des services et des prestations pour les touristes, des attraits à visiter, un thème ou une scénarisation distinctive, ainsi que des outils de commercialisation communs aux partenaires de la route (ex. label, signalisation, image de marque).
Xu <i>et al.</i> , 2016	Themed Touring Routes (TTRs) refer to roads or road segments that link nearby tourism attractions (i.e. nodal points) under an overarching theme or product
Millán-Vazquez de la Torre <i>et al.</i> , 2017	These routes are defined as an itinerary [...] The route should offer those who travel it a series of pleasures and activities related to the distinctive elements of the product itself [...]

Source : compilation de l'auteur

Tout d'abord, un retour au tableau 1.1 permet d'identifier une deuxième distinction, cette fois, entre la route touristique et le circuit touristique. Selon un critère d'organisation spatiale, le circuit est organisé sous forme de boucle, ce qui n'est pas le cas d'une route. Plus précisément, pour une route touristique « les points de départ et d'arrivée sont différents » (MTMTQ, 2006, p. 6). Mais cela sera la seule différence entre ces deux termes, car le circuit, tout comme une route, représente « [...] un espace géographique qualitativement différencié, « zoné » et équipé aux fins d'une fréquentation touristique » (Beaudet, 2003, p. 4). Dans ce travail de recherche, le concept de route touristique sera employé. Les diverses définitions identifiées dans le tableau 1.1 ne sont pas contradictoires, bien qu'au contraire, certains mots-clés soient présents dans plusieurs définitions, comme : trajet, thème, réseau ou système de relations, produit touristique. Les mots-clés identifiés dans le tableau 1.1 peuvent être regroupés en six dimensions, qui seront développées davantage dans la prochaine partie :

- délimitation spatiale;
- thème fédérateur;
- offre de produits et de services;
- organisation en réseau des lieux;
- organisation en réseau des acteurs;
- retombées économiques locales.

La définition de la route touristique thématique la plus complète, qui prend en compte toutes les dimensions énumérées précédemment, est celle de Dumoulin (2003). Ainsi, la définition retenue pour ce travail de recherche est la suivante :

[O]ffre [organisée] autour d'un thème et d'un trajet afin de rendre la consommation de produits touristiques et de services plus accessible aux visiteurs, et de susciter des retombées économiques pour la région (Dumoulin, 2003, p. 34).

1.2.1 La délimitation spatiale

La première dimension porte sur la délimitation spatiale des routes touristiques. En effet, la délimitation d'un espace géographique est primordiale à la mise en place des routes touristiques thématiques. Celles-ci sont délimitées dans une dimension spatiale, en possédant une « structure géographique concrète » (Vandecandelaere et Touzard, 2005, p. 60). Plusieurs auteurs définissent la route touristique thématique comme étant un « trajet » (Dumoulin, 2003; MTMTQ, 2006). Par définition, le trajet est délimité géographiquement, c'est le fait de parcourir un espace pour aller d'un lieu à un autre (Robert *et al.*, 2017). De même, les autres termes comme « vecteur de mobilité » (Geronimi, 2003), « produit linéaire [...] géographiquement » (Girardville, 2003), « tracé » (Lefebvre et Trudeau, 2003; Marcotte et Bourdeau, 2015) ou « itinéraire » (Millán-Vazquez de la Torre *et al.*, 2017) sont employés dans les différentes définitions pour indiquer la dimension spatiale des routes. Effectivement, la route touristique est circonscrite dans un espace géographique. Plus encore, la route prend une forme linéaire dans l'espace, pour éviter que les touristes reviennent sur leurs pas (Girardville, 2003). D'ailleurs, les délimitations géographiques des routes touristiques thématiques peuvent être très diverses. Prenons l'exemple des routes des vins, qui peuvent être délimitées par une région historique - l'Alsace pour la Route des vins d'Alsace en France, par une municipalité - la MRC Brome-Missisquoi pour la Route des vins de Brome-Missisquoi au Canada, ou encore par une appellation particulière - le Médoc pour la Route des vins du Médoc en France. Enfin, le modèle spatial des routes touristiques peut constituer un facteur d'attractivité important (Xu *et al.*, 2016).

1.2.2 Le thème fédérateur

Le thème est une composante essentielle de la route touristique (Lefebvre et Trudeau, 2003), celle-ci étant la deuxième dimension identifiée dans le tableau 1.1. L'offre touristique des routes est organisée autour d'un thème spécifique (Dumoulin, 2003), distinctif (MTMTQ, 2006) et général (Xu *et al.*, 2014). Autrement dit, les attractions touristiques et les activités sont reliées sous un thème global qui caractérise la route (Xu *et al.*, 2014), soit l'histoire et le patrimoine pour la Route de la Nouvelle France au Canada ou la lavande pour la Route de la Lavande en France. Le thème est « collé aux réalités locales » (Girardville, 2003), « simple et cohérent » et représente « le fil conducteur de la route » (Carlier, 2000, cité dans Beudet 2003).

D'abord, le thème valorise le patrimoine culturel, l'artisanat, les productions locales ou les sites naturels. Ensuite, les multiples facettes du thème sont utilisées afin d'assurer une mixité d'activités et d'attractions tout au long de la route (Girardville, 2003). Par exemple, dans le cas d'une route gastronomique, les activités peuvent cibler l'alimentation, la production agricole, les activités rurales, le divertissement dans la nature et les activités typiques de la culture régionale (Millán-Vazquez de la Torre *et al.*, 2017). Enfin, la route offre à ceux qui la parcourent une série de plaisirs et d'activités liées aux éléments distinctifs du thème (Millán-Vazquez de la Torre *et al.*, 2017). D'ailleurs, il est nécessaire de différencier la route touristique de la route à thème; or « un itinéraire à thème est inévitablement touristique, alors qu'un itinéraire touristique n'est pas obligatoirement à thème » (Fagnoni, 2003, p. 26). Dans ce travail de recherche, les routes touristiques créées autour d'un thème fédérateur constituent le cadre de l'étude.

1.2.3 L'offre de produits et de services touristiques

La troisième dimension qui caractérise une route touristique est la présence d'une offre de produits et de services. Généralement, une route touristique comprend un ensemble d'établissements touristiques, d'attractions et d'activités qui facilitent l'accès des touristes et participent à l'expérience globale. L'offre de produits et de services touristiques est conçue en lien avec le thème fédérateur (Carlier 2000, cité dans Beaudet, 2003; Girardville, 2003; Trudeau, 2002), afin d'attirer un plus grand nombre de touristes sur l'espace géographique concerné. Par exemple, le succès des routes des vins dépend de l'offre touristique proposée tout au long de la route, comme la dégustation des vins, la visite des vignobles ou la visite des caves, car ceci influence l'attractivité globale de la route (Xu *et al.*, 2016). Or, la route touristique est un produit touristique complexe « capable de dynamiser l'économie touristique d'un territoire » (Carlier, 2000, cité dans Beaudet, 2003). D'abord, prenons l'exemple des routes gastronomiques, qui permettent de promouvoir les produits alimentaires régionaux typiques, et ainsi, apportent une valeur ajoutée aux services et aux produits proposés pour mieux répondre à la demande touristique (Millán-Vazquez de la Torre *et al.*, 2017). Ensuite, il faut prendre en considération non seulement l'offre de produits et de services, mais également la signalisation routière et touristique et les services en bordure de route. Ainsi, des paysages uniques combinés à des routes bien organisées, y compris des aires de repos et des belvédères, encouragent des séjours plus longs et davantage de visiteurs reviennent (Denstadli et Jacobsen, 2011). Les routes touristiques thématiques sont devenues des « produits » touristiques (Marcotte et Bourdeau, 2015) et constituent « une destination en soi » (MTMTQ, 2006, p. 6). En somme, la route touristique est composée d'un ensemble de produits et de services complémentaires, comme l'hébergement, la restauration, les activités et les attractions, les aires de repos, les postes d'essence, la signalétique routière, ainsi que les services d'accueil et d'information touristiques.

1.2.4 L'organisation en réseau des lieux

Une autre dimension essentielle d'une route touristique thématique est le regroupement des lieux. Premièrement, la route constitue un « réseau des lieux » (Vandecandelaere et Touzard, 2005, p. 59) et repose sur « une démarche de mise en relation des lieux » (Fagnoni, 2003, p. 26). Ces relations sont développées dans une logique territoriale. Ensuite, la création des routes touristiques nécessite l'établissement des relations entre les différents lieux d'attraction pour créer des nœuds d'intérêt touristique (Xu *et al.*, 2016). Ainsi, les lieux sont organisés en réseau pour promouvoir le tourisme et encourager les touristes à se déplacer d'un nœud à un autre (Rogerson, 2007). Bien que, la route touristique « sert de lien entre les différents sites qui la jalonnent » (Dumoulin, 2003, p. 34), elle contribue « plus à des émergences de la substance d'un lieu qu'à des modalités d'accès à la ressource » (Beaudet, 2003, p. 7). En d'autres termes, la route touristique thématique confère du sens aux lieux. Ainsi, la création d'une route ne se limite pas à l'identification géographique des lieux, mais nécessite la mise en exploitation et la mise en marché accompagnées d'« une véritable scénographie » (Fagnoni, 2003, p. 26). Enfin, la création d'une route touristique repose sur l'organisation en réseau des lieux tout en respectant le thème fédérateur. En effet, la route touristique relie, sous un thème global, des attractions qui se trouvent à proximité les unes des autres (Xu *et al.*, 2016). D'ailleurs, la route touristique équivaut à « un territoire patrimonial organisé en réseau » (Fagnoni, 2003, p. 26). Et, selon certains auteurs, le principe même d'une route touristique thématique « consiste à créer un système de relations entre des patrimoines de même nature » (Carlier, 2000, cité dans Beaudet, 2003). Le patrimoine peut être bâti, culturel, naturel, culinaire, ou encore agricole, et le choix du thème s'en inspire. Ainsi, la route touristique est le résultat d'une organisation en réseau du couple territoire-thème.

1.2.5 L'organisation en réseau des acteurs

L'organisation en réseau des acteurs concernés par la création des routes touristiques est une dimension importante, mais moins présente dans les définitions présentées dans le tableau 1.1. En effet, la mobilisation des acteurs économiques fait partie de la conception même de la route touristique (Beudet, 2003). Or, les acteurs concernés doivent s'investir dès la phase de conception du projet de route touristique et soutenir la vision commune (Dumoulin, 2003). À titre d'exemple, la création des routes de vins est associée à un partenariat établi entre les vineries et les vignobles pour attirer les visiteurs, promouvoir leurs produits (Xu *et al.*, 2016) et pour accroître les ventes par l'accueil à la propriété (Lignon-Darmaillac, 2009). Ainsi, la route des vins est un réseau d'acteurs et peut contribuer à la création d'une structure d'interactions sociales (Vandecandelaere et Touzard, 2005). Et ceci peut s'appliquer aux multiples routes touristiques thématiques qui mettent en relation le travail de multiples acteurs. Comme c'est aussi le cas des routes gastronomiques, mettant en réseau les producteurs qui accueillent les touristes directement dans leurs établissements avec les restaurants régionaux qui proposent des menus à base de produits locaux (Millán-Vazquez de la Torre *et al.*, 2017). Le réseau d'acteurs est, généralement, très complexe et est composé par les hôteliers, les restaurateurs et autres prestataires de services, les municipalités, les chambres de commerce, les offices de tourisme, les intervenants touristiques, les agents de développement ou encore la communauté locale. Selon certains auteurs, les habitants des communautés locales doivent être des collaborateurs du projet touristique pour assurer sa réussite (Briedenhann et Wickens, 2004). En somme, le réseau d'acteurs d'une route touristique thématique est constitué des acteurs qui participent activement au projet et aux activités de concertation ou qui mettent en relation leurs savoirs. L'organisation en réseau des acteurs pourrait être considérée comme un élément central d'une route touristique.

1.2.6 Les retombées économiques locales

Favoriser les retombées économiques au niveau local constitue une autre dimension qui caractérise les routes touristiques. Cette dimension peut être analysée sous différents angles. Premièrement, dans une approche productive, les routes touristiques thématiques seraient une forme particulière d'organisation de l'offre suite à la mise en commun des ressources afin de générer des économies d'échelle et de favoriser l'apprentissage collectif (Vandecandelaere et Touzard, 2005). Ensuite, dans une approche transactionnelle, les routes touristiques thématiques seraient une façon particulière d'organisation composée d'un « ensemble de transactions économiques entre les producteurs et les consommateurs » (Vandecandelaere et Touzard, 2005, p. 60). Enfin, dans une approche européenne, la mise en place des routes touristiques vise avant tout le développement économique d'une région par la valorisation de son patrimoine. De cette manière, la route touristique « permet de canaliser les fréquentations, d'organiser l'accueil, de mobiliser les acteurs économiques, voire de redynamiser des secteurs d'activité moribonds, et de mieux distribuer les retombées économiques » (Beudet, 2003, p. 7). Dans une approche québécoise, l'interprétation économique d'une route touristique se rapproche de la perspective européenne, car elle « permet d'organiser l'offre autour [...] d'un trajet particulier afin de rendre plus accessibles aux visiteurs les produits touristiques et les services et de susciter des retombées économiques pour la région » (MTMTQ, 2006, p. 7).

Généralement, la volonté derrière la création d'une route touristique est de susciter des retombées économiques pour la région (Dumoulin, 2003). En effet, la création des routes touristiques peut offrir des opportunités de développement local (Rogerson, 2007). En outre, les routes touristiques permettent de développer des régions reculées, mais riches en ressources culturelles (Briedenhann et Wickens, 2004;

Lourens, 2007). Car les routes attirent et fidélisent de nouveaux touristes qui sont disposés à passer des séjours plus longs et à dépenser davantage (Meyer, 2004). D'ailleurs, pour faire bénéficier les communautés locales des avantages économiques d'un projet touristique, il serait nécessaire qu'elles participent à la prise de décisions quant au type de développement envisagé pour la route touristique et au partage des retombées économiques (Rogerson, 2007). Ainsi, la route touristique est un moyen de faire bénéficier économiquement la population locale de la mise en valeur de leur territoire et leur patrimoine, voire « une forme de revanche du local [...] sur le global » (Geronimi, 2003, p. 3).

1.3 L'état du tourisme au Québec

Le tourisme est un phénomène de taille mondiale, ayant le potentiel de devenir un moteur de la croissance économique, de l'inclusion sociale et de la préservation de la culture et de l'environnement (OMT, 2018). Au Québec, l'industrie touristique est considérée comme un des principaux vecteurs de développement économique (Tourisme Québec, 2012). L'activité touristique a des répercussions importantes sur l'ensemble de l'économie (Tourisme Québec, 2016), étant un véritable moteur économique pour la province. En 2016, l'industrie touristique a généré un produit intérieur brut (PIB) de 9,8 milliards de dollars, soit environ 2,5% du PIB total du Québec (Gouvernement du Québec, s.d.). Cette contribution du tourisme à l'économie québécoise est plus élevée que celle de l'agriculture, des mines, de la première transformation des métaux ou de l'aérospatiale (Alliance de l'industrie touristique du Québec (AITQ), 2018a). De plus, l'activité touristique est une source de devises étrangères, à tel point que si les dépenses touristiques étaient considérées au même titre que les exportations, alors elles occuperaient le troisième rang des produits d'exportation du Québec (Gouvernement du Québec, s.d.).

1.3.1 Les routes touristiques officielles

Tourisme Québec répertorie trois types de routes et circuits touristiques : les routes et circuits gourmands, les initiatives locales, ainsi que les routes et circuits touristiques officiels (Conseil agrotouristique des Cantons-de-l'Est (CACE), 2013). Uniquement ces derniers sont signalisés selon la *Politique de signalisation touristique des routes et circuits touristiques* du ministère du Tourisme et du ministère des Transports du Québec (CACE, 2013). Plusieurs critères doivent être respectés afin que les routes touristiques soient admissibles à la signalisation routière, dont « afficher une thématique représentative du trajet et de la région touristique », « comporter un nombre suffisant de points d'ancrage ou étapes (sites touristiques) associés à la thématique afin de maintenir l'intérêt des visiteurs tout au long du trajet » ou encore « posséder une ou plusieurs qualités intrinsèques » (MTMTQ, 2006, p. 10). Les qualités intrinsèques retenues sont : culturelles, naturelles, panoramiques, récréotouristiques ou archéologiques et historiques, de plus elles doivent être « représentatives de l'identité de la route touristique et de la région » (MTMTQ, 2006, p. 8). Le programme de signalisation des routes et des circuits touristiques est lancé officiellement depuis 1999, suite à l'implantation de deux projets pilotes : la Route des Navigateurs et le Chemin du Roy (MTMTQ, 2006, p. 5). En 2002, quatre itinéraires touristiques étaient signalisés sur le réseau routier (Tourisme Québec, 2002). Dix ans plus tard, en 2012, quinze routes touristiques bénéficiaient de la signalisation routière et couvraient « plus de 3 800 km d'itinéraires touristiques répartis dans dix régions du Québec » (Gouvernement du Québec, 2012, p. 42). Depuis 2017, il est possible de visiter dix-huit routes touristiques officielles au Québec. Et de nouveaux projets sont en cours, telle la Route de la Beauce qui « permettra de mettre en valeur le caractère distinctif de la vallée de la Chaudière et de la culture beauceronne » et dont le lancement est prévu pour 2019-2020 (Tourisme Chaudière-Appalaches, 2018, p. 20). En effet, les routes touristiques officielles jouissent d'une forte notoriété; or les routes les plus connues par

les touristes sont aussi parmi les plus anciennes à avoir bénéficié de la signalisation routière (Chaire de tourisme Transat, 2013c).

L'intérêt pour les routes est grandissant, et ce, parce que la route touristique permet la découverte de soi, de son environnement patrimonial et naturel (Marcotte et Bourdeau, 2015, p. 3). Les routes touristiques s'inscrivent dans les tendances sociétales et touristiques actuelles. En effet, les routes touristiques sont susceptibles de répondre aux besoins de la clientèle d'aujourd'hui qui recherche de l'authenticité, des expériences personnalisées et participatives, ainsi que de l'autonomie dans le processus de planification du voyage (Chaire de tourisme Transat, 2013a). Puis, certaines routes touristiques représentent un produit d'appel pour leur région (Chaire de tourisme Transat, 2013b). À titre d'exemple, la Route des vins de Brome-Missisquoi attire plus de 200 000 visiteurs chaque année (CLD de Brome-Missisquoi, s.d.). En plus d'enregistrer des fréquentations importantes, les routes officielles du Québec enregistrent une clientèle hautement satisfaite, une forte clientèle répétitive et constituent souvent la principale raison du voyage (Chaire de tourisme Transat, 2013b).

Ce travail de recherche s'intéresse en particulier aux routes touristiques thématiques dans un contexte territorial spécifique, à savoir le Québec. Présentement, la province de Québec compte dix-huit routes touristiques officielles qui totalisent 4 600 km (Tourisme Québec, 2018a). Celles-ci sont signalisées au moyen des panneaux bleus, qui offrent aux visiteurs les informations suivantes : le tracé, la thématique et les principaux attraits, les activités et les services à disposition (MTMTQ, 2007). Les routes touristiques officielles du Québec sont :

- Route des Vins;
- Route de la Nouvelle-France;
- Route des Navigateurs;
- Route des Frontières;
- Route des Monts-Notre-Dame;
- Route du Richelieu;
- Route des Montagnes;
- Route des Sommets;
- Route du Fjord;
- Route des Rivières;
- Route des Belles-Histoires;
- Route du Fleuve;
- Route des Baleines;
- Chemin du Roy;
- Chemin du Terroir
- Chemin d'eau;
- Chemin des Cantons;
- Circuit du Paysan.

1.3.2 La stratégie touristique

Les touristes affichent de l'intérêt pour la nouveauté et possèdent de nouvelles attitudes de consommation. D'ailleurs, les touristes internationaux ont tendance à se tourner vers de nouvelles destinations exotiques, notamment dans les pays émergents (Tourisme Québec, 2012). Face à ces changements, l'industrie touristique doit demeurer innovante et performante (Tourisme Québec, 2016). La stratégie touristique du Québec, telle que présentée dans le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 – Un itinéraire vers la croissance*, est axée sur le développement d'une industrie innovante, durable et créatrice de richesse, pour faire de l'industrie touristique un important levier de développement économique dans toutes les régions. L'objectif global est de renforcer le produit touristique québécois et de bâtir une industrie performante (Tourisme Québec, 2012). Plus spécifiquement, les objectifs retenus sont : renforcer l'attractivité de l'offre touristique québécoise, développer le produit touristique québécois, renforcer l'accueil des touristes et améliorer l'accès à la destination,

promouvoir une nouvelle image de marque destinée à faire la promotion du Québec auprès des touristes internationaux, etc. (Tourisme Québec, 2012). Dans ce contexte les routes touristiques officielles bénéficient des actions concrètes posées par le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*, notamment en termes d'amélioration de la signalisation touristique et routière, en vue de « répondre le plus efficacement possible au besoin d'orientation et de déplacement des touristes en complémentarité avec les nouveaux outils technologiques tel le GPS » (Tourisme Québec, 2012, p. 76). Dans cette optique, un investissement de 750 000 dollars sur la période 2017-2020 a été prévu par le Gouvernement du Québec, pour moderniser et adapter les routes touristiques signalisées à l'essor de l'utilisation du numérique par les touristes (Tourisme Québec, s.d.).

1.3.3 Le portrait des visiteurs

Les visiteurs désignent l'ensemble de touristes et excursionnistes, la différence entre ces termes résidant dans la durée du séjour. Les touristes effectuent des voyages d'une durée égale ou supérieure à une nuitée, mais inférieure à une année, au contraire des excursionnistes qui effectuent des voyages aller-retour dans la même journée (Tourisme Québec, 2018b). Le nombre de visiteurs au Québec en 2016 a atteint 93,5 millions, dont un tiers était des touristes et respectivement deux tiers étaient des excursionnistes. Cependant, les plus importantes dépenses ont été effectuées par les touristes à hauteur de 8,8 milliards de dollars, contre 3,7 milliards de dollars pour les excursionnistes (Gouvernement du Québec, s.d.). De plus, en 2016 les marchés internationaux représentaient seulement 11,5% du nombre total de touristes, mais ont engendré 36% du total des dépenses touristiques (Gouvernement du Québec, s.d.). Selon l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, les projections pour 2030 prévoient une croissance annuelle moyenne de 3,3 % du nombre d'arrivées des touristes internationaux au Québec, pour atteindre 1,8 milliard (AITQ, 2018a).

Cependant, la répartition des dépenses des touristes au Québec semble privilégier certaines régions à ressources touristiques plus attrayantes. La région de Québec et la région de Montréal ont absorbé 1,3 milliard de dollars et, respectivement 3,1 milliards, cela représente environ 50% des dépenses touristiques totales. Dans la région de Montréal, les plus importantes dépenses touristiques ont été enregistrées par les marchés internationaux. Cependant, la situation est différente dans la région de Québec où les touristes en provenance du Québec et des autres provinces canadiennes ont réalisé deux tiers des dépenses touristiques totales. Dans ce contexte, les routes touristiques officielles contribuent au déplacement des touristes étrangers vers le reste de la province si l'on en juge d'après la surreprésentation des touristes français et ceux en provenance des pays autres que le Canada, les États-Unis et la France. En effet, selon une étude menée en 2012 par la Chaire de tourisme Transat, la provenance des visiteurs des routes touristiques officielles est différente de celle des touristes d'agrément du Québec (Chaire de tourisme Transat, 2013c). Ainsi, 11 % des visiteurs des routes touristiques proviennent de la France et 7 % des pays outre-mer, alors qu'ils représentent que 4% de la provenance globale des touristes d'agrément au Québec (Chaire de tourisme Transat, 2013c). De plus, les dépenses des touristes français et d'outre-mer qui visitent les routes touristiques sont plus élevées que les dépenses des touristes d'agrément (Chaire de tourisme Transat, 2013c).

1.3.4 Les ressources touristiques

Le Québec possède de nombreuses ressources qui peuvent être exploitées à des fins touristiques. Les ressources naturelles et culturelles sont définies comme « l'ensemble des objets identifiés comme pouvant s'inscrire dans un processus de production de biens ou services » (Kebir et Crevoisier, 2004, p. 7). Premièrement, la culture francophone au Québec est tout à fait unique en Amérique du Nord. En effet, la ville de Québec, avec son patrimoine historique reconnu mondialement, est considérée

comme le berceau de la francophonie en Amérique du Nord (Tourisme Québec, 2012). De même, Montréal se positionne comme étant la métropole francophone des Amériques. Ensuite, par son territoire immense et riche, la province de Québec possède une diversité naturelle exploitable tout au long des quatre saisons (Tourisme Québec, 2012). De plus, la présence autochtone constitue une richesse incomparable qui démarque le Québec au niveau international (Tourisme Québec, 2012). Enfin, la richesse du patrimoine culinaire du Québec se présente par la diversité et la qualité de ses produits, la cuisine et les saveurs locales. En effet, les différentes ressources dont dispose le Québec ont servi à la mise en place des routes touristiques thématiques. Ainsi, les routes touristiques officielles ont été conçues pour mettre en valeur les trésors culturels et naturels des régions qu'elles traversent (Québec Original, s.d.). L'histoire et le patrimoine bâti sont mis en avant par la Route de la Nouvelle France et la Route du Richelieu; les paysages et le patrimoine naturel sont valorisés par la Route des Monts-Notre-Dame, la Route des Navigateurs, la Route du Fjord et autres; alors que la richesse du terroir est promue par le Circuit du Paysan, le Chemin des Cantons ou encore la Route des vins.

1.3.5 Les intervenants touristiques

Comme il a été mentionné, le réseau d'acteurs dans l'industrie touristique est très complexe. Cette industrie se caractérise par un grand nombre d'intervenants qui opèrent dans différents secteurs, comme le ministère, les associations touristiques, les agents de développement, les hôteliers, les restaurateurs et autres prestataires de services, ou encore la communauté locale. Dans le cadre de cette étude, les intervenants touristiques jugés les plus importants au niveau provincial, régional et local, sont : le ministère du Tourisme, les Associations touristiques régionales, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, les centres locaux de développement, les offices de tourisme et les municipalités.

Tableau 1.2 Les intervenants touristiques

Niveau canadien	<p>Ministère du Tourisme, des Langues officielles et de la Francophonie</p> <p><i>(Intervention horizontale avec Transports Canada, Ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, etc.)</i></p> <p>Destination Canada</p>
Niveau québécois	<p>Ministère du Tourisme</p> <p><i>(Intervention horizontale avec Ministère de la Culture et des Communications, Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, etc.)</i></p> <p>Alliance de l'industrie touristique du Québec</p> <p>Offices de tourisme (Centres Infotouriste)</p>
Niveau régional	<p>Associations touristiques régionales</p> <p>Offices de tourisme (Bureaux d'information touristique)</p>
Niveau local	<p>Centres locaux de développement</p> <p>Municipalités</p> <p>Offices de tourisme (Bureaux d'accueil touristique)</p>

Source : AITQ, 2018b; Gouvernement du Québec, 2018a, 2018c; Tourisme Québec, 2018c

Tourisme Québec est l'organisme gouvernemental qui a comme mission de soutenir le développement et la promotion du tourisme au Québec. Le ministère du Tourisme assure la concertation et le partenariat des intervenants, favorise un environnement propice à l'investissement en tourisme et veille à ce que Québec soit une destination d'excellence en matière d'accueil et d'hébergement touristiques (Gouvernement du

Québec, 2018a). Ce ministère en collaboration avec le ministère des Transports se charge du programme gouvernemental de signalisation des routes et des circuits touristiques officiels (MTMTQ, 2006).

Les associations touristiques régionales (ATR) représentent les divers intervenants touristiques des régions. Ce sont des organismes privés à but non lucratif et autonomes, mais qui se doivent de respecter un plan d'ensemble élaboré en concertation avec leur milieu et le ministère du Tourisme (Gouvernement du Québec, 2018b). La mission des ATR est d'assurer la concertation et d'agir comme catalyseur dans leur milieu. Par exemple, dans la mise en place de la signalisation routière des routes touristiques officielles les ATR ont collaboré avec le ministère du Tourisme et le ministère des Transports afin de répondre au besoin exprimé par le milieu concernant une signalisation propre aux itinéraires touristiques (MTMTQ, 2006, p. 5).

La mission de l'Alliance de l'industrie touristique est d'accroître l'efficacité des interventions de promotion et de commercialisation de la destination sur les marchés hors Québec, l'échelle canadienne et internationale. L'Alliance assure les fonctions de rassemblement, de concertation et de représentation des entreprises et des associations du secteur touristique, ainsi que le rôle de soutien et de participation au développement de l'offre et à la mise en marché touristique du Québec (AITQ, 2018b). Par exemple, Tourisme Chaudière-Appalaches, Tourisme Centre-du-Québec et Tourisme Bas St-Laurent ont collaboré avec l'Alliance dans la création d' « une vidéo inspiration » pour la promotion de la Route des Navigateurs (Tourisme Chaudière-Appalaches, 2018, p. 20).

Au niveau local, les principales entités impliquées dans les activités touristiques sont les centres locaux de développement, les offices du tourisme et les municipalités. D'abord, les centres locaux de développement sont des organismes à but non lucratif

avec comme objectif de favoriser la croissance et la revitalisation économique dans leur territoire. Dans ce sens, le CLD de Brome-Missisquoi participe activement à la création d'une destination touristique viticole, notamment à travers la Route des vins. Les CLD peuvent également se positionner comme des interlocuteurs auprès des différentes instances gouvernementales, afin de faire valoir les intérêts et les priorités de la région (CLD de Pierre-De Saurel, 2018). Ensuite, les organismes locaux de promotion touristique au Québec ont pour rôle de répondre aux demandes de renseignements provenant des touristes québécois ou étrangers. Trois types de lieux d'accueil touristiques existent au Québec : les bureaux d'accueil touristique, les bureaux d'information touristique et les centres Infotouriste à vocation nationale (Tourisme Québec, 2018c). Enfin, certaines municipalités interviennent dans le domaine touristique, en favorisant le réseautage entre les différents acteurs régionaux ou en participant au développement de l'offre touristique locale. Dans le cas des routes touristiques officielles, les municipalités doivent approuver le nom, le pictogramme et le trajet, de plus elles doivent autoriser l'installation de la signalisation routière (MTMTQ, 2006).

1.4 Conclusion

La revue de littérature a permis de définir la route touristique thématique et d'analyser les dimensions qui la caractérisent. En somme, la route touristique thématique, telle que considérée dans cette recherche, est un produit touristique complexe qui implique un trajet, un thème, une offre de produits et de services, une organisation en réseau des lieux et des acteurs, et aussi des retombées économiques locales. De plus, ce chapitre a permis de mettre en lumière la notion de route touristique officielle, étant définie comme « un trajet à suivre le long d'un chemin pittoresque, axé sur une thématique distinctive et qui relie un certain nombre de sites touristiques évocateurs et ouverts aux visiteurs » MTMTQ (2006, p. 6). Enfin, en soulignant l'aspect économique du

tourisme au Québec, la stratégie touristique, le profil des visiteurs, les ressources et les intervenants touristiques, nous avons déterminé le contexte socio-économique dans lequel évoluent les routes touristiques officielles.

CHAPITRE II

LA COLLABORATION EN TOURISME, POURQUOI ET AVEC QUELLES PARTIES PRENANTES?

Le but de ce chapitre est de déterminer qui sont les parties prenantes en tourisme et de comprendre pourquoi elles collaborent. En se basant sur la théorie développée par R. Edward Freeman, le concept de partie prenante sera approfondi. Ensuite, les multiples parties prenantes en tourisme et leurs rôles seront identifiés. De plus, le concept de collaboration sera défini, les avantages et les inconvénients potentiels seront énumérés. Également dans ce chapitre les antécédents de la performance de la collaboration seront cernés. Pour finir, la performance de la collaboration sera étudiée. L'étude de la collaboration en divers domaines et notamment la discipline de la gestion de projet seront employées pour définir la performance de la collaboration.

2.1 Un survol de la théorie des parties prenantes

Dans le monde des affaires, les entreprises d'un secteur sont portées à collaborer entre elles, mais aussi avec les entreprises d'autres secteurs d'activité, car cela peut avoir des incidences sur les affaires (Soonsan, 2017). Cette étude s'intéresse à la collaboration en tourisme dans une approche centrée sur les parties prenantes. Le point de départ de la théorie des parties prenantes (« stakeholders theory ») se retrouve dans l'ouvrage de R. E. Freeman publié en 1984. Cependant, comme Freeman lui-même l'indique, la

réflexion sur le concept de parties prenantes (« stakeholders ») date depuis les années 1930 (Freeman, 2010). La théorie des parties prenantes est issue d'un besoin de comprendre l'environnement des organisations, affectées par les changements d'ordre interne et externe (Freeman, 2010; Mercier et Gond, 2005). Quant au néologisme « stakeholder », c'est un mot qui a émergé dans les années 1960, suite à « une volonté délibérée de jouer avec le terme de “stockholder” (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (“stake”) dans l'entreprise » (Mercier et Gond, 2005, p. 3). Ce terme est défini pour la première fois en 1963, par Stanford Research Institute, comme « those groups without whose support the organization would cease to exist » (Freeman, 2010, p. 31). Dans son ouvrage, Freeman (2010, p. 46), définit les parties prenantes comme étant « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives », ainsi que tous les « groups which can affect that direction [of the firm] and its implementation ». Dans le même ordre d'idées, tous les acteurs concernés par un enjeu commun, ainsi que tous les individus, les groupes et les organisations qui sont directement touchés par l'action que les autres entreprennent pour résoudre cet enjeu peuvent être considérés comme des parties prenantes (Jamal et Getz, 1995). Ceci est encore plus pertinent pour l'industrie touristique, où le succès économique de la destination ou du produit touristique, et la satisfaction des touristes sont liés directement à un grand nombre d'entreprises et d'organisations (Presenza et Cipollina, 2010). En effet, la présence de multiples intervenants dans la phase de création d'un produit touristique nécessite un effort particulier de planification et de coordination (Tocquer et Zins, 1999). En somme, dans le domaine touristique, tous les acteurs concernés par un enjeu commun ou qui peuvent affecter sa résolution peuvent être considérés comme des parties prenantes.

Afin d'aider les gestionnaires dans la prise de décisions, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'identification des parties prenantes. Les typologies ainsi proposées sont

à la fois des outils de classification et d'analyse des parties prenantes (Mercier et Gond, 2005). Clarkson (1995) propose deux catégories de parties prenantes. D'abord, les parties prenantes primaires sont essentielles au bon fonctionnement de l'organisation, de manière que si « any primary stakeholder group [...] becomes dissatisfied and withdraws from the corporate system, in whole or in part, the corporation will be seriously damaged or unable to continue as a going concern » (Clarkson, 1995, p. 106). Généralement, ce sont les actionnaires et les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et les gouvernements. Ensuite, les parties prenantes secondaires qui sont les groupes d'intérêt et les médias ne sont pas essentielles au fonctionnement de l'organisation, mais peuvent influencer ou être influencées par l'activité de l'organisation. Cette classification est plutôt simple, et étant donné le grand nombre de parties prenantes, les critères d'identification doivent permettre une sélection plus précise. Mitchell *et al.* (1997) déterminent trois attributs qui permettent d'établir une classification plus détaillée des parties prenantes. Les trois attributs sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence et ils permettent d'identifier sept types de parties prenantes selon la possession d'un, deux ou trois attributs. La figure 2.1 représente le modèle théorique établi par Mitchell *et al.* (1997).



Figure 2.1 Typologie des parties prenantes de Mitchell *et al.* (1997)
 Source : Mitchell *et al.*, 1997, p. 874

D'abord, les parties prenantes dormantes, discrétionnaires ou requérantes possèdent un seul attribut et n'ont que peu de visibilité et peu d'interaction avec l'organisation, et n'ont pas le pouvoir ou la légitimité d'influencer le fonctionnement de l'organisation. Ensuite, les parties prenantes dominantes, dangereuses ou dépendantes possèdent deux attributs et ainsi disposent d'une position active dans l'organisation et leurs intérêts sont pris en considération. Finalement, les parties prenantes définitives possèdent les trois attributs et sont considérées comme importantes et avec des intérêts prioritaires. Ce modèle théorique se veut dynamique, car si une partie prenante avec deux attributs

reçoit un troisième, alors elle serait considérée comme une partie prenante définitive (Mitchell *et al.*, 1997). Cependant, ce modèle est critiqué par Mercier et Gond (2005) qui soulignent que cette typologie ne permet pas d'intégrer dans l'analyse l'émergence de nouvelles parties prenantes.

2.2 Les parties prenantes en tourisme

Le tourisme est une industrie complexe où de multiples parties prenantes sont conjointement responsables de l'offre globale (Palmer et Bejou, 1995), ce qui justifie le choix du tourisme comme domaine d'étude dans le cadre de la présente recherche. Globalement, l'industrie touristique se caractérise par deux dimensions: l'interdépendance des multiples parties prenantes et leur complexité (De Araujo et Bramwell, 1999; Palmer et Bejou, 1995; Presenza et Cipollina, 2010). D'abord, l'interdépendance est basée sur le principe que les parties prenantes interagissent et dépendent les unes des autres par le partage des ressources et par la poursuite des mêmes objectifs (Bramwell et Lane, 2000). La complexité, quant à elle, est déterminée, d'une part, par la présence de multiples parties prenantes qui peuvent avoir des visions différentes sur le développement touristique (Jamal et Getz, 1995) et d'autre part, par la présence de ceux qui peuvent être affectés par le tourisme, comme les groupes environnementaux, les communautés locales ou les autorités publiques (de Araujo et Bramwell, 1999, 2002). Pour cette raison, il serait nécessaire d'intégrer dans le processus décisionnel toutes les parties concernées par le tourisme, même si par leur nature, ce ne sont pas des acteurs touristiques (de Araujo et Bramwell, 1999; Vachon, 2013). Cependant, l'identification des acteurs concernés par le tourisme peut s'avérer difficile. Non seulement c'est une industrie fragmentée (Presenza et Cipollina, 2010), mais aussi elle existe grâce aux liaisons avec d'autres domaines, comme le transport, l'agriculture ou encore l'éducation (de Araujo et Bramwell, 2002).

Les acteurs en tourisme sont de natures diverses, et parmi les principales parties prenantes figurent le gouvernement, les administrations municipales, l'association nationale du tourisme, les organismes à but non lucratif, les instituts de recherche, les entreprises touristiques d'hébergement, de restauration, liées aux attraits ou au transport et la communauté locale. La collaboration en tourisme implique des parties prenantes provenant de quatre secteurs différents: public, semi-public, privé et à but non lucratif (Bramwell et Lane, 2000). Toutefois, selon la région géographique, certaines parties prenantes peuvent être plus ou moins impliquées. Par exemple, dans la région de Cusco au Pérou, les principaux acteurs du tourisme sont: le gouvernement, le secteur privé, les groupes d'intérêt, ainsi que les résidents locaux (Ladkin et Bertramini, 2002). En Thaïlande, par exemple, les principales parties prenantes peuvent être regroupées en cinq catégories: le gouvernement, le secteur privé, le secteur sans but lucratif, les résidents locaux et les touristes (Soonsan, 2017). De plus, les parties prenantes peuvent varier selon le type de projet touristique. À titre d'exemple, dans le tourisme communautaire, la communauté locale, les représentants des Chambres de Commerce et les entreprises publiques, les hôpitaux et les écoles, sont des acteurs importants à prendre en considération (Jamal et Getz, 1995). D'ailleurs la communauté locale désigne « l'ensemble des habitants du lieu, qu'ils dépendent ou non de l'économie touristique » (Botti, 2011, p. 74). La figure 2.1 résume les parties prenantes du tourisme selon une approche systémique d'interprétation des destinations touristiques.

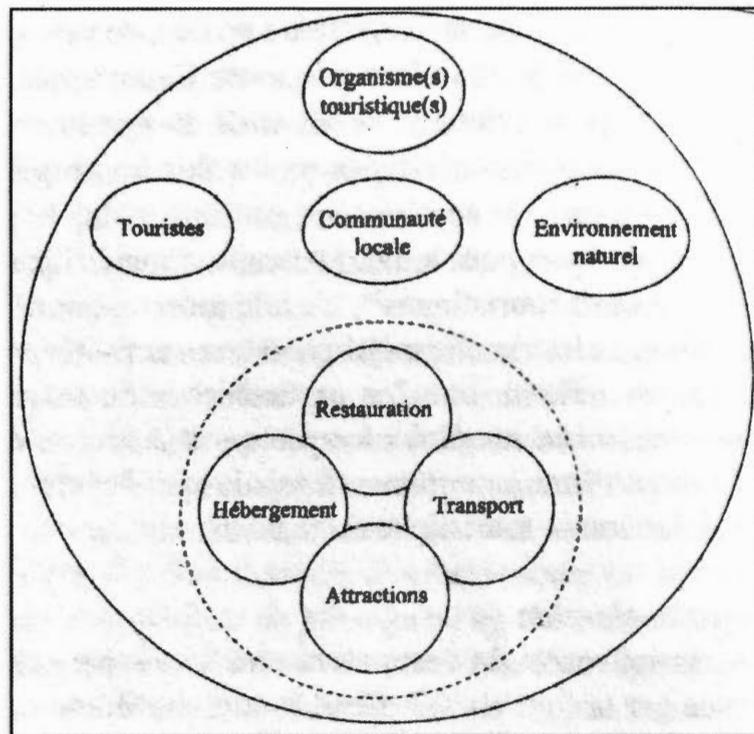


Figure 2.2 Les parties prenantes d'une destination touristique
Source : Botti, 2011, p. 74

L'identification des parties prenantes est une étape nécessaire pour aider les responsables des projets touristiques à établir une relation solide avec chacune des parties prenantes (Soonsan, 2017). À cela s'ajoute la compréhension des rôles des différentes parties prenantes, sachant que chaque partie possède ses caractéristiques, ses rôles et ses besoins particuliers (Soonsan, 2017). Dans cet ordre d'idées, l'absence d'une définition claire des rôles entraîne un manque de coordination au sein de l'industrie touristique (Jamal et Getz, 1995). De plus, les parties prenantes, qu'elles soient élues, nommées, professionnelles ou bénévoles, sont toutes en possession d'un certain pouvoir (Reed, 1999) qui impacte leur rôle au sein de la collaboration. Dans le tableau 2.1 sont présentés, de manière non exhaustive, les acteurs identifiés comme étant importants pour le développement de l'industrie touristique et leurs rôles.

Tableau 2.1 Quelques parties prenantes du tourisme et leurs rôles

Catégorie	Parties prenantes	Rôles
Secteur public	Gouvernements Municipalités Chambres de commerce	Planifier les stratégies touristiques Coordonner et soutenir le développement de l'industrie touristique Rassembler, structurer et promouvoir l'offre touristique Gérer l'utilisation des terres publiques (règlements de zonage ou de construction) Assurer le bien-être et la satisfaction de la population Collecter et gérer les recettes fiscales engendrées par les activités touristiques Mettre en place des programmes pour aider les communautés à mettre en œuvre les priorités du développement économique local
Secteur privé	Hôteliers Restaurateurs Attraités Voyagistes Transports	Composer l'offre touristique Assurer l'hébergement, la restauration, le transport Gérer l'activité touristique Contribuer à la réalisation des objectifs et des stratégies de développement touristique (niveau national et local)
Secteur sans but lucratif	Associations Organismes à but non lucratif	Représenter les intérêts collectifs Résoudre les problèmes sociaux Aider les gens de la communauté
Communauté locale	Résidents Leaders communautaires	Participer au processus de planification Mettre en œuvre les projets d'investissement touristique Améliorer les avantages reçus et le degré de satisfaction face au tourisme Occuper les emplois en tourisme
Touristes	Touristes nationaux et étrangers	Se déplacer temporairement de son lieu de vie vers un autre lieu, sans but de gagner sa vie Choisir le produit-destination Consommer l'offre touristique

Source : Botti, 2011; Debos, 2008; Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini 2002; Presenza et Cipollina, 2010; Reed, 1997; Soonsan, 2017

En somme, dans une collaboration il est nécessaire de s'intéresser à toutes les parties prenantes qui ont un impact direct ou indirect sur le développement touristique. Cependant, il serait impossible d'énumérer toutes les parties prenantes du tourisme. De

manière générale, le réseau d'acteurs en tourisme est composé des différents ordres du gouvernement, des associations, des entreprises touristiques, de la communauté locale et des touristes.

2.3 La collaboration

L'identification des parties prenantes est un préalable essentiel à toute collaboration, capable d'affecter tout le processus de collaboration, ainsi que les résultats prévus (de Araujo et Bramwell, 1999). Ainsi, après avoir approfondi le concept de partie prenante, cette section s'intéresse à la collaboration. La conjoncture politico-économique des années 1990 a servi au développement des modèles de collaboration différents des modèles organisationnels hiérarchiques déjà existants (Jamal et Getz, 1995). Et depuis, l'intérêt pour la collaboration n'a pas cessé de croître. Non seulement la collaboration encourage la mise en commun des ressources, des connaissances, des expertises et des capitaux, mais aussi elle génère une plus grande acceptation des politiques et leur mise en œuvre est plus efficace (Pretty, 1995, cité dans de Araujo et Bramwell, 2002). En plus, les différents acteurs impliqués dans la collaboration sont capables d'augmenter leur avantage compétitif (Bramwell et Lane, 2000). Reste que dans le secteur touristique, les entreprises ne peuvent pas fonctionner isolément, car « no owner or manager has complete control of his own destiny » (Gunn, 1993, p. 33), au point que la collaboration serait indispensable pour la survie à long terme des entreprises (Fyall et Garrod, 2004).

2.3.1 Les définitions de la collaboration

La terminologie employée pour désigner une relation interorganisationnelle est variable : collaboration, coopération, partenariat, alliance, réseau, coalition, etc. Entre ces formes de relations, certaines différences peuvent être identifiées. Par exemple, le

terme de collaboration est davantage utilisé dans le monde académique, alors que le terme de partenariat est utilisé par les praticiens (Bramwell et Lane, 2000). Ou encore, la coopération peut être considérée comme une subdivision de la collaboration (Fyall et Garrod, 2004). Toutefois, dans ce travail, les termes désignant une forme de relation interorganisationnelle seront considérés comme étant interchangeables et uniquement le terme de collaboration sera employé. Le tableau 2.2 regroupe quelques définitions de la collaboration identifiées dans la littérature et les mots-clés sont surlignés.

Tableau 2.2 Quelques définitions de la collaboration

Auteurs	Définition
Gray, 1989	Collaboration is a process through which parties who see different aspect of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible.
Wood et Gray, 1991	Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process , using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain.
Jamal et Getz, 1995	Collaboration for community-based tourism is a process of joint decision-making among autonomous, key stakeholders of an inter-organizational, community tourism domain to resolve planning problems of the domain and/or to manage issues related to the planning and development of the domain.
Bramwell et Lane, 2000	Collaboration involves relationships between stakeholders when those parties interact with each other in relation to a common issue or " problem domain ".
de Araujo et Bramwell, 2002	[J]oint working can occur when several parties want to respond to a common " problem domain ", but individually they do not control enough relevant resources to respond as effectively as they want.
Ladkin et Bertramini, 2002	Collaboration is a more formal [than cooperation] institutionalized relationship among existing networks of institutions, interests and/or individuals.
Fyall et Garrod, 2004	Collaboration involves organizations working together in a particular problem domain .
Gazley, 2010	Collaboration as <i>co-labor</i> refers to operating in multiorganizational settings to solve problems that can more easily be solved jointly

Source : compilation de l'auteur

Pour désigner les participants à la collaboration, certains auteurs utilisent le terme de parties (Gray, 1989; de Araujo et Bramwell, 2002), d'autres de parties prenantes (Bramwell et Lane, 2000; Jamal et Getz, 1995; Wood et Gray, 1991), ou encore d'organisations (Fyall et Garrod, 2004), d'individus et d'institutions (Ladkin et Bertramini, 2002). Pour englober ces différents termes, l'expression de parties prenantes sera utilisée. À partir des mots-clés identifiés pour chacune des définitions présentées dans le tableau 2.2, quelques caractéristiques de la collaboration peuvent être déterminées :

- les parties prenantes établissent des relations;
- les parties prenantes partagent les ressources;
- les parties prenantes sont autonomes;
- le but est de résoudre un enjeu commun.

Premièrement, pour collaborer il est primordial d'établir des relations entre les parties prenantes. Ces relations se créent lorsque les parties prenantes interagissent (Bramwell et Lane, 2000). Puisque la collaboration engage les différentes parties prenantes au partage d'informations et de ressources, les relations ont un caractère formel et institutionnalisé (Ladkin et Bertramini, 2002). D'autant plus que l'industrie touristique est complexe, fragmentée et que les ressources nécessaires sont dispersées entre plusieurs parties prenantes (Bramwell et Lane, 2000).

Deuxièmement, même si chaque partie prenante dispose de certaines ressources, comme l'expertise ou le capital, individuellement elles ne disposent pas d'assez de ressources pour répondre aux enjeux de l'industrie touristique (Bramwell et Lane, 2000; de Araujo et Bramwell, 2002; Jamal et Getz, 1995), d'où le besoin de collaborer.

Troisièmement, les parties prenantes engagées dans une collaboration restent autonomes. Ainsi, malgré le travail en collaboration et l'obligation de respecter

certaines règles, les parties prenantes conservent leur indépendance et leur pouvoir de décision (de Araujo et Bramwell, 2002; Wood et Gray, 1991).

Finalement, le but de la collaboration est de travailler conjointement pour trouver des solutions à des enjeux communs (Bramwell et Lane, 2000; de Araujo et Bramwell, 2002; Fyall et Garrod, 2004; Gazley, 2010; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1989; Wood et Gray, 1991) et sur cet aspect de la collaboration les auteurs sont unanimes.

Dans ce travail de recherche, la collaboration est considérée comme étant une forme de relation interorganisationnelle entre différentes parties prenantes autonomes qui s'engagent à partager leurs ressources, afin de trouver ensemble la solution à un enjeu commun.

2.3.2 Les avantages de la collaboration

À la lumière de la littérature, des avantages liés à la collaboration peuvent être identifiés. Les parties prenantes d'une collaboration s'engagent à travailler ensemble et à partager leurs ressources et leurs connaissances. Par conséquent, la collaboration peut générer plus de créativité et accroître l'innovation (Bramwell et Lane, 2000; Presenza et Cipollina, 2010). Ainsi, le partage des ressources et l'échange d'informations peuvent permettre aux destinations et aux organisations de gagner un avantage concurrentiel (de Araujo et Bramwell, 2002; Fyall et Garrod, 2004; Presenza et Cipollina, 2010) et de diminuer les risques (Palmer et Bejou, 1995). Ensuite, la réduction des coûts liés à la résolution des conflits entre les différentes parties prenantes peut constituer une autre raison de collaborer. Le fait de travailler ensemble permet aux parties prenantes d'avoir des attitudes moins contradictoires et plus constructives, ainsi qu'une meilleure coordination des politiques et des activités connexes (Bramwell et Lane, 2000). De même, la collaboration permet la prise en compte dans le processus de planification des différents points de vue des parties prenantes (Jamal et Getz, 1995). Par exemple,

le fait de collaborer peut réduire les tensions entre les autorités nationales et locales, car le besoin de collaborer incite les autorités nationales à prendre en compte les aspirations et les caractéristiques locales (de Araujo et Bramwell, 2002). De plus, la collaboration peut assurer la redistribution des bénéfices de manière plus équitable entre les parties plus ou moins développées d'un pays (de Araujo et Bramwell, 2002). Aussi, grâce à la collaboration, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux capables d'affecter le développement durable peuvent être davantage pris en compte dans le processus décisionnel (Bramwell et Lane, 2000). D'après la littérature, il apparaît que plus les parties prenantes qui participent à la collaboration sont diverses, plus les sujets sensibles, comme l'éthique ou le développement durable sont pris en considération.

2.3.3 Les inconvénients de la collaboration

Malgré les nombreux avantages liés à la collaboration, certains inconvénients peuvent être identifiés. La collaboration suppose l'implication de nombreuses parties prenantes dans des réunions régulières et des prises de décisions, ceci peut être complexe, couteux et prendre beaucoup de temps (Bramwell et Lane, 2000; De Araujo et Bramwell, 2002, Gazley, 2010). À cela peuvent s'ajouter de potentiels enjeux institutionnels, comme « the potential institutional costs of interorganizational alliances, including mission drift, the possible loss of institutional autonomy or public accountability, cooptation of actors, greater financial instability, greater difficulty in evaluating results » (Gazley et Brudney, 2007, p. 392). Pour plusieurs raisons, certaines parties prenantes peuvent refuser de collaborer. À titre d'exemple, ceux qui sont en position de pouvoir peuvent ne pas vouloir perdre leur position face aux autres (Bramwell et Lane, 2000; de Araujo et Bramwell, 2002). Certains peuvent refuser de travailler avec des concurrents (Bramwell et Lane, 2000) ou peuvent craindre une perte de flexibilité et de reconnaissance (Gazley, 2010). En outre, les collaborateurs peuvent manquer de

confiance face aux autres ou peuvent ne pas partager les mêmes valeurs et intérêts (Bramwell et Lane, 2000; Ladkin et Bertramini, 2002). À cause de la complexité du secteur touristique et des multiples acteurs, il peut s'avérer difficile de faire participer de manière équitable toutes les parties prenantes, de sorte que ceux avec moins de pouvoir peuvent être exclus ou peuvent avoir moins d'influence lors de la collaboration (Bramwell et Lane, 2000). Ainsi, pour que les différentes parties prenantes collaborent, il est nécessaire que les avantages l'emportent sur les inconvénients.

2.4 Les antécédents de la performance de la collaboration

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux éléments qui rendent la collaboration en tourisme plus performante. Le but de cette partie est d'établir, à l'aide d'une revue de littérature, une liste d'antécédents de la performance de la collaboration en tourisme. Dans ce travail, l'antécédent est considéré comme « un prédicteur, une variable indépendante influençant le niveau d'une variable dépendante » (Vachon, 2013, p. 35). Le concept d'antécédent se rapproche fortement de celui de facteur de succès qui signifie « those inputs to the management system that lead directly or indirectly to the success of the project » (Nguyen *et al.*, 2004, p. 406).

À la lumière de la littérature, la confiance se présente comme un antécédent de la performance de la collaboration en contexte touristique (Ladkin et Bertramini 2002; Presenza et Cipollina, 2010; Rajaobelina, 2007; Roberts et Simpson, 1999). Le succès d'une collaboration en tourisme dépend de la confiance mutuelle entre les parties prenantes (Presenza et Cipollina, 2010). C'est un élément essentiel pour la réussite d'une collaboration (Ladkin et Bertramini, 2002). De plus, la confiance témoigne de la volonté des acteurs de collaborer (Presenza et Cipollina, 2010). Pour la performance d'une collaboration, les éléments intangibles jouent un rôle crucial (Roberts et Simpson, 1999). Or, une collaboration peut exister sans objectifs mesurables, mais elle

échouera complètement sans la confiance, la sincérité et l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes (Roberts et Simpson, 1999). Selon certains auteurs, la confiance est composée de l'engagement, de la consolidation des relations et du partage de l'information et de l'expertise entre les collaborateurs (Presenza et Cipollina, 2010). La confiance est favorisée par la familiarité entre les partenaires (Vachon, 2013). Or, la familiarité favorise l'aisance au sein des collaborateurs et facilite le partage des informations, tout en réduisant les effets négatifs d'une importante complexité des acteurs (Gotteland *et al.*, 2007). La familiarité entre les partenaires a une influence suffisante pour différencier une collaboration réussie d'une moins bien réussie (Vachon, 2013). Parfois, la confiance est considérée couplée à d'autres antécédents. Ainsi, les éléments - confiance, communication et engagement représentent « les trois facteurs traditionnels » (Vachon, 2013). De plus, la communication et l'engagement des parties prenantes sont des éléments décisifs pour la réussite d'une collaboration en tourisme (Ramayah *et al.*, 2011). D'ailleurs, il est nécessaire d'identifier des objectifs et d'établir des relations formelles au sein de la collaboration (Roberts et Simpson, 1999). Il est tout aussi important d'identifier une vision commune et une mission partagée par toutes les parties prenantes (Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002). Pour le succès d'une collaboration, la formulation des objectifs et de la mission est un élément essentiel (Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002). De plus, un système chargé de surveiller l'accomplissement des objectifs doit être mis en place pour assurer la performance de la collaboration (Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002). Ensuite, l'identification des parties prenantes clés, telles que les organisations publiques responsables de l'allocation des ressources, les associations ou les offices de tourisme, aura une incidence sur le processus et les résultats de la collaboration (Jamal et Getz, 1995; de Araujo et Bramwell, 1999). Si certaines parties prenantes se sentent exclues alors la collaboration ne sera pas performante (Ladkin et Bertramini, 2002). En effet, la collaboration sera négativement affectée si la prise de décision est centralisée au niveau du gouvernement et que les autorités locales ne

possèdent pas la légitimité nécessaire pour établir une collaboration réussie (Ladkin et Bertramini, 2002). Dans ces conditions, l'identification des parties prenantes clés et légitimes serait un antécédent important à prendre en considération. La perception de la légitimité de la collaboration contribue à sa réussite (Jamal et Getz, 1995; Rajaobelina, 2007). La légitimité peut également se traduire par la perception que les décisions prises seront mises en œuvre et qu'elles ont de l'importance (Jamal et Getz, 1995). À cela s'ajoute l'identification d'un responsable légitime qui a comme rôle d'instaurer et de faciliter la collaboration (Jamal et Getz, 1995). Or, la présence d'un leader a une forte influence sur la performance des collaborations interorganisationnelles (Rajaobelina, 2007; Vachon, 2013). De plus, le responsable devrait posséder, au-delà des compétences techniques et managériales, des compétences relationnelles et interpersonnelles qui lui permettront de mener à bien le projet (Ramonjavelo, 2007). En outre, la reconnaissance des avantages individuels ou mutuels est une étape préliminaire à la décision de s'engager dans une collaboration (Jamal et Getz, 1995). De même, une collaboration a plus de chances de réussite si les participants se considèrent dans un contexte de gagnant-gagnant (Rajaobelina, 2007). De plus, la perception des bénéfices facilite l'interaction entre les parties prenantes (Ladkin et Bertramini, 2002); or « les entreprises sont prêtes à coopérer si elles estiment que les récompenses l'emportent sur les coûts et les risques » (Presenza et Cipollina, 2010, p. 28). D'ailleurs, la perception de l'interdépendance par les collaborateurs représente un élément essentiel pour la performance d'une collaboration (Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002), car « c'est par l'action de chacun qu'ils atteindront leur but » commun (Vachon, 2013, p. 61). Ceci se traduit par la reconnaissance de l'interdépendance dans la planification et la gestion du domaine touristique (Jamal et Getz, 1995). À partir de ces études, les antécédents de la performance de la collaboration sont synthétisés dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Quelques antécédents de la performance de la collaboration

Antécédents	Auteurs
Identification des objectifs	Jamal et Getz, 1995; Roberts et Simpson, 1999; Ladkin et Bertramini, 2002; Ramonjavelo, 2007; Guedda, 2009
Vision ou mission commune	Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002
Identification des parties prenantes clés	Jamal et Getz, 1995; De Araujo et Bramwell, 1999; Ladkin et Bertramini, 2002
Équilibre des pouvoirs	Roberts et Simpson, 1999
Perception des bénéfiques	Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002; Rajaobelina, 2007; Presenza et Cipollina, 2010
Nouveauté du produit/projet	Vachon, 2013
Contexte socio-politique	Vachon, 2013
Familiarité entre partenaires	Gotteland <i>et al.</i> , 2007; Vachon, 2013
Compétence/complémentarité	Vachon, 2013
Compétence	Ramonjavelo, 2007
Expériences de collaboration	Vachon, 2013
Présence du consultant	Rajaobelina, 2007; Vachon, 2013
Leadership	Jamal et Getz, 1995; Rajaobelina, 2007; Ramonjavelo, 2007; Vachon, 2013
Confiance	Roberts et Simpson, 1999; Ladkin et Bertramini, 2002; Rajaobelina, 2007; Ramonjavelo, 2007; Presenza et Cipollina, 2010; Vachon, 2013
Communication	Ramonjavelo, 2007; Guedda, 2009; Ramayah et al. 2011; Vachon, 2013
Concertation	Rajaobelina, 2007
Engagement	Ramonjavelo, 2007; Guedda, 2009; Presenza et Cipollina, 2010; Ramayah <i>et al.</i> , 2011; Vachon, 2013
Interdépendance	Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002; Vachon, 2013
Légitimité	Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002; Rajaobelina, 2007
Respect	Rajaobelina, 2007
Existence d'un système de suivi	Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002

Source : compilation de l'auteur

Le tableau 2.3 résume les différents antécédents identifiés dans la revue de littérature, ainsi que les auteurs qui leur sont associés. De façon générale, pour augmenter les

chances de réussite d'une collaboration en tourisme, il serait nécessaire de faire collaborer les parties prenantes clés tout en prenant en considération les antécédents de la performance de la collaboration.

2.5 La performance de la collaboration

D'après la littérature, les concepts de succès et de performance sont fortement liés, à tel point que plusieurs auteurs ne feront pas de distinction entre ces deux concepts (Ramonjavelo, 2007; Vachon, 2013). Le succès fait référence à trois dimensions : la réussite, l'évaluation positive globale et l'atteinte d'un niveau de performance satisfaisant, de sorte que « la performance est une mesure du succès » (Vachon, 2013, p. 30). De plus, la perception du succès diffère selon la nature publique ou privée du collaborateur. Un acteur public priorise l'intérêt général de type politique, militaire ou social, alors qu'un acteur privé poursuit des objectifs de rentabilité (de Wit, 1988; Ramonjavelo, 2007). De façon générale, le succès des projets est défini par le respect des délais, des limites du budget et des critères de performance prédéterminés (Gaddis, 1959). Le respect des délais indique si le projet est terminé en respectant le calendrier imparti; la rencontre des limites du budget indique si le projet a respecté le budget prévu; le respect des critères de performance indique dans quelle mesure les résultats du projet répondent aux exigences prédéterminées (Chen et Lin, 2018; Gaddis, 1959). Cependant, il ne suffit pas qu'une collaboration respecte la limite de temps, le budget et les critères de performance pour qu'elle soit un succès (Baker *et al.*, 1988). D'autres critères doivent être pris en considération, tels que l'innovation et les avantages. Ainsi, l'innovation désigne la génération d'idées utiles, de nouvelles connaissances et techniques professionnelles (Chen et Lin, 2018), alors que les avantages désignent l'utilité des résultats du projet, autrement dit dans quelle mesure les résultats obtenus s'appliquent à d'autres projets (Chen et Lin, 2018). En outre, pour évaluer le succès d'un projet, il faut aussi prendre en considération la satisfaction des

parties prenantes (Nguyen *et al.*, 2004), notamment de la clientèle, du mandataire du projet et de l'équipe même du projet (Baker *et al.*, 1988; de Wit, 1988). Un projet est considéré comme un succès si en plus de respecter les limites de temps, le budget et les critères de performance, « there is a high level of satisfaction concerning the project outcome among key people in the parent organization, key people in the client organization, key people on the project team, and key users or clientele of the project effort » (Baker *et al.*, 1988, p. 903). En résumé, le succès se définit par l'accomplissement de meilleurs résultats que prévu en matière de coût, de qualité, d'échéancier, de sûreté et de satisfaction des participants (Ramonjavelo, 2007). En rapportant ceci aux projets de collaboration, il serait pertinent de considérer la performance des collaborations comme une formule multidimensionnelle. À ce propos, Préfontaine *et al.* (2002) concluent que la performance d'un projet de collaboration dans le cadre des prestations des services publics, se divise en quatre dimensions, soit : la performance de la collaboration, du projet, du service et des personnes. La performance de la collaboration évalue si les collaborateurs ont un sentiment de confiance mutuelle; la performance du projet évalue le respect des critères techniques; la performance du service mesure l'amélioration du service offert; la performance des personnes évalue la satisfaction des collaborateurs (Préfontaine *et al.*, 2002). Dans la présente étude, la performance des personnes sera étudiée. Or, les personnes qui participent à la collaboration, leur rôle et leur comportement constituent un des facteurs les plus importants pour la réussite d'une collaboration (Staykova et Underwood, 2017; Zimina *et al.*, 2012).

2.5.1 Les critères de succès de la performance des personnes

Les critères de succès sont employés pour évaluer la performance des collaborations. Contrairement aux facteurs de succès qui contribuent à la réussite des projets, les critères de succès sont utilisés pour mesurer leur réussite (Nguyen *et al.*, 2004). Selon

certain auteurs, il n'existe pas de performance absolue, mais plutôt de performance perçue, puisque les parties prenantes du projet perçoivent différemment le succès (de Wit 1988; Ramonjavelo, 2007; Vachon, 2013). De plus, la performance peut être mesurée de manière subjective ou objective; dans le premier cas, la recherche se base sur les perceptions des répondants, et dans le second cas, la recherche se base sur les faits et les résultats obtenus (Ramonjavelo, 2007).

Plusieurs mesures de la performance des personnes peuvent être identifiées dans l'étude de Préfontaine *et al.* (2002), parmi lesquelles : les collaborateurs considèrent que leur travail a été enrichi; les collaborateurs ont réalisé un apprentissage de la collaboration; les collaborateurs ont développé leurs connaissances. Ces mesures peuvent être considérées comme des critères de succès de la performance de personnes. Cela est particulièrement vrai dans une dimension d'apprentissage avec une collaboration enrichissante et l'acquisition de nouvelles connaissances. D'ailleurs, dans le cas des équipes de projet, l'apprentissage est un des critères qui permet de mesurer leur performance. Dans l'ensemble, pour une équipe de haute performance l'apprentissage équivaut à « la possibilité d'approfondir ses connaissances, d'acquérir de nouvelles habilités et d'élargir ses perspectives » (Pépin, 2012, p. 58-59). De plus, la performance des personnes se traduit par des parties prenantes satisfaites durant le projet et aussi des résultats du projet (Wateridge, 1998). Or, même dans une action technique, répétitive ou subalterne, les personnes peuvent prendre du plaisir grâce au fait de socialiser et d'être reconnu par les autres pour son savoir-faire (Sigaut, 2009). La performance n'équivaut pas à un résultat associé à une tâche, mais possède un sens dynamique d'accomplissement, en faisant « intervenir tout ce qui dans l'action vise ou produit un effet sur les acteurs et co-acteurs » (Rogaliski et Marquié, 2004, p. 143). Dans le domaine de la gestion de projet, la satisfaction des membres fait partie des critères de performance d'une équipe de projet. À titre d'exemple, les membres de l'équipe peuvent être satisfaits « de la croissance et du développement que leur procure

le fait de travailler » au sein de l'équipe (Pépin, 2012, p. 59). De plus, les collaborateurs peuvent éprouver le sentiment d'avoir relevé un défi ou encore peuvent être très satisfaits de l'expérience vécue (Préfontaine *et al.*, 2002). Ainsi, dans la présente étude la performance de personnes sera évaluée également en termes de plaisir de collaborer, englobé dans une dimension d'expérience. À cela s'ajoute la perception de la performance économique. Dans la gestion de projet, la performance financière des équipes de projet peut être évaluée en termes d'augmentation des revenus des nouveaux produits ou services, de retour sur l'investissement, et aussi en termes d'actifs, de revenus ou de profits par employé (Pépin, 2012). De plus, la perception de la performance économique peut se mesurer par la croissance, la réalisation de profits supérieurs aux autres, l'intégration d'activités internationales (St-Pierre et Cadieux, 2011) ou par une occasion d'affaires (Préfontaine *et al.*, 2002). Ainsi, les critères de succès utilisés pour évaluer la performance des personnes peuvent être en rapport avec l'apprentissage, l'expérience ou la perception de la performance économique.

2.6 Conclusion

Les projets en tourisme font appel à une multitude de parties prenantes et ne peuvent pas être considérés hors du contexte socio-économique dans lequel ils évoluent. Ainsi, nous avons mobilisé la théorie des parties prenantes pour mieux comprendre les phénomènes touristiques. Les parties prenantes de l'industrie touristique sont nombreuses et possèdent des intérêts différents. De plus, ces dernières doivent faire face aux enjeux de cette industrie complexe et fragmentée. La réponse aux enjeux de l'industrie touristique réside dans une volonté réelle de collaborer de la part des parties prenantes. La collaboration touristique peut être une solution pour accroître la performance des personnes. Par le partage des ressources, les collaborateurs peuvent se doter de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire. De plus, la

collaboration en tourisme peut impliquer des personnes des différents métiers. Cette collaboration peut se traduire par l'amélioration de l'innovation et de la créativité. De plus, la collaboration pour des projets touristiques permet de diminuer les charges financières par le partage des coûts. Tout en sachant que certains éléments sont essentiels pour le succès des collaborations, cette étude s'intéresse particulièrement aux antécédents capables d'améliorer la performance des personnes qui collaborent pour un projet touristique.

CHAPITRE III

LE CADRE D'ANALYSE

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme. Ce chapitre présente le cadre d'analyse employé pour répondre à cet objectif de recherche. Dans une première partie, le modèle conceptuel de recherche est présenté et défini. La seconde partie est consacrée aux relations entre les variables à l'étude. Dans ce chapitre également, les hypothèses sont posées en vue d'être vérifiées lors de l'analyse de données recueillies sur le terrain.

3.1 Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel sert à présenter les relations entre les variables à l'étude sous forme de modèle (Altinay et Paraskevas, 2008). Dans le chapitre précédent, à l'aide d'une revue de littérature, plusieurs antécédents de la performance de la collaboration ont été identifiés et le concept de performance de la collaboration a été approfondi. Pour rappel, cette étude vise à tester les relations qui peuvent exister entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes impliquées dans une collaboration dans le secteur touristique. Ainsi donc, le cadre conceptuel est composé de deux blocs : les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes impliquées dans une collaboration. Le modèle conceptuel utilisé dans la

présente étude, tel que présenté dans la figure 3.1, est composé d'un premier bloc de huit antécédents de la performance de la collaboration et d'un deuxième bloc des quatre dimensions de la performance d'un projet de collaboration. Comme la flèche l'indique, les relations étudiées se rapportent à la performance des personnes uniquement. Ce choix sera argumenté par la suite.

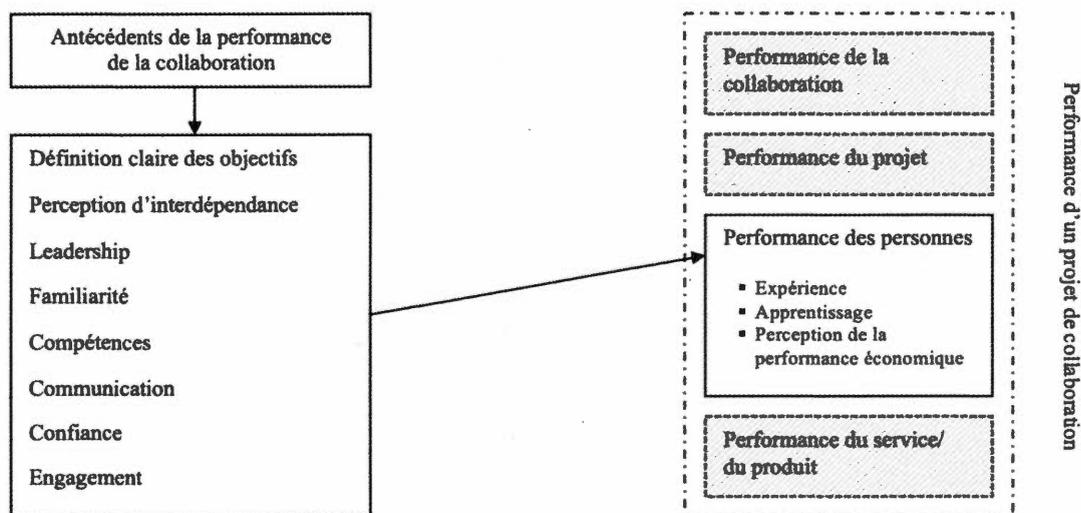


Figure 3.1 Le modèle conceptuel
Source : conception de l'auteure

Les antécédents de la performance de la collaboration qui composent le premier bloc sont considérés comme les variables indépendantes de l'étude. Ces antécédents sont susceptibles de déterminer la variabilité de la variable dépendante, qui est la performance des personnes impliquées dans une collaboration. La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs études portant sur les antécédents et les facteurs de succès des collaborations. Notamment celles de Jamal et Getz (1995), De Araujo et Bramwell (1999), Roberts et Simpson (1999), Ladkin et Bertramini (2002), Gotteland *et al.*, (2007), Rajaobelina (2007), Ramonjavelo (2007), Presenza et Cipollina (2010), Ramayah *et al.*, (2011), Guedda (2009), Vachon (2013), sont considérées comme références et utilisées dans le contexte de ce travail de recherche. Plusieurs antécédents

ont été recensés dans la littérature, cependant un choix a dû être fait. Ainsi, seuls les antécédents qui ont été jugés les plus susceptibles de contribuer à la performance des personnes ont été sélectionnés.

Le deuxième bloc du modèle conceptuel est composé des quatre dimensions de la performance d'un projet de collaboration. Parmi ces dimensions, la performance des personnes a été peu étudiée en contexte de collaboration en tourisme. En effet, la performance des personnes a été davantage étudiée dans le contexte des entreprises par la gestion des ressources humaines, mais moins en contexte de collaboration. Toutefois, la performance des personnes s'avère particulièrement pertinente en contexte de collaboration en tourisme, où les collaborateurs possèdent des profils et des intérêts différents. Ces facteurs amènent à ce choix. Ainsi, l'objectif de la présente étude est de mesurer la performance de la collaboration selon une seule dimension : la performance des personnes. Pour apporter plus de précisions, trois sous-dimensions seront employées, à savoir l'apprentissage, l'expérience et la perception de la performance économique.

3.2 Les relations du modèle conceptuel

À la lumière de la littérature, il semble possible d'avancer que les antécédents sélectionnés pourraient être positivement liés à la performance des personnes impliquées dans une collaboration. D'ailleurs, les éléments, communication, confiance et engagement, sont considérés dans cette recherche du fait de leur apport significatif à la performance des collaborations.

3.2.1 La relation entre la définition claire des objectifs et la performance des personnes

L'identification des objectifs tout en respectant une vision commune est une première étape essentielle pour une collaboration. Selon certains auteurs, les objectifs, tout comme la vision, doivent être partagés par toutes les parties prenantes de la collaboration (Ladkin et Bertramini, 2002). En principe, le succès même de la collaboration dépend de l'identification des objectifs (Roberts et Simpson, 1999). De plus, si les objectifs sont discutés et sont clairs pour les parties, cela facilite la collaboration pour l'ensemble de participants (Jamal et Getz, 1995; Ramonjavelo, 2007). Or, plus les intervenants d'une collaboration sont divers et multiples, plus il est important de « clarifier à toutes les étapes les objectifs du projet pour harmoniser les actions de chaque partenaire et définir avec précision leurs obligations, leurs responsabilités et leurs récompenses » (Ramonjavelo, 2007, p. 183). En somme, l'identification claire des objectifs favorise la réussite de la collaboration. La première hypothèse de recherche avancée est : la définition claire des objectifs est positivement liée à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.2 La relation entre la perception d'interdépendance et la performance des personnes

Comme précisé dans le chapitre précédent, le domaine touristique se caractérise par une forte interdépendance entre les multiples parties prenantes. Selon certains auteurs, la reconnaissance de l'interdépendance entre les parties est essentielle dans une collaboration (Jamal et Getz, 1995; Ladkin et Bertramini, 2002). Les parties se perçoivent interdépendantes si elles pensent que pour atteindre leurs buts, leurs collaborateurs doivent atteindre aussi les leurs (Rousseau *et al.*, 2007). Plus spécifiquement, les collaborateurs doivent être conscients du degré élevé

d'interdépendance avec les acteurs touristiques, mais aussi avec la communauté locale et l'environnement naturel (Jamal et Getz, 1995, p. 196). Plus encore, pour faciliter la collaboration, les parties doivent reconnaître leur interdépendance dans la planification et la gestion du domaine touristique (Jamal et Getz, 1995). Or, la perception d'interdépendance a un effet majeur sur la performance de la collaboration, étant un élément capable de faire la différence entre une collaboration réussie et une moins bien réussie (Vachon, 2013). Ainsi, la deuxième hypothèse de recherche avancée est : la perception d'interdépendance est positivement liée à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.3 La relation entre le leadership et la performance des personnes

D'après certaines études, le leadership joue un rôle déterminant dans la réussite d'une collaboration. Ceci se résume par l'identification d'un responsable légitime chargé de mettre en œuvre et de faciliter la collaboration (Jamal et Getz, 1995). En général, le leader a un effet majeur sur la performance de la collaboration (Vachon, 2013). Soit, la présence d'un champion est souhaitable pour la réussite d'un partenariat de type public-privé (Ramonjavelo, 2007). De plus, au sein des entreprises la présence d'un leader « who emphasize transparency, balanced processing, self-awareness, and high ethical standards » a un effet positif sur la performance des employés (Wong et Laschinger, 2013, p. 956) Ce leader peut être un promoteur ou un champion, et il possède autant des compétences techniques que des qualités de rassembleur, de facilitateur apte à résoudre les éventuels conflits (Rajaobelina, 2007), à s'adapter à de multiples situations et à motiver l'équipe (Vachon, 2013). Ainsi la troisième hypothèse de recherche avancée est : le leadership est positivement lié à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.4 La relation entre la familiarité entre les collaborateurs et la performance des personnes

La familiarité entre les collaborateurs n'est pas un antécédent souvent cité dans la littérature, mais la prise en considération est justifiée par l'impact significatif sur la performance des collaborations identifié dans l'étude de Vachon (2013). Cet élément signifie que les collaborateurs se connaissaient et s'appréciaient mutuellement avant le début du projet (Gotteland *et al.*, 2007; Vachon, 2013). D'ailleurs, dans certaines circonstances, le développement des relations interpersonnelles et professionnelles entre les collaborateurs avant le début du projet facilite la collaboration (Préfontaine *et al.*, 2002) et simplifie le partage plus complet de l'information (Gotteland *et al.*, 2007), jusqu'à favoriser une « performance supérieure » (Vachon, 2013, p. 140). En effet, la familiarité entre les collaborateurs facilite l'expression individuelle et la communication, et réduit la peur du jugement et l'anxiété (Gotteland *et al.*, 2007). Ainsi la quatrième hypothèse de recherche avancée est : la familiarité entre les collaborateurs est positivement liée à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.5 La relation entre les compétences des collaborateurs et la performance des personnes

Les compétences des collaborateurs ont une influence suffisante pour différencier une collaboration réussie d'une moins bien réussie (Vachon, 2013). L'apport des compétences pour la performance des personnes a été étudié dans la psychologie du travail. D'ailleurs, les compétences représentent « un potentiel d'action [...] à la fois comme un des déterminants de l'activité du sujet (qui possède les possibilités de...), et comme un « pouvoir agir » du sujet (qui engage effectivement sa compétence dans l'accomplissement de son activité) » (Rogaliski et Marquié, 2004, p. 142). Dans la gestion des ressources humaines, les compétences des personnes constituent un des

facteurs qui contribuent à la performance de l'entreprise (Flück, 2001). Cet antécédent regroupe les qualifications et les expériences de chaque collaborateur et il est essentiel pour assurer la performance de la collaboration (Rajaobelina, 2007). En contexte touristique, l'élément compétence/complémentarité équivaut à la diversité des expertises possédées par les collaborateurs (Vachon, 2013). En plus des compétences techniques et administratives, les qualités humaines et les compétences de gestion des relations avec les autres sont importantes dans le contexte d'une collaboration (Ramonjavelo, 2007). Ainsi donc, la cinquième hypothèse de recherche avancée est : le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.6 La relation entre la communication et la performance des personnes

À côté de la confiance et de l'engagement, la communication se retrouve parmi « les trois facteurs traditionnels » (Vachon, 2013) qui influencent la performance des collaborations. La communication entre les parties prenantes est nécessaire pour réussir une collaboration en tourisme (Ramayah *et al.*, 2011). De même, la performance d'un partenariat est assurée par la présence d' « une communication en qualité et en quantité tant à l'interne de chaque organisation qu'entre les partenaires » (Ramonjavelo, 2007, p. 213). En effet, pour s'assurer du succès de la collaboration, la communication entre les collaborateurs devrait être « fréquente, ouverte et dans les deux sens » (Rajaobelina, 2007, p. 87), et dans un environnement de critique constructive. Dans cette étude, la communication se traduit par des échanges fréquents et le partage des informations. Ainsi la sixième hypothèse de recherche avancée est : la communication entre les collaborateurs est positivement liée à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.7 La relation entre la confiance et la performance des personnes

Telle que vue précédemment, la confiance fait partie du trio : communication, confiance et engagement. Au-delà des éléments mesurables, comme les objectifs, les éléments intangibles jouent un rôle crucial. Ramonjavelo (2007) avait constaté que la capacité partenariale, qui regroupe la communication et la confiance, exerce une influence majeure sur la réussite d'un partenariat. Or, une collaboration pourrait échouer sans la confiance, la sincérité et l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes (Roberts et Simpson, 1999). Par la confiance, les collaborateurs s'engagent, partagent de l'information et fortifient les relations faisant preuve de leur volonté de collaborer (Prezenza et Cipollina, 2010). En principe, la confiance peut être définie comme la croyance des collaborateurs que « leurs collègues vont se comporter selon leurs attentes » (Rousseau *et al.*, 2007, p. 267). Cet antécédent a été identifié par plusieurs auteurs comme étant essentiel pour la performance des collaborations touristiques (Ladkin et Bertramini, 2002; Prezenza et Cipollina, 2010; Rajaobelina, 2007; Ramonjavelo, 2007; Roberts et Simpson, 1999). Ainsi la septième hypothèse de recherche avancée est : la confiance entre les collaborateurs est positivement liée à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

3.2.8 La relation entre l'engagement et la performance des personnes

Par l'engagement dans une collaboration les parties prenantes s'engagent à respecter des règles, à partager des ressources, à prendre des décisions (Wood et Gray, 1991) et à forger des relations de longue durée (Ramayah *et al.*, 2011). L'engagement des parties prenantes est un élément important pour la réussite d'une collaboration en tourisme (Ramayah *et al.*, 2011; Vachon, 2013). Il se traduit par l'investissement de multiples ressources au bénéfice de la collaboration, soit du temps, de l'argent, des technologies

ou des expertises (Vachon, 2013). Pour cette raison, l'engagement des collaborateurs peut être considéré comme un pilier de la collaboration. Ainsi la huitième et dernière hypothèse de recherche avancée est : l'engagement des collaborateurs est positivement lié à la performance des personnes impliquées dans une collaboration en tourisme.

À des fins de récapitulation, la figure 3.2 présente une synthèse des hypothèses développées dans ce chapitre. Ainsi, la performance des personnes sera analysée en lien avec huit antécédents de la performance de la collaboration : la définition claire des objectifs, la perception d'interdépendance, le leadership, la familiarité entre les collaborateurs, le niveau de compétence, la communication, la confiance ainsi que l'engagement des collaborateurs.

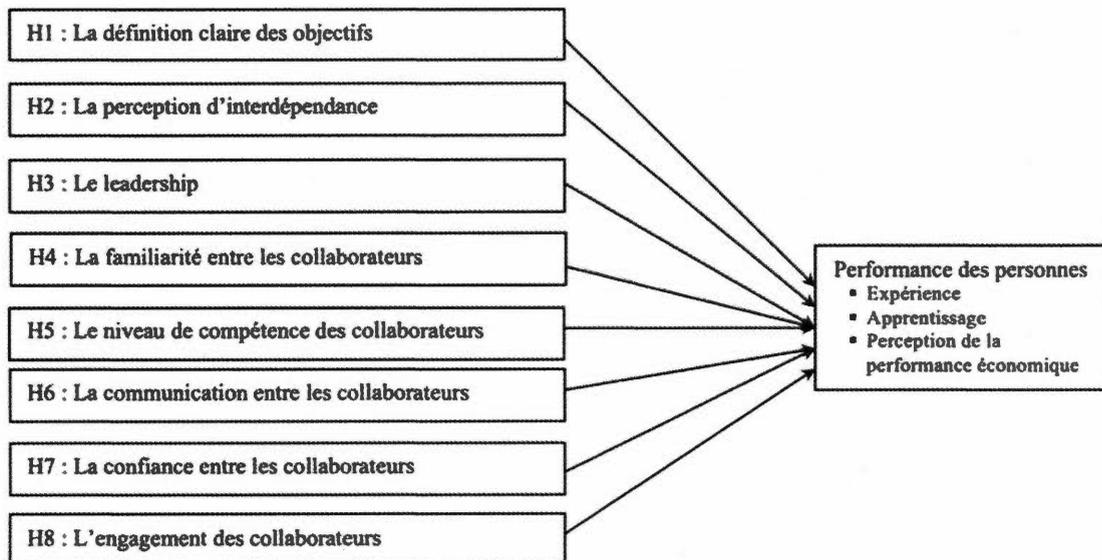


Figure 3.2 Les hypothèses à tester
Source : conception de l'auteure

3.3 Conclusion

Ce chapitre a permis d'identifier les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes et ainsi d'introduire les huit hypothèses à tester dans le cadre de cette étude. Même si la performance des personnes s'avère particulièrement pertinente en contexte de collaboration touristique, peu de recherches sur la collaboration en tourisme s'intéressent à la performance des personnes. Afin de mener une analyse plus approfondie, la performance des personnes sera mesurée selon trois sous-dimensions : expérience, apprentissage et perception de la performance économique. L'opérationnalisation des concepts, ainsi que la méthodologie choisie pour collecter les données et analyser la performance des personnes en lien avec les antécédents de la performance de la collaboration seront présentées dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche. D'abord, la stratégie de recherche est introduite, ainsi que la posture épistémologique. De plus, les méthodes de collecte et d'analyse des données retenues sont développées. Ensuite, l'échantillonnage utilisé dans cette étude est détaillé. Pour finir, l'opérationnalisation de la variable dépendante et des variables indépendantes est exposée.

4.1 La stratégie de recherche

Cette étude vise à savoir quelles sont les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes qui collaborent pour un projet de route touristique. Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons adopté une posture épistémologique positiviste. En effet, le paradigme positiviste domine les recherches en tourisme (Goodson et Phillimore, 2004). Les études positivistes considèrent que « la réalité est objectivement donnée et qu'elle peut être décrite par des propriétés mesurables qui sont indépendantes de l'observateur (le chercheur), ainsi que de ses instruments » (Bertacchini, 2009, p. 33), et que « researchers are value free and neutral and can be substituted for one another without having an impact on findings » (Goodson et Phillimore, 2004, p. 35). Nous considérons

donc qu'il est possible de formuler une réalité objective et de l'expliquer à partir des concepts. Tout en sachant que le positivisme « ne rejette pas le subjectivisme et la relativité de nos connaissances » (Bertacchini, 2009, p. 39).

Cette recherche privilégie la démarche déductive, qui applique « le principe de validation empirique et rationnelle obligatoire des énoncés hypothétique » (Bertacchini, 2009, p. 40). Le raisonnement déductif se définit par un processus où les hypothèses sont déduites de la théorie existante et ensuite celles-ci guident le processus de collecte de données :

The researcher, on the basis of what is known about in a particular domain and of theoretical considerations in relation to that domain, deduces a hypothesis (or hypotheses) that must then be subjected to empirical scrutiny. Embedded within the hypothesis will be concepts that will need to be translated into researchable entities. The social scientist must both skillfully deduce a hypothesis and then translate it into operational terms. This means that the social scientist needs to specify how data can be collected in relation to the concepts that make up the hypothesis (Bryman, 2012, p. 24).

Dans un travail de recherche, la posture épistémologique « influence les orientations du chercheur quant à la formulation de son objet de recherche » et est déterminante dans les choix méthodologiques (Cherkaoui et Haouata, 2016, p. 5). Afin de réaliser l'objectif principal de la présente étude, la méthode quantitative est privilégiée. Ainsi, la méthode quantitative de cueillette de données correspond à la posture épistémologique positiviste adoptée dans cette étude. Or le paradigme positiviste est généralement associé à la recherche quantitative (Goodson et Phillimore, 2004), qui consiste à tester empiriquement les hypothèses formulées afin de les confronter avec la théorie (Cherkaoui et Haouata, 2016). Cette méthode permet de déterminer la relation entre plusieurs variables à l'aide des mesures statistiques (Altinay et Paraskevas, 2008). Un des avantages de la méthode quantitative est la possibilité de faire vérifier par les

pairs la démarche de la recherche (van Campenhoudt *et al.*, 2017). Ce travail s'inscrit dans une approche explicative, car le but de l'étude est de tester les relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

4.1.1 La méthode de collecte de données

La méthode de recueil des informations est l'enquête par questionnaire. Cette méthode permet de quantifier des données multiples, afin de procéder aux analyses statistiques multivariées (van Campenhoudt *et al.*, 2017). Le questionnaire est composé de cinq blocs, soit la description de la collaboration, l'évaluation de la performance des personnes, l'évaluation des antécédents, l'évaluation globale de la collaboration et enfin le profil du répondant. La mesure des antécédents de la performance de la collaboration emploie uniquement des énoncés conçus à partir des indicateurs existants et utilisés dans les études passées. Les blocs sur l'évaluation de la performance des personnes, ainsi que sur l'évaluation des antécédents de la performance de la collaboration utilisent uniquement des questions fermées à plusieurs variables. Or, ce type de questions permet de couvrir un grand nombre d'aspects d'un thème donné, tout en permettant aux répondants de remplir le questionnaire rapidement (Stafford, 1996). Les énoncés de ces deux blocs du questionnaire seront mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points. Les personnes identifiées dans l'échantillon seront contactées par courriel et invitées à répondre au questionnaire en ligne. Le questionnaire est disponible en mode restreint. Ainsi, uniquement les personnes munies d'une invitation sont capables d'accéder au questionnaire et une seule réponse par invitation est permise.

4.1.2 La méthode d'analyse des données

Les données recueillies seront analysées à l'aide du logiciel SPSS, à cette fin, un plan d'analyse statistique sera utilisé. Les principales analyses employées sont : l'analyse

en composante principale, l'analyse univariée, l'analyse de corrélation et de régression simple, ainsi que l'analyse de régression multiple. Le tableau 4.1 donne un aperçu des analyses de corrélation et de régression employées.

Afin de s'assurer de la fidélité et de la validité des construits, une analyse en composante principale sera réalisée. Pour s'assurer de la validité des mesures utilisées, l'indice d'adéquation KMO et le test de Bartlett seront utilisés. L'indice d'adéquation KMO peut varier entre 0 et 1, et une valeur proche de 1 indique que les modèles de corrélation sont relativement compacts et que l'analyse factorielle devrait donc produire des facteurs distincts et fiables (Field, 2009, p. 647). Cependant, une valeur inférieure à 0,5 serait considérée comme inacceptable, et devrait conduire à collecter plus de données ou à repenser la variable (Field, 2009). Les valeurs comprises entre 0,5 et 0,7 sont médiocres, les valeurs comprises entre 0,7 et 0,8 sont bonnes, les valeurs entre 0,8 et 0,9 sont très bonnes et les valeurs supérieures à 0,9 sont excellentes (Field, 2009). De plus, le test de Bartlett indique si la matrice de corrélation ressemble à une matrice identité, ce qui signifie que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres (Field, 2009). Un test significatif permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle chaque variable corrèle très mal avec toutes les autres variables (Field, 2009). Cependant, ce test dépend de la taille des échantillons et, généralement, l'analyse factorielle nécessite de très grands échantillons (Field, 2009).

Pour la fiabilité des mesures, le coefficient alpha de Cronbach sera employé afin de s'assurer que les énoncés utilisés mesurent le même construit. Les valeurs d'alpha acceptables sont celles supérieures à 0,7, mais s'il s'agit de constructions psychologiques, des valeurs inférieures peuvent être anticipées en raison de la diversité des constructions qui sont mesurées (Field, 2009). De plus, la valeur de l'alpha de Cronbach dépend du nombre d'énoncés employés pour la mesure d'une variable, par

conséquent, si le nombre d'énoncés augmente, l'alpha de Cronbach augmente aussi (Field, 2009).

Ensuite, les analyses univariées seront utilisées pour décrire indépendamment chaque variable. Les principaux indicateurs considérés sont la moyenne qui calcule la tendance centrale et l'écart-type de chaque variable qui permet d'affirmer si la moyenne représente bien les données (Lind *et al.*, 2007).

Tableau 4.1 Plan d'analyse de corrélation et de régression

Analyse	Coefficient	Interprétation
Corrélation	Coefficient de corrélation de Pearson - R	Force du lien linéaire entre deux variables et la direction de la relation Le coefficient varie de -1 à 1 selon que la relation va de parfaitement négative à parfaitement positive
	p-value (sig.)	La corrélation est significative si la p-value est plus petite que le seuil α fixé
Régression simple	R carré	Portion de la variation totale de la variable dépendante expliquée par la variable explicative Plus sa valeur est importante plus le modèle explique le phénomène
	Erreur type de l'estimation	Estimation de la dispersion des valeurs de la variable dépendante autour de la droite de régression
	Régression	Variation expliquée par la droite Plus cette valeur est grande plus la régression risque d'être significative
	t de Student	Déterminer si la régression est significative
Régression multiple	Effet de multicollinéarité	Les variables ne sont pas multicollinéaires si la valeur du VIF est au-dessous de 10
	Bêta	Contribution relative dans le modèle Si $ \text{Bêta} < 0.29$ - effet faible; $0.3 < \text{Bêta} < 0.49$ - effet moyen; $ \text{Bêta} > 0.5$ effet fort Permet de déterminer la variable qui contribue le plus
	R carré	Analyse du R carré pour déterminer la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle

Source : Field, 2009; Lind *et al.*, 2007

De plus, une analyse de corrélation sera utilisée afin de mesurer la force et le sens de la relation linéaire entre les variables. Comme présenté dans le tableau 4.1, si le coefficient de corrélation de Pearson est positif alors les variables sont corrélées positivement. Dans ce cas, si une variable augmente, l'autre va augmenter également. Au contraire, si le coefficient de corrélation de Pearson est négatif, alors si une variable augmente, l'autre va diminuer. De plus, la valeur du coefficient, qui peut varier entre -1 et 1, permet de déterminer la force de la relation linéaire entre les variables. Un coefficient nul n'indique aucune relation linéaire, alors que pour un coefficient de 1 ou -1, la relation entre les deux variables est très forte (Field, 2009). En plus, il est nécessaire de déterminer, à l'aide de la p-value, l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre les variables. Ensuite, l'analyse de régression simple sera employée afin de trouver la direction et la force de la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes (Lind *et al.*, 2007). Le coefficient de détermination R carré permet d'indiquer la portion de variation de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante (Field, 2009).

Enfin, une analyse de régression multiple sera réalisée. Le but de cette analyse est de déterminer la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle formé d'une combinaison de variables indépendantes. Il est nécessaire de déterminer si le modèle est associé significativement à la variable dépendante (Lind *et al.*, 2007). Pour ce faire, une modélisation globale avec entrée forcée sera privilégiée. La valeur de la corrélation multiple R permet de mesurer la force de la relation entre la variable dépendante et la combinaison des variables indépendantes. De plus, l'indice de corrélation multiple R carré permet de déterminer le pourcentage de la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle (Field, 2009). Enfin, le coefficient Bêta permet d'identifier la contribution relative des variables dans le modèle (Field, 2009). Ainsi, principalement des analyses bivariées et multivariées seront utilisées pour tester les hypothèses de recherches.

4.1.3 L'échantillonnage

L'unité d'analyse retenue est composée des personnes ayant participé à une collaboration pour les routes touristiques officielles au Québec. Le choix de l'échantillon est fait de manière non probabiliste, grâce à la méthode de jugement. L'échantillon retenu pour la présente étude a été construit en deux étapes. En premier lieu, un échantillon a été élaboré à partir d'une liste de personnes impliquées dans le projet de la Route des vins fournie par le CLD de Brome-Missisquoi. Cet échantillon est constitué des collaborateurs et des « Amis de la route » pour un total de 106 personnes. En deuxième lieu, les dix-sept autres routes touristiques officielles ont été contactées. Les informations sur les collaborateurs ont été rajoutées au fur et à mesure à l'échantillon initial, de telle manière que l'échantillon final est composé de 158 participants.

4.2 L'opérationnalisation

L'opérationnalisation des concepts permet leur observation sur le terrain à l'aide des indicateurs observables et mesurables. La conversion des concepts en indicateurs est l'articulation entre la théorie et la vérification empirique (Blais, 1992). Dans le modèle conceptuel présenté dans la figure 4.1, qui reprend la figure 3.1 du chapitre précédent, la performance des personnes représente la variable dépendante, alors que les antécédents de la performance de la collaboration sont les variables explicatives. Dans la présente étude, le concept théorique de collaboration est utilisé afin de construire le cadre d'analyse. Cependant, uniquement la dimension performance des personnes sera étudiée.

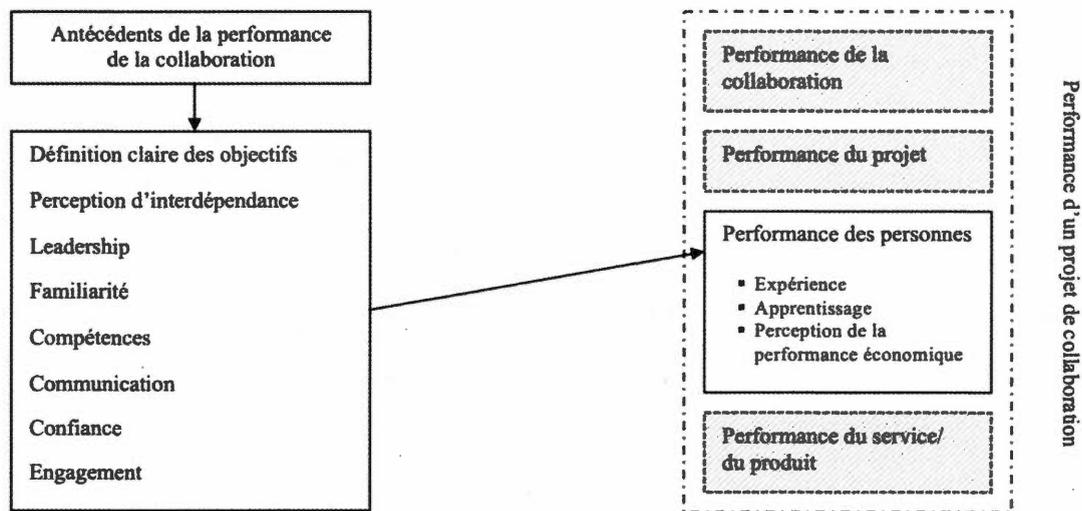


Figure 4.1 Le modèle conceptuel
Source : conception de l'auteure

4.2.1 L'opérationnalisation de la variable dépendante

Dans la présente étude, la performance des personnes sera mesurée de manière subjective, autrement dit, en se basant sur les perceptions des collaborateurs. Dans le deuxième chapitre, plusieurs critères de succès de la performance des personnes ont été identifiés. Et afin d'apporter plus de précision, ces critères ont été regroupés en trois dimensions : expérience, apprentissage, et perception de la performance économique.

Les six critères de succès identifiés dans l'étude de Préfontaine *et al.* (2002) seront utilisés en tant qu'indicateurs de la performance des personnes dans la présente étude. À ces critères s'ajoutent le bien-être des personnes, ainsi que la perception de la performance économique. Le bien-être des personnes se traduit par le plaisir de collaborer, à savoir si la collaboration a été plaisante. En ce qui a trait à la perception de la performance économique, ce sont les propriétaires dirigeants des petites et moyennes entreprises qui perçoivent la satisfaction des besoins des clients et la santé financière comme des importants indicateurs de performance (St-Pierre et

Cadieux, 2011). Dans le tableau 4.2 sont identifiés les critères de succès utilisés pour l'élaboration des énoncés employés pour mesurer la performance des personnes et leurs dimensions respectives. Les énoncés sont regroupés en trois dimensions afin d'apporter plus de précision au moment des analyses des résultats.

Tableau 4.2 Indicateurs de la variable dépendante

Variable	Dimension identifiée dans la littérature	Indicateurs	Source
Performance des personnes	Performance des personnes	Les collaborateurs considèrent que leur travail a été enrichi* Les collaborateurs ont réalisé un apprentissage de la collaboration* Les collaborateurs ont développé leurs connaissances* Les collaborateurs ont le sentiment d'avoir relevé un défi stimulant** Les collaborateurs sont très satisfaits de l'expérience vécue** Les collaborateurs ont profité d'une occasion d'affaires***	Préfontaine <i>et al.</i> , 2002
	Bien-être	Les personnes peuvent prendre du plaisir, même dans une action technique, répétitive ou subalterne**	Sigaut, 2009
	Conception de la performance économique	Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients*** Une entreprise qui est en santé économique***	St-Pierre et Cadieux, 2011

Dimensions : *apprentissage; **expérience; ***perception de la performance économique

Dans le tableau 4.3 sont énumérés les énoncés utilisés dans le questionnaire pour mesurer la performance des personnes. Trois énoncés sont utilisés pour mesurer chacune des trois dimensions, ces dernières composent la variable dépendante.

Tableau 4.3 Variable dépendante et énoncés employés dans le questionnaire

Variable	Sous-dimensions	Énoncés
Performance des personnes	Expérience	Je pense que cette collaboration m'a permis de relever un défi stimulant Je suis totalement satisfait(e) de l'expérience vécue Je crois que cette collaboration a toujours été plaisante
	Apprentissage	Je pense que cette collaboration a surtout été très enrichissante pour moi J'ai pu apprendre beaucoup grâce à cette collaboration J'ai pu acquérir énormément de nouvelles connaissances
	Perception de la performance économique	Grâce à cette collaboration mon organisation a pu profiter de nouvelles occasions d'affaires Grâce à cette collaboration mon organisation a réussi à mieux satisfaire les besoins des clients Cette collaboration a permis à mon organisation d'augmenter considérablement son chiffre d'affaires

Source : Préfontaine *et al.*, 2002; Sigaut, 2009; St-Pierre et Cadieux, 2011

4.2.2 L'opérationnalisation des variables indépendantes

Les indicateurs utilisés pour mesurer les variables indépendantes proviennent, notamment, des études doctorales de Ramonjavelo (2007) et de Vachon (2013), ainsi que du mémoire de maîtrise de Guedda (2009). Certains auteurs considèrent les variables: communication, confiance et engagement, comme étant un seul construit (Ramonjavelo, 2007; Guedda, 2009). Dans cette étude ces variables sont considérées individuellement. Les indicateurs identifiés dans la littérature et utilisés dans la présente étude pour l'élaboration des variables indépendantes sont présentés dans l'Annexe A. Ces indicateurs ont été utilisés pour concevoir les énoncés utilisés dans le troisième bloc du questionnaire sur l'évaluation des antécédents de la performance de la collaboration. Le tableau 4.4 résume les énoncés utilisés pour mesurer chacune des huit variables indépendantes.

Tableau 4.4 Variables indépendantes et énoncés employés dans le questionnaire

Variables	Énoncés	Sources
Définition claire des objectifs	Je comprenais les objectifs de la collaboration Je crois que les objectifs de la collaboration étaient clairs Je pense que les objectifs de la collaboration étaient compatibles avec les objectifs de mon organisation	Guedda, 2009; Ramonjavelo, 2007
Perception d'interdépendance	Le projet de route touristique était impossible à réaliser par une seule organisation La présence de chaque entreprise était primordiale à la réalisation de ce projet La participation de mon organisation était indispensable à la réussite du projet de route touristique	Vachon, 2013
Leadership	Un ou des collaborateurs s'assuraient du bon déroulement du projet Un ou des collaborateurs avaient une grande influence sur le projet Durant la collaboration, un ou des collaborateurs savaient motiver les autres Un ou des collaborateurs agissaient comme porte-parole en cas de problème	Ramonjavelo, 2007; Vachon, 2013
Familiarité entre les collaborateurs	Je connaissais très bien mes collaborateurs Les collaborateurs se connaissaient très bien entre eux Dans ma région, nous avons l'habitude de travailler ensemble La résolution des problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans ma région	Vachon, 2013
Compétence des collaborateurs	Les collaborateurs avaient toutes les compétences requises pour réaliser le projet Les collaborateurs avaient une très bonne compréhension de leur rôle dans le projet Les compétences des collaborateurs étaient adéquates pour bien réaliser le projet	Ramonjavelo, 2007; Vachon, 2013
Communication	J'informais nos partenaires aussitôt que possible des changements Je pense que les communications entre les collaborateurs étaient efficaces J'étais informé(e) fréquemment de ce qui se passait par rapport à la collaboration	Guedda, 2009; Vachon, 2013
Confiance	Je pense que tous les collaborateurs se faisaient confiance Je crois que les collaborateurs respectaient leurs engagements Je suis confiant(e) que les décisions prises par les collaborateurs respectaient les intérêts de la collaboration	Guedda, 2009; Ramonjavelo, 2007; Vachon, 2013
Engagement des collaborateurs	Je faisais tout pour que la collaboration fonctionne bien J'investissais beaucoup de mon temps dans cette collaboration J'étais fortement impliqué(e) dans la collaboration Le niveau d'implication des principaux collaborateurs était élevé Le ou les responsables de projet s'impliquaient activement dans la collaboration Tous les collaborateurs honoraient leurs engagements	Guedda, 2009; Vachon, 2013

4.3 Conclusion

Ce travail de recherche souhaite étudier les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes qui collaborent pour des projets de routes touristiques. La stratégie de recherche adoptée pour répondre à cet objectif de recherche est de type quantitatif explicatif. Ce chapitre a permis d'identifier les indicateurs de la performance des personnes et des antécédents de la performance de la collaboration. Ainsi, le questionnaire employé dans le présent travail de recherche a été construit à partir des critères de succès de la performance des personnes identifiés dans les études de Préfontaine *et al.* (2002), Sigaut (2009) et St-Pierre et Cadieux (2011), ainsi qu'à partir des construits employés dans les études de Guedda (2009), Ramonjavelo (2007) et Vachon (2013). Ce questionnaire sera administré aux collaborateurs des routes touristiques officielles au Québec. L'analyse des données, collectées au moyen de l'enquête par questionnaire, sera effectuée à l'aide d'un plan d'analyse des données est effectuée à l'aide d'un plan d'analyse statistique.

CHAPITRE V

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, il s'agit de tester les hypothèses afin de pouvoir répondre à l'objectif de cette étude et de déterminer des potentiels antécédents de la performance des personnes impliquées dans une collaboration pour les routes touristiques. Tout d'abord, le profil des répondants est présenté. Par la suite, la validité et la fiabilité des mesures sont testées. Pour finir, des analyses de régression multiple permettent de tester les hypothèses à l'étude.

5.1 La présentation des répondants

En premier lieu, le taux de réponse est de 24,05%, ceci représente 38 réponses collectées sur un total de 158 invitations envoyées, plus précisément 106 invitations ont été envoyées dans une première étape aux participants de la Route des vins Brome-Missisquoi et, respectivement, 52 invitations ont été envoyées aux autres routes participantes. À savoir que parmi les dix-huit routes touristiques officielles au Québec, treize routes ont participé à la collecte de données.

L'analyse des résultats montre que les répondants sont répartis dans dix routes touristiques officielles. Le tableau 5.1 présente la répartition des répondants selon les routes touristiques pour lesquelles ils ont collaboré.

Tableau 5.1 Répartition des répondants selon les routes touristiques

Routes touristiques	Fréquence	Pourcentage
Route des vins Brome-Missisquoi	10	26,32%
Chemin des Cantons	9	23,68%
Route des Monts-Notre-Dame	6	15,79%
Route des Sommets	3	7,89%
Chemin d'eau	3	7,89%
Route des Frontières	2	5,26%
Route du Fleuve	2	5,26%
Route des Montagnes	1	2,63%
Route des Navigateurs	1	2,63%
Route de la Nouvelle France	1	2,63%
Total	38	100%

Source : résultats de l'étude

Les personnes ayant participé au questionnaire sont impliquées dans la collaboration en moyenne depuis 4,5 ans. Il est à signaler qu'une réponse indiquant une participation « depuis le premier jour » a été éliminée pour le calcul de cette moyenne.

Les répondants travaillent aux associations touristiques régionales (ATR), aux centres locaux de développement (CLD), aux administrations municipales, au ministère du Tourisme ou encore dans les entreprises touristiques, comme les établissements hôteliers, les restaurants et les attrait. Le tableau 5.2 présente la répartition des répondants selon l'organisation à laquelle ils appartiennent. L'analyse de ces résultats montre que les attrait représentent la catégorie la plus représentée (26,3%), suivie des CLD (15,8%) et des ATR (10,5%).

Tableau 5.2 Répartition des répondants selon le type d'organisation

Organisations	Fréquence	Pourcentage
Attraits	10	26,32%
CLD	6	15,79%
ATR	4	10,53%
Établissements hôteliers	3	7,89%
Municipalités régionales de comté	3	7,89%
Organismes à buts non lucratifs	3	7,89%
Ministère du Tourisme	2	5,26%
Municipalités	2	5,26%
Sociétés d'aide au développement de la collectivité	2	5,26%
Corporations de développement économique	1	2,63%
Corporations de gestion d'une route touristique	1	2,63%
Établissements de restauration	1	2,63%
Total	38	100%

Source : résultats de l'étude

Le tableau 5.3 présente la répartition des répondants selon leur fonction occupée dans l'organisation. L'analyse de ces résultats révèle que les cadres, dirigeants et propriétaires constituent la catégorie la plus représentée (50%), suivie des cadres intermédiaires (18,4%).

Tableau 5.3 Répartition des répondants selon les fonctions

Fonctions	Fréquence	Pourcentage
Cadre, dirigeant, propriétaire	19	50%
Cadre intermédiaire	7	18,42%
Agriculteur ou artisan	4	10,53%
Conseiller/conseillère	3	7,89%
Agent de développement	2	5,26%
Autres	3	7,89%
Total	38	100%

Source : résultats de l'étude

La moitié des répondants ont 46 ans et plus, toutefois presque un tiers des répondants ont entre 36 et 45 ans. Les répondants sont majoritairement des femmes (63,2%). Plus de la moitié des répondants ont neuf ans et plus d'expérience dans le domaine touristique. Néanmoins, les répondants avec deux ans et moins d'expérience dans ce domaine représentent 26,3% du total. La grande majorité des répondants (71%) ont un diplôme universitaire. De plus, une grande proportion des répondants (40%) détiennent un diplôme d'études dans le domaine touristique. Le profil des répondants est présenté dans le tableau 5.4.

Tableau 5.4 Profil des répondants

Variables		Fréquence	Pourcentage
Nombre d'années d'expérience dans le domaine touristique	2 ans et moins	10	26,3%
	3 à 4 ans	5	13,2%
	5 à 6 ans	3	7,9%
	7 à 8 ans	0	-
	9 ans et plus	20	52,6%
Plus haut niveau de scolarité complété	Secondaire	2	5,3%
	Collégial	9	23,7%
	Universitaire	27	71%
Diplôme d'études dans le domaine touristique	Oui	15	39,5%
	Non	23	60,5%
Sexe	Femme	24	63,2%
	Homme	14	36,8%
Âge	25 ans et moins	1	2,6%
	26 - 35	5	13,2%
	36 - 45	12	31,6%
	46 - 55	10	26,3%
	56 - 65	9	23,7%
	66 ans et plus	1	2,6%

Source : résultats de l'étude

5.2 Les analyses factorielles et de fiabilité

Afin d'évaluer la validité des mesures, les analyses factorielles sont employées. Plus particulièrement, l'analyse en composante principale est appliquée pour déterminer quelles sont les composantes linéaires et comment les variables pourraient contribuer à ces composantes (Field, 2009). Dans le cadre de ces analyses, chaque énoncé du questionnaire est considéré comme étant une variable. Cette analyse est utilisée principalement pour trois raisons : comprendre la structure d'un ensemble de variables, mesurer une variable sous-jacente ou encore réduire un ensemble de données (Field, 2009, p. 628). Avant de procéder à ces analyses, il est nécessaire de mesurer la pertinence de l'échantillonnage à l'aide de l'indice Kaiser - Meyer - Olkin (KMO). Un indice KMO avec une valeur proche de 1 indique que les modèles de corrélation sont relativement compacts et que l'analyse factorielle devrait donc produire des facteurs distincts et fiables (Field, 2009). De plus, il faut s'assurer de la présence des corrélations entre les variables qui font l'objet de l'analyse. Le test de sphéricité de Bartlett examine si la matrice de corrélation ressemble à une matrice d'identité. Si le résultat de ce test est significatif, cela signifie que les corrélations entre les variables sont différentes de zéro (Field, 2009). Finalement, une analyse de fiabilité est effectuée à l'aide de l'alpha de Cronbach, qui permet d'affirmer si les énoncés utilisés mesurent le même construit (Field, 2009).

5.2.1 La validité et la fiabilité des variables dépendantes

Une analyse factorielle en composante principale a été effectuée pour confirmer la structure du construit « performance des personnes ». L'indice KMO est de 0,625 et le niveau de signification du test de sphéricité de Bartlett est de 0,000. Ces résultats confirment l'existence de corrélation entre les variables et donc l'analyse factorielle devrait produire des facteurs distincts et fiables. Cette analyse devrait permettre de

déterminer les variables qui définissent un facteur spécifique. Par la suite, une analyse en composante principale avec rotation Varimax a été exécutée. Ce type de rotation est reconnu pour permettre de révéler les corrélations élevées parmi les variables et pour faciliter l'interprétation des facteurs (Field, 2009). Les scores factoriels dévoilent la contribution relative d'une variable à un facteur et tous les scores factoriels considérés doivent être supérieurs à 0,4 (Field, 2009, p. 645). Le tableau 5.5 présente les scores factoriels pour chaque variable, ainsi que la proportion de la variance totale expliquée par les facteurs et leurs valeurs propres initiales.

Tableau 5.5 Résultats des analyses factorielles

Variables	Facteurs	Apprentissage	Perception performance économique	Expérience
	scores factoriels			
J'ai pu acquérir énormément de nouvelles connaissances		0,905		
J'ai pu apprendre beaucoup grâce à cette collaboration		0,893		
Je pense que cette collaboration a surtout été très enrichissante pour moi		0,871		
Je pense que cette collaboration m'a permis de relever un défi stimulant		0,834		
Grâce à cette collaboration mon organisation a pu profiter de nouvelles occasions d'affaires			0,857	
Grâce à cette collaboration mon organisation a réussi à mieux satisfaire les besoins des clients			0,830	
Cette collaboration a permis à mon organisation d'augmenter considérablement son chiffre d'affaires			0,804	
Je crois que cette collaboration a toujours été plaisante				0,943
Je suis totalement satisfait(e) de l'expérience vécue				0,875
Valeur propre initiale		4,903	1,511	1,208
% de la variance		54,47	16,79	13,42
alpha de Cronbach		0,925	0,854	0,842

Source : résultats de l'étude

En ce qui concerne l'ensemble de neuf variables, les résultats révèlent la présence de trois facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1,00 et expliquant 84,69% de la variance totale. Les trois facteurs représentent des aspects de la performance des personnes. Par conséquent les facteurs : expérience, apprentissage et perception de la performance économique, seront considérées individuellement et séparément dans les analyses, alors que le construit « performance des personnes » ne sera pas utilisé. Les trois facteurs obtenus suite aux analyses sont formés de quatre, trois et deux énoncés. D'ailleurs, suite aux analyses en composante principale, il en découle que la variable « je pense que cette collaboration m'a permis de relever un défi stimulant » fait partie du facteur « apprentissage ». Ceci est pertinent, étant donné que la réalisation d'un défi stimulant peut offrir un apport de connaissances. De plus, les alphas de Cronbach qui témoignent de la fiabilité de ces facteurs sont dévoilés dans ce même tableau. Toutes les valeurs des alphas sont supérieures à 0,7, ceci confirme que pour chaque facteur les variables mesurent le même construit.

5.2.2 La validité et la fiabilité des variables indépendantes

Une analyse factorielle en composante principale pour tester la structure complète des variables indépendantes ne peut pas être effectuée, car l'échantillon n'est pas suffisant. Selon Field (2009), la règle générale est de compter au moins 10-15 répondants par variable. Ainsi, pour tester la structure complète qui est composée de 29 variables, un échantillon de 290 réponses au minimum serait nécessaire. Pour cette raison, les analyses factorielles en composante principale seront effectuées pour chaque construit individuellement, et ce, pour confirmer les structures factorielles établies à partir de la littérature. Il faut mentionner qu'entre trois et six énoncés sont employés pour mesurer chacun des construits. Le tableau 5.6 présente les résultats des analyses factorielles, plus précisément, le nombre de composantes (composant), les scores factoriels pour

chaque variable (scores), l'indice KMO, le test de Bartlett (sig.) , ainsi que les résultats des tests pour alpha de Cronbach (alpha).

Tableau 5.6 Résultats des analyses factorielles et de fiabilité

Variables	Composant Scores	KMO sig. alpha
Définition claire des objectifs		
Je comprenais les objectifs de la collaboration	1 0,921	0,566
Je crois que les objectifs de la collaboration étaient clairs	0,887	0,000
Je pense que les objectifs de la collaboration étaient compatibles avec les objectifs de mon organisation	0,612	0,747
Perception d'interdépendance		
Le projet de route touristique était impossible à réaliser par une seule organisation	1 0,800	0,560
La participation de mon organisation était indispensable à la réussite du projet	0,681	0,071
La présence de chaque entreprise était primordiale à la réalisation de ce projet	0,634	0,472
Leadership		
Un ou des collaborateurs agissaient comme porte-parole en cas de problème	1 0,824	0,697
Un ou des collaborateurs s'assuraient du bon déroulement du projet	0,802	0,000
Durant la collaboration, un ou des collaborateurs savaient motiver les autres	0,754	0,780
Un ou des collaborateurs avaient une grande influence sur le projet	0,731	
Familiarité des collaborateurs		
Dans ma région, nous avons l'habitude de travailler ensemble	1 0,903	0,660
Les collaborateurs se connaissaient très bien entre eux	0,805	0,000
La résolution des problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans ma région	0,785	0,733
Je connaissais très bien mes collaborateurs	0,468	
Compétences des collaborateurs		
Les compétences des collaborateurs étaient adéquates pour bien réaliser le projet	1 0,968	0,678
Les collaborateurs avaient toutes les compétences requises pour réaliser le projet	0,954	0,000
Les collaborateurs avaient une très bonne compréhension de leur rôle dans le projet	0,867	0,905
Communication		
J'étais informé(e) fréquemment de ce qui se passait par rapport à la collaboration	1 0,954	0,584
Je pense que les communications entre les collaborateurs étaient efficaces	0,932	0,000
J'informais nos partenaires aussitôt que possible des changements	0,691	0,834
Confiance		
Je crois que les collaborateurs respectaient leurs engagements	1 0,951	0,752
Je suis confiant(e) que les décisions prises par les collaborateurs respectaient les intérêts de la collaboration	0,948	0,000
Je pense que tous les collaborateurs se faisaient confiance	0,917	0,929
Engagement des collaborateurs		
Le ou les responsables de projet s'impliquaient activement dans la collaboration	2 0,805	
J'investissais beaucoup de mon temps dans cette collaboration	0,780	0,618
Je faisais tout pour que la collaboration fonctionne bien	0,771	0,000
Le niveau d'implication des principaux collaborateurs était élevé	0,704	-
J'étais fortement impliqué(e) dans la collaboration	0,698	
Tous les collaborateurs honoraient leurs engagements	0,538	

Source : résultats de l'étude

Les indices KMO sont supérieurs à 0,500 pour tous les construits. Une valeur supérieure à 0,500 est acceptable d'autant plus que l'échantillon utilisé pour les analyses est petit (N=38). Il faut mentionner que cet indice est proportionnel à la taille de l'échantillon. De plus, le niveau de signification du test de sphéricité de Bartlett de 0,000 démontre des matrices de corrélation adéquates pour la majorité des construits. La validité des mesures employées est confirmée pour tous les construits, à l'exception de « la perception d'interdépendance ». Ensuite, tous les scores factoriels sont supérieurs à 0,4. Ces scores factoriels montrent la contribution relative de chaque variable au construit. Aucune variable n'a été déplacée des construits initialement développés. De plus pour la majorité des construits, les variables convergent vers une seule composante, à l'exception de « l'engagement des collaborateurs ». Même si dans une analyse en composante principale avec entrée forcée d'une seule composante les scores factoriels des variables sont supérieurs à 0,4, la variance totale expliquée par le construit « engagement des collaborateurs » est seulement de 52,05%. Au contraire, la séparation de ce construit en deux facteurs expliquerait 77,93% de la variance totale. Étant donné les résultats de l'analyse en composante principale, présentés dans le tableau 5.7, deux nouveaux facteurs sont créés à partir des six énoncés employés initialement pour mesurer l'engagement des collaborateurs. Les nouveaux construits sont : engagement personnel et engagement du groupe. Le tableau 5.7 résume les alphas de Cronbach et les résultats de l'analyse factorielle.

Tableau 5.7 Validité et fiabilité des nouveaux construits

Variables	Facteurs	Engagement personnel	Engagement du groupe
		scores factoriels	
J'investissais beaucoup de mon temps dans cette collaboration		0,966	
J'étais fortement impliqué(e) dans la collaboration		0,938	
Je faisais tout pour que la collaboration fonctionne bien		0,673	
Le ou les responsables de projet s'impliquaient activement dans la collaboration			0,900
Tous les collaborateurs honoraient leurs engagements			0,819
Le niveau d'implication des principaux collaborateurs était élevé			0,796
Valeur propre initiale		3,123	1,553
% de la variance		52,05%	25,88%
alpha de Cronbach		0,872	0,817

Source : résultats de l'étude

Comme indiqué au tableau 5.6, les analyses de fiabilité dévoilent des alphas supérieurs à 0,7, sauf pour « la perception d'interdépendance ». Étant donné les résultats du test de sphéricité de Bartlett ($\text{sig} = 0,071$) et du test de fiabilité ($\text{alpha} = 0,472$), le construit « perception d'interdépendance » sera éliminé des analyses.

5.2.3 Les hypothèses de la recherche

Les résultats des analyses de validité et de fiabilité ont conduit à l'élimination d'un construit, ainsi qu'à la création de deux nouveaux. Finalement, les variables indépendantes sont : définition claire des objectifs, leadership, familiarité entre les collaborateurs, compétences des collaborateurs, communication, confiance, engagement personnel et engagement du groupe. De plus, trois construits sont considérés comme étant des variables dépendantes : apprentissage, expérience et perception de la performance économique. En effet, il est nécessaire de reformuler

certaines hypothèses posées précédemment. Le tableau 5.8 présente les nouvelles hypothèses à tester.

Tableau 5.8 Nouvelles hypothèses

Définition claire des objectifs	H1a. La définition claire des objectifs est positivement liée à la qualité de l'expérience. H1b. La définition claire des objectifs est positivement liée au niveau d'apprentissage. H1c. La définition claire des objectifs est positivement liée à la perception de la performance économique.
Leadership	H2a. Le leadership est positivement lié à la qualité de l'expérience. H2b. Le leadership est positivement lié au niveau d'apprentissage. H2c. Le leadership est positivement lié à la perception de la performance économique.
Familiarité	H3a. La familiarité entre les collaborateurs est positivement liée à la qualité de l'expérience. H3b. La familiarité entre les collaborateurs est positivement liée au niveau d'apprentissage. H3c. La familiarité entre les collaborateurs est positivement liée à la perception de la performance économique.
Compétences	H4a. Le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié à la qualité de l'expérience. H4b. Le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié au niveau d'apprentissage. H4c. Le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié à la perception de la performance économique.
Communication	H5a. La communication est positivement liée à la qualité de l'expérience. H5b. La communication est positivement liée au niveau d'apprentissage. H5c. La communication est positivement liée à la perception de la performance économique.
Confiance	H6a. La confiance est positivement liée à la qualité de l'expérience. H6b. La confiance est positivement liée au niveau d'apprentissage. H6c. La confiance est positivement liée à la perception de la performance économique.
Engagement personnel	H7a. L'engagement personnel est positivement lié à la qualité de l'expérience. H7b. L'engagement personnel est positivement lié au niveau d'apprentissage. H7c. L'engagement personnel est positivement lié à la perception de la performance économique.
Engagement du groupe	H8a. L'engagement du groupe est positivement lié à la qualité de l'expérience. H8b. L'engagement du groupe est positivement lié au niveau d'apprentissage. H8c. L'engagement du groupe est positivement lié à la perception de la performance économique.

5.3 L'étude des hypothèses

Afin de tester les hypothèses et pour identifier les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et l'apprentissage, l'expérience ou la perception de la performance économique des personnes impliquées dans une collaboration pour un projet de route touristique, des analyses statistiques ont été exécutées. Un modèle de régression multiple est établi pour chaque variable dépendante. La méthode de régression avec entrée forcée est privilégiée, car de cette manière toutes les variables indépendantes sont entrées au même moment. Par la suite, le modèle évalue leur effet combiné et le test F permet de vérifier si le modèle est significatif.

En premier lieu, des analyses descriptives ont été menées afin d'évaluer les moyennes et les écarts-types des variables étudiées. Les résultats de ces analyses sont résumés dans le tableau 5.9.

Tableau 5.9 Résultats des analyses descriptives des variables à l'étude

Variabes	Moyenne	Écart-type	N
Apprentissage	3,78	0,76	38
Expérience	3,87	0,65	38
Perception de la performance économique	3,68	0,73	33
Définition claire des objectifs	4,27	0,56	38
Leadership	3,98	0,60	37
Familiarité entre les collaborateurs	3,34	0,70	38
Compétences des collaborateurs	3,71	0,76	35
Communication	3,59	0,77	38
Confiance	3,75	0,85	36
Engagement personnel	3,77	0,79	37
Engagement du groupe	3,77	0,82	33

Source : résultats de l'étude

Toutes les moyennes sont supérieures à 3,00. La moyenne la plus forte de 4,27 est celle de la variable définition claire des objectifs. Ceci signifie que les répondants considèrent les objectifs de la collaboration comme étant clairement définis. La variable familiarité des collaborateurs a la plus faible moyenne de 3,34 et ceci dénote que les répondants ne sont pas totalement en accord avec les énoncés relatifs à ce construit. Sachant que les variables ont été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points et que tous les écarts-types sont inférieurs à 0,9, il est possible de conclure que les moyennes représentent relativement bien les données.

En deuxième lieu, des régressions simples ont été effectuées entre les trois variables dépendantes prises séparément et chaque variable indépendante. Les résultats de ces analyses sont résumés dans le tableau 5.10. La régression simple permet d'identifier une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante, et de vérifier si la variable dépendante peut être prédite à partir de la variable indépendante (Lind *et al.*, 2007). Les relations significatives à un seuil de sig. < 0,05 sont surlignées et les variables indépendantes respectives ont été retenues pour les analyses en régression multiple. Dans ces relations, les variances expliquées sont relativement importantes et les Bêtas, qui permettent d'identifier la contribution relative des variables dans le modèle, se sont avérés élevés. La régression multiple avec entrée forcée sera privilégiée, car cette méthode permet de placer simultanément toutes les variables indépendantes dans le modèle et aucune importance n'est accordée quant à l'ordre dans lequel les variables sont entrées (Field, 2009).

Tableau 5.10 Résultats des régressions simples

Variables indépendantes	R ²	Bêta	sig.	Variables dépendantes
Définition claire des objectifs	0,013	0,115	0,493	Apprentissage
	0,145	0,381	0,018	Expérience
	0,063	0,251	0,159	Perception perf. éco.
Leadership	0,028	0,169	0,318	Apprentissage
	0,173	0,416	0,010	Expérience
	0,084	0,290	0,107	Perception perf. éco.
Familiarité entre les collaborateurs	0,162	0,403	0,012	Apprentissage
	0,135	0,367	0,023	Expérience
	0,211	0,459	0,007	Perception perf. éco.
Compétences des collaborateurs	0,171	0,414	0,013	Apprentissage
	0,451	0,672	0,000	Expérience
	0,043	0,208	0,271	Perception perf. éco.
Communication	0,000	0,016	0,925	Apprentissage
	0,152	0,390	0,015	Expérience
	0,000	0,018	0,922	Perception perf. éco.
Confiance	0,021	0,146	0,395	Apprentissage
	0,412	0,642	0,000	Expérience
	0,011	0,103	0,576	Perception perf. éco.
Engagement personnel	0,465	0,682	0,000	Apprentissage
	0,062	0,248	0,138	Expérience
	0,305	0,553	0,001	Perception perf. éco.
Engagement du groupe	0,107	0,328	0,063	Apprentissage
	0,343	0,585	0,000	Expérience
	0,063	0,250	0,190	Perception perf. éco.

Source : résultats de l'étude

5.3.1 L'étude des relations entre les variables indépendantes et l'apprentissage

Dans le but d'identifier les relations positives entre les antécédents de la performance de la collaboration et le niveau d'apprentissage des personnes, une régression multiple avec entrée forcée a été exécutée avec toutes les variables indépendantes qui corrélaient avec l'apprentissage : familiarité entre les collaborateurs, compétences des collaborateurs et engagement personnel. Le tableau 5.11 résume les résultats obtenus suite à la régression multiple.

Tableau 5.11 Régression multiple pour apprentissage

Apprentissage	Bêta	sig.	Modèle
R=0,676 R ² =0,457 R ² ajusté=0,403 Variation de F=8,428 sig.=0,000	0,018	0,920	Familiarité
	0,162	0,314	Compétences
	0,586	0,001	Engagement personnel

Source : résultats de l'étude

Le modèle retenu est significatif, car $F = 8,428$ avec $\text{sig.} = 0,000$. Ce modèle explique 45,7% de la variance totale de l'apprentissage. Cependant, une seule variable s'est avérée significative. Ni la familiarité entre les collaborateurs ni les compétences des collaborateurs ne contribuent pas à l'apprentissage. Ainsi, seulement l'engagement personnel a une relation significative avec cette variable dépendante. En effet, le Bêta standardisé de 0,586 avec un seuil de signification de $\text{sig.} = 0,001$ démontre un effet positif de l'engagement personnel sur l'apprentissage. Autrement dit, il est possible d'expliquer le niveau d'apprentissage en regardant la variation de l'engagement personnel des collaborateurs. Ainsi, dans le contexte des collaborations pour les routes touristiques, l'engagement personnel des collaborateurs est positivement lié au niveau d'apprentissage. L'hypothèse H7b est validée.

5.3.2 L'étude des relations entre les variables indépendantes et l'expérience

Afin d'étudier les relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la qualité de l'expérience des personnes, une régression multiple avec entrée forcée a été effectuée. Le tableau 5.12 expose les résultats obtenus suite à l'analyse en régression multiple des sept variables indépendantes qui corrélaient avec l'expérience : définition claire des objectifs, leadership, familiarité, compétences, communication, confiance et engagement du groupe.

Tableau 5.12 Régression multiple pour expérience (sept variables indépendantes)

Expérience	Bêta	sig.	Modèle
R=0,788	0,167	0,266	Définition claire des objectifs
R ² =0,621	0,320	0,034	Leadership
R ² ajusté=0,515	-0,352	0,080	Familiarité
Variation de F=5,856	0,328	0,094	Compétences
sig.=0,000	-0,247	0,160	Communication
	0,297	0,203	Confiance
	0,404	0,063	Engagement du groupe

Source : résultats de l'étude

Tel que présenté dans le tableau 5.12, ce modèle est significatif avec $F = 5,856$ et $\text{sig.} = 0,000$. Cependant, le modèle manque de puissance, car selon la règle générale, pour chaque variable étudiée il est nécessaire de compter au minimum 10 réponses (Field, 2009, p. 222). Ainsi, pour sept variables indépendantes, ce modèle aurait nécessité au minimum 70 réponses. Étant donné que ce modèle manque de puissance une deuxième régression multiple est nécessaire. Avant d'y procéder, les relations non significatives sont identifiées afin de les éliminer de la nouvelle analyse. Dans ce premier modèle, une seule relation est significative ($\text{sig.} = 0,034$) et quatre relations sont moyennement significatives ($\text{sig.} = 0,080$, $\text{sig.} = 0,094$, $\text{sig.} = 0,160$, $\text{sig.} = 0,063$). Ainsi, les variables : définition claire des objectifs et confiance seront enlevées de la deuxième analyse, car leurs relations avec la variable dépendante sont non significatives ($\text{sig.} = 0,266$, $\text{sig.} = 0,203$). Le tableau 5.13 dévoile les résultats de la régression multiple avec entrée de cinq variables indépendantes.

Tableau 5.13 Régression multiple pour expérience (cinq variables indépendantes)

Expérience	Bêta	sig.	Modèle
R=0,762	0,300	0,046	Leadership
R ² =0,580	-0,269	0,158	Familiarité
R ² ajusté=0,502	0,482	0,007	Compétences
Variation de F=7,459	-0,149	0,356	Communication
sig.=0,000	0,478	0,021	Engagement du groupe

Source : résultats de l'étude

Ce nouveau modèle est significatif ($F = 7,459$; $\text{sig.} = 0,000$) et explique 58% de la variance totale. De plus, trois variables se sont avérées significatives : leadership, compétences des collaborateurs et engagement du groupe. Les compétences des collaborateurs ont un effet positif sur la qualité de l'expérience avec un Bêta de 0,482 et un seuil de signification à 0,007. Ensuite, le Bêta pour l'engagement du groupe de 0,478 avec un seuil de signification à 0,021 démontre que cette variable a un effet positif sur l'expérience. Cet élément est tout aussi important que les compétences des collaborateurs. Les Bêtas de 0,478 et respectivement de 0,482, indiquent que l'engagement du groupe et les compétences ont un degré d'importance comparable. Finalement, le troisième élément qui a une relation significative avec l'expérience est le leadership. Le Bêta de cette variable est de 0,300 avec un seuil de signification à 0,046. En somme, dans le contexte d'une collaboration pour les routes touristiques, le leadership, le niveau de compétence des collaborateurs et l'engagement du groupe sont positivement liés à la qualité de l'expérience. Les hypothèses H2a, H4a et H8a sont validées.

5.3.3 L'étude des relations entre les variables indépendantes et la perception de la performance économique

Une dernière régression multiple a été exécutée avec les deux variables indépendantes qui corrélaient avec la perception de la performance économique :

familiarité entre les collaborateurs et engagement personnel. Le tableau 5.14 présente les résultats obtenus suite à la régression multiple avec entrée forcée pour la variable perception de la performance économique.

Tableau 5.14 Régression multiple pour perception de la performance économique

Perception de la performance économique	Bêta	sig.	Modèle
R=0,587 R ² =0,345 R ² ajusté=0,301 Variation de F=7,892 sig.=0,002	0,233	0,189	Familiarité
	0,430	0,019	Engagement personnel

Source : résultats de l'étude

Le modèle retenu explique 34,5% de la variance totale. Toutefois, une seule variable s'est avérée significative. L'engagement personnel des collaborateurs a un effet positif moyen sur la perception de la performance économique des personnes impliquées dans une collaboration pour les routes touristiques. Le Bêta de 0,430 avec un seuil de signification à 0,019 révèle un effet positif de l'engagement personnel sur la perception de la performance économique. Ainsi, dans le contexte d'une collaboration pour les routes touristiques, l'engagement personnel des collaborateurs est positivement lié à leur perception de la performance économique. L'hypothèse H7c est validée.

Le tableau 5.15 présente les résultats de l'étude des hypothèses. Il est possible de constater que cinq des vingt-quatre hypothèses étudiées ont été confirmées. Quant aux autres hypothèses, il est probable que les relations ne soient pas détectées à cause de la petite taille de l'échantillon (N=38). Nous avons conclu que ces hypothèses sont infirmées.

Tableau 5.15 Étude des hypothèses

H1a. La définition claire des objectifs est positivement liée à la qualité de l'expérience.	Infirmée
H1b. La définition claire des objectifs est positivement liée au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H1c. La définition claire des objectifs est positivement liée à la perception de la performance économique.	Infirmée
H2a. Le leadership est positivement lié à la qualité de l'expérience.	Confirmée
H2b. Le leadership est positivement lié au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H2c. Le leadership est positivement lié à la perception de la performance économique.	Infirmée
H3a. La familiarité entre les collaborateurs est positivement liée à la qualité de l'expérience.	Infirmée
H3b. La familiarité entre les collaborateurs est positivement liée au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H3c. La familiarité entre les collaborateurs est positivement liée à la perception de la performance économique.	Infirmée
H4a. Le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié à la qualité de l'expérience.	Confirmée
H4b. Le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H4c. Le niveau de compétence des collaborateurs est positivement lié à la perception de la performance économique.	Infirmée
H5a. La communication est positivement liée à la qualité de l'expérience.	Infirmée
H5b. La communication est positivement liée au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H5c. La communication est positivement liée à la perception de la performance économique.	Infirmée
H6a. La confiance est positivement liée à la qualité de l'expérience.	Infirmée
H6b. La confiance est positivement liée au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H6c. La confiance est positivement liée à la perception de la performance économique.	Infirmée
H7a. L'engagement personnel est positivement lié à la qualité de l'expérience.	Infirmée
H7b. L'engagement personnel est positivement lié au niveau d'apprentissage.	Confirmée
H7c. L'engagement personnel est positivement lié à la perception de la performance économique.	Confirmée
H8a. L'engagement du groupe est positivement lié à la qualité de l'expérience.	Confirmée
H8b. L'engagement du groupe est positivement lié au niveau d'apprentissage.	Infirmée
H8c. L'engagement du groupe est positivement lié à la perception de la performance économique.	Infirmée

5.4 Conclusion

Dans ce chapitre, des tests statistiques ont été menés afin de confirmer ou d'infirmier les hypothèses à l'étude. Dans un premier temps, des analyses de validité et de fiabilité des mesures ont été effectuées. Dans un second temps, les analyses de régression simple ont permis de mesurer la direction et la force des relations. Par la suite, des analyses de régression multiple ont été réalisées afin de déterminer les relations significatives. Les résultats des analyses en régression multiple permettent de conclure que parmi les huit antécédents étudiés, uniquement quatre antécédents se sont avérés statistiquement significatifs. L'engagement personnel est positivement lié au niveau d'apprentissage et à la perception de la performance économique des personnes impliquées dans une collaboration pour les routes touristiques. Alors que le leadership, les compétences et l'engagement du groupe sont positivement liés à la qualité de l'expérience des personnes qui collaborent pour les routes touristiques. Ces résultats seront discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE VI

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, l'analyse des relations entre les antécédents de la performance de la collaboration et la qualité de l'expérience, le niveau d'apprentissage et la perception de la performance économique des personnes impliquées dans une collaboration pour un projet de route touristique est effectuée. À ces fins, les résultats présentés au chapitre précédent sont discutés. Également dans ce chapitre les implications managériales et les limites de la recherche sont présentées.

6.1 La discussion des résultats

L'objectif initial de cette étude était d'identifier les antécédents de la performance des personnes qui collaborent pour un projet de route touristique. Cependant, comme présenté au chapitre précédent, le construit « performance des personnes », n'est pas employé dans les analyses. En revanche, les facteurs : expérience, apprentissage et perception de la performance économique constituent des aspects de la performance des personnes et sont considérés individuellement. Dans cette étude, l'expérience se mesure par le degré de plaisir et de satisfaction des collaborateurs face à l'expérience vécue. Quant à l'apprentissage, cela se traduit par l'acquisition de nouvelles connaissances, à savoir si cela a permis de relever un défi stimulant et si la collaboration a été enrichissante. De plus, la perception de la performance économique fait référence

aux évaluations subjectives des collaborateurs face aux occasions d'affaires qui se sont présentées, à la satisfaction des clients et à l'augmentation du chiffre d'affaires. Le cadre conceptuel présentait huit antécédents identifiés dans la littérature, cependant, suite aux analyses factorielles, certaines modifications y ont été apportées. Ainsi, les antécédents considérés dans les analyses de régression sont : définition claire des objectifs, leadership, familiarité entre les collaborateurs, compétences des collaborateurs, communication, confiance, engagement personnel, engagement du groupe. Les résultats des régressions multiples ont révélé des relations significatives entre certains de ces antécédents et l'expérience, l'apprentissage ou la perception de la performance économique. Dans cette partie, les hypothèses confirmées sont détaillées.

6.1.1 Le leadership

Le leadership fait référence à la présence d'un ou de plusieurs collaborateurs qui s'approprient la position de leader ou qui sont identifiés comme tels. En règle générale, le leadership peut être défini comme « a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal » (Northouse, 2004, p. 3). Ainsi, le leader assume la responsabilité d'assurer le bon déroulement du projet, de motiver les autres ou d'agir comme porte-parole en cas de problème et il exerce une grande influence sur le projet. D'ailleurs, le leadership « is about « making things happen » through the actions of other » (Ruckdaschel, 2015, p. 26). De plus, dans différentes circonstances, différents styles de leadership sont appropriés (Turner et Müller, 2006). Et pour assurer le succès d'une collaboration, le leader « doit interagir régulièrement avec différents groupes [...] pour obtenir les ressources et le soutien essentiels à la réussite d'un projet » (Pépin, 2012, p. 65).

À la lumière des résultats, cet élément a une relation significative avec la qualité de l'expérience vécue par les personnes dans un contexte de collaboration. Le leadership

peut être considéré comme un prédicteur de la qualité de l'expérience vécue par les collaborateurs. Ceci rejoint les conclusions des études menées sur le sujet. Selon Rajaobelina (2007) et Vachon (2013), la présence d'un leader est un antécédent de la performance d'une collaboration en tourisme. De plus, selon Ramonjavelo (2007), la présence d'un champion est un facteur de réussite pour les partenariats public-privés. Dans la présente étude, le champion a été considéré au même sens que le leader. En effet, le champion possède les « habiletés exceptionnelles pour inspirer les membres du personnel et [...] un leadership transformationnel » (Ramonjavelo, 2007, p. 204). D'ailleurs, certaines études en management considèrent que le leadership améliore la qualité des relations entre les gestionnaires et les membres d'un réseau et cela a un effet positif direct sur la « soft performance » qui se mesure en termes de satisfaction et de rétention des membres (Ruckdaschel, 2015). L'étude de Wong et Laschinger (2013) indique que le leadership augmente le niveau de performance des employés et leur satisfaction au travail. De plus, dans le domaine de la gestion de projet, les compétences en leadership des gestionnaires sont considérées comme étant essentielles pour la réussite des projets (Turner et Müller, 2006).

Le construit « leadership », avec un poids relatif dans le modèle de 0,3 (Bêta= 0,300; sig = 0,046), s'est avéré significatif dans la relation avec l'expérience des collaborateurs. Étant donné les résultats des analyses statistiques, ainsi que les conclusions des études citées précédemment, nous pouvons conclure que plus le niveau de leadership est élevé, plus la qualité de l'expérience vécue par les personnes impliquées dans une collaboration pour un projet de route touristique est susceptible d'être élevée.

6.1.2 Les compétences des collaborateurs

De manière générale, la compétence est une combinaison de plusieurs ressources : « connaissances, savoir-faire, aptitudes, expériences » et « pratiques professionnelles » (Le Boterf, 1998, p. 36). En outre, la compétence est un ensemble d'acquis qui « se mettent en œuvre dans des situations [professionnelles] concrètes » (Flück, 2001, p. 56). Cet antécédent fait référence aux compétences que possèdent les collaborateurs, à savoir s'ils ont les compétences requises, si ces compétences sont adéquates pour la réalisation du projet et si les collaborateurs ont une très bonne compréhension de leur rôle dans le projet. Tout en sachant qu' « une personne est plus ou moins compétente » et qu' « il existe donc des degrés de maîtrise de la compétence » (Le Boterf, 1998, p. 74). Les compétences ne se résument pas à l'expertise technique et aux compétences administratives, les qualités personnelles sont tout aussi importantes (Ramonjavelo, 2007, p. 218).

En ce qui concerne les compétences des collaborateurs, il s'est avéré que cet antécédent a une relation positive avec l'expérience des répondants. Les résultats rejoignent les conclusions des études sur lesquelles nous sommes basés. Or, la réussite d'un partenariat public-privé dépend du niveau de compétences de l'équipe de projet et de la présence des « personnels bien formés, d'expérience et capables de gérer les relations interpersonnelles » (Ramonjavelo, 2007, p. 203). Dans une des études, la compétence est considérée en association avec la complémentarité et cela se traduit par le niveau et la diversité des expertises des collaborateurs (Vachon, 2013, p. 113). Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, « pour atteindre et accroître résultats et performance » l'entreprise a besoin des personnes qui possèdent « le niveau le plus achevé de la compétence » (Flück, 2001, p. 14-15). De plus, dans la gestion de projet, la présence des membres compétents est un des principaux facteurs qui assure la performance de l'équipe de projet (Pépin, 2012). Or, les équipes de projet « jouent un

rôle prépondérant dans la réussite des projets » et « il est essentiel que le gestionnaire et chacun des membres de l'équipe possèdent les compétences requises » (Pépin, 2012, p. 59).

Les résultats des analyses ont démontré que cet antécédent a une relation positive avec la qualité de l'expérience. Le poids relatif des compétences des collaborateurs dans le modèle est de 0,482 (Bêta = 0,482 et sig. = 0,007). Étant donné ces résultats statistiques et les conclusions des études mentionnées ci-dessus, nous pouvons conclure que les compétences des collaborateurs sont susceptibles de contribuer à la qualité de l'expérience vécue par les personnes impliquées dans une collaboration pour un projet de route touristique.

6.1.3 L'engagement du groupe

Suite aux analyses factorielles, il s'est avéré que le construit initial « engagement des collaborateurs » se décompose en deux facteurs : engagement du groupe et engagement personnel. L'engagement du groupe rejoint davantage le concept d'engagement employé dans les études sur lesquelles nous nous sommes basés pour l'identification des antécédents de la performance de la collaboration. Cet antécédent fait référence à la présence des collaborateurs impliqués et engagés dans toutes les phases du cycle du projet (Guedda, 2009; Ramonjavelo, 2007). L'engagement du groupe se traduit par le respect des engagements, par un degré d'implication élevé de la part des collaborateurs et aussi par une implication active dans la collaboration de la part des responsables du projet. Dans son étude, Fink (1992) a employé le concept de « co-work commitment » pour désigner un engagement envers le groupe. Ce type d'engagement « occurs between people and in groups » et peut être décrit comme des « groups of people, working together, committed to common goals »

(Fink, 1992, p. 133). De plus, au sein des organisations, ces groupes engagés sont une force critique pour la réalisation des objectifs (Fink, 1992).

Les résultats de la régression multiple ont révélé que l'engagement du groupe a une relation positive avec la qualité de l'expérience ($B\hat{e}ta = 0,478$; $sig = 0,021$) et son poids relatif dans le modèle est de 0,478. Ainsi, il en ressort que cet antécédent est déterminant pour la qualité de l'expérience. Le rôle important de l'implication et de l'engagement pour la réussite d'une collaboration a été cité dans plusieurs études sur les facteurs de succès des collaborations (Ramonjavelo, 2007; Guedda, 2009; Ramayah *et al.*, 2011). Au sein des entreprises, la performance au travail est affectée par l'engagement des employés (Fink, 1992). Leur engagement est « la clé de l'amélioration de la performance » (Kinlaw, 2005, p. 15). De plus, l'engagement du groupe contribue de manière positive à la qualité de l'expérience, or « [w]orking in a team that is performing well and in which the members are supportive is an enjoyable and rewarding experience » (Fink, 1992, p. 147).

En partant des conclusions des études citées ci-dessus et des résultats statistiques de cette analyse, il en découle que les répondants sont susceptibles d'être davantage satisfaits de la qualité de l'expérience s'il existe un haut niveau d'engagement du groupe au sein de la collaboration.

6.1.4 L'engagement personnel

De manière générale, l'engagement équivaut à une intention de construire et de maintenir une relation à long terme (Ramayah *et al.*, 2011). Mais particulièrement l'engagement personnel fait référence aux collaborateurs qui vont développer un engagement affectif envers l'équipe (Liu *et al.*, 2011). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'engagement personnel peut prendre une dimension émotionnelle.

Par exemple, les entrepreneurs qui font des investissements en matière d'énergie, de temps et d'effort dans leur entreprise sont sujets à développer un attachement psychologique susceptible d'escalader dans une forme d'engagement émotionnel (Failla *et al.*, 2017). De plus, les employés qui sont engagés dans leur travail vont déployer des efforts « to improve one's skills in the job » ou encore « thinking about work even when not at work » (Fink, 1992, p. 38). Dans cette étude, l'engagement personnel se traduit par des collaborateurs qui se considèrent fortement impliqués dans la collaboration, qui investissent beaucoup de leur temps et qui pensent avoir tout fait pour que la collaboration fonctionne bien. Parmi les antécédents étudiés, l'engagement personnel est le seul à avoir une relation significative avec l'apprentissage et la perception de la performance économique des collaborateurs.

Les résultats des régressions multiples ont révélé que cet antécédent est déterminant pour la perception de la performance économique. L'engagement personnel affecte positivement la perception de la performance économique (Bêta = 0,586; sig. = 0,001). Il en ressort que, les répondants sont susceptibles de percevoir de manière positive la performance économique s'ils possèdent un niveau d'engagement personnel élevé au sein de la collaboration.

De plus, l'engagement personnel s'est avéré déterminant pour l'apprentissage des collaborateurs. Cet antécédent a une relation positive avec le niveau d'apprentissage des répondants (Bêta = 0,430; sig. = 0,019). Ces résultats sont en lien avec les analyses de Fink (1992) qui considère que les employés engagés envers leur travail ne cessent jamais d'essayer d'améliorer leurs compétences. Ainsi, la qualité de l'apprentissage est susceptible d'être élevée si les collaborateurs sont fortement engagés dans la collaboration.

En somme, plus le degré d'engagement personnel est élevé, plus le niveau d'apprentissage et la perception de la performance économique des personnes impliquées dans une collaboration pour un projet de route touristique sont susceptibles d'être élevés.

6.1.5 Les hypothèses infirmées

Plusieurs relations se sont avérées non significatives et étant donné la taille de l'échantillon (N=38) nous pouvons difficilement conclure. En effet, la petite taille de l'échantillon dans le cadre de cette recherche peut être la cause de ces résultats. Autrement dit, il est probable que le modèle manque de puissance et que les relations ne soient pas détectées. Ceci est une limite de la présente étude et sera détaillé dans la partie suivante.

Les analyses de régression multiple n'ont pas révélé des relations significatives entre la définition claire des objectifs, la familiarité entre les collaborateurs, la communication, la confiance et la qualité de l'expérience, le niveau d'apprentissage ou la perception de la performance économique. De plus, aucune relation significative n'a été identifiée entre l'engagement personnel des collaborateurs et la qualité de l'expérience. Enfin, les analyses de régression multiple n'ont pas révélé des relations significatives entre le leadership, les compétences des collaborateurs, l'engagement du groupe et l'apprentissage ou la perception de la performance économique. Cela va à l'encontre des résultats des recherches en collaboration. Ainsi donc, des études plus approfondies sont nécessaires pour analyser la contribution de ces antécédents aux trois aspects de la performance des personnes impliquées au sein des collaborations en contexte touristique.

6.2 Les implications managériales

Les résultats de l'étude ont soulevé des relations entre certains antécédents de la performance de la collaboration et la qualité de l'expérience, le niveau d'apprentissage ou la perception de la performance économique. À partir de ces constats, des implications managériales peuvent être mises en évidence. Les antécédents de la performance de la collaboration retenus pourraient être considérés afin d'assurer les conditions nécessaires pour une meilleure performance des personnes qui collaborent pour les routes touristiques.

Cette étude a démontré l'importance du leadership pour la performance des personnes. La présence d'un leader qui s'assure du bon déroulement du projet et qui motive les autres permet d'augmenter la qualité de l'expérience vécue par les collaborateurs. Par ailleurs, l'analyse de la question concernant l'évaluation globale de la collaboration a permis d'identifier que certaines personnes pensent qu'il y a un manque de communication entre les collaborateurs, un manque d'initiative ou encore peu de rencontres annuelles. Par exemple l'étude de Cloutier et Renard (2017) révèle l'importance du leadership pour assurer le dialogue entre les cidriculteurs et l'association touristique régionale dans le cas de la Route des cidres au Québec. Ces auteurs soulignent également le manque d'investissement de la part des cidriculteurs qui se reflète dans une baisse d'engagement de l'association touristique régionale. Par ailleurs, la présente étude a révélé l'importance de l'engagement personnel pour la performance des personnes. Les collaborateurs qui investissent beaucoup de leur temps, qui sont fortement impliqués et qui font tout pour que la collaboration fonctionne bien sont susceptibles d'enregistrer une meilleure qualité de l'apprentissage et plus de performance économique. Dans le même ordre d'idées, un groupe de collaborateurs fortement engagés aura une meilleure qualité de l'expérience vécue dans le cadre des collaborations pour les routes touristiques. De manière plus concrète, l'engagement du

groupe peut être mesuré par le niveau d'implication de l'ensemble de collaborateurs et le respect des engagements qu'ils se partagent. De plus, afin d'améliorer l'expérience des collaborateurs, il est nécessaire de mobiliser des personnes compétentes qui possèdent une bonne compréhension de leur rôle dans le projet et les compétences adéquates pour sa réalisation. Comme souligné par Pépin (2012), la présence des personnes compétentes est un facteur primordial qui assure la performance des équipes de projet. En effet, dans le cas des collaborations en tourisme, les compétences des parties prenantes permettent de réduire les divergences et de susciter le respect entre les collaborateurs (Vachon *et al.*, 2013).

6.3 Les limites de l'étude

Cette étude présente certaines limites. La principale limite méthodologique de cette recherche est le nombre de réponses collectées qui est inférieur à dix réponses par variable indépendante étudiée. Selon la règle générale, il est nécessaire de compter au minimum 10 réponses par variable indépendante étudiée (Field, 2009, p. 222). En conséquence, les modèles manquent de puissance pour détecter les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Certaines tendances peuvent être identifiées, mais nous ne pouvons pas conclure que les résultats non significatifs démontrent un manque de relation. En effet, il est possible que certaines relations ne soient pas détectées par le modèle à cause du petit échantillon. Tenant compte du grand nombre d'hypothèses infirmées, nous aurions pu diminuer le nombre d'hypothèses étudiées afin de nous concentrer sur les variables les plus importantes.

Une autre limite concerne la mesure de la variable « expérience ». Son échelle de mesure emploie uniquement deux énoncés. L'utilisation de plusieurs énoncés pourrait apporter plus de précision quant à la mesure de ce construit, car chaque énoncé apporte des nuances de signification et de ton (Gagné et Godin, 1999). De plus, une relation

existe entre la fidélité de la mesure et le nombre d'énoncés employés. De manière que l'augmentation du nombre d'énoncés accroît la valeur d'alpha de Cronbach (Field, 2009).

Ensuite, la représentativité des routes touristiques constitue une troisième limite. En effet, deux routes (Route des vins et Chemin des Cantons) cumulent presque 50% des réponses. De plus, il serait plus enrichissant si pour chaque route touristique participante il y avait au minimum deux réponses. En effet, trois routes (Route des Montagnes, Route des Navigateurs, Route de la Nouvelle France) comptabilisent chacune une seule réponse.

Finalement, le pouvoir de généralisation des résultats de cette recherche est limité par le petit nombre de répondants. Autrement dit, la validité externe qui permet de généraliser les résultats obtenus sur une grande échelle (Cherkaoui et Haouata, 2016) est limitée à cause du faible nombre de répondants. Ainsi, les résultats obtenus sont spécifiques à cette étude et ne sont pas généralisables.

6.4 Conclusion

Cette étude propose une analyse des relations entre des antécédents de la performance de la collaboration et trois aspects de la performance des personnes : l'expérience, l'apprentissage et la perception de la performance économique. Trois hypothèses ont été proposées pour chaque antécédent de la performance de la collaboration, afin de vérifier leurs relations avec les trois aspects de la performance des personnes. Cinq hypothèses ont été validées. Les constats de ces analyses permettent d'établir des implications managériales susceptibles de mieux orienter les décisions de gestion dans le contexte des routes touristiques. Cependant, à cause du petit nombre de réponses, nous n'avons pas pu conclure sur les autres hypothèses. Pour ce motif, d'autres études

seraient nécessaires pour approfondir le sujet. Enfin, ce chapitre a permis de présenter les limites de la recherche.

CONCLUSION

La présente recherche s'est attardée sur l'étude des relations entre des antécédents de la performance de la collaboration et la performance des personnes qui collaborent pour un projet de route touristique. Afin de répondre à l'objectif fixé, la méthode quantitative a été privilégiée et un contexte précis a été choisi, celui des collaborations pour les routes touristiques officielles au Québec. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré auprès des collaborateurs des routes touristiques officielles au Québec.

À la lumière de la littérature, trois aspects de la performance des personnes ont été considérés : l'apprentissage, l'expérience et la perception de la performance économique. Ces trois construits ont été validés à l'aide d'une analyse en composante principale de nature exploratoire. De plus, les analyses factorielles ont été utilisées pour confirmer les construits qui reflètent des antécédents de la performance de la collaboration. Dans le modèle initial, huit construits ont été identifiés (définition claire des objectifs, perception d'interdépendance, leadership, familiarité entre les collaborateurs, compétences des collaborateurs, communication, confiance et engagement) et dans l'ensemble les résultats des analyses factorielles soutiennent ce modèle. Ainsi, le modèle final exclut la perception d'interdépendance et l'engagement, et inclut deux nouveaux construits : l'engagement personnel et l'engagement du groupe.

Les données collectées sur le terrain ont été analysées à l'aide d'un logiciel de traitement statistique. Ainsi, les analyses de régression multiple ont permis de tester les

relations simultanées entre plusieurs variables indépendantes et l'expérience, l'apprentissage ou la perception de la performance économique. Ce travail a permis d'identifier certaines relations entre les antécédents de la performance de la collaboration retenus pour les analyses et les trois aspects de la performance des personnes. Le leadership, les compétences des collaborateurs et l'engagement du groupe se sont avérés positivement liés à la qualité de l'expérience vécue par les personnes qui collaborent pour des projets de route touristique. Alors que l'engagement personnel s'est révélé positivement lié au niveau d'apprentissage et à la perception de la performance économique des personnes impliquées dans des collaborations pour les routes touristiques. Les autres éléments (définition claire des objectifs, familiarité entre les collaborateurs, communication et confiance) ne se sont pas avérés significatifs lorsque considérés simultanément dans les analyses de régression multiple. En effet, le petit nombre de réponses (N=38) limite les conclusions de ce travail de recherche, car les modèles de régression manquent de puissance pour détecter les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

Compte tenu des limites de cette étude, d'autres recherches sur le sujet seraient nécessaires pour déterminer la contribution des antécédents de la performance de la collaboration à la performance des personnes. Les études futures pourraient utiliser un plus grand échantillon afin de collecter plus de réponses. Ainsi, les recherches ultérieures pourraient s'intéresser aux collaborations dans le contexte touristique en général, pas seulement celles liées aux routes touristiques. Aussi, il conviendrait de s'intéresser aux collaborations de plus grande envergure. En effet, les études futures pourraient faire une comparaison entre différents types de collaboration pour déterminer si les antécédents de la performance des collaborateurs dépendent du type de collaboration, de sa taille ou du secteur d'activité. Enfin, il pourrait être pertinent d'intégrer des données qualitatives, afin de faire émerger des antécédents de la performance des personnes impliquées dans des collaborations en contexte touristique.

ANNEXE A

INDICATEURS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE

Tableau A.1 Indicateurs des variables indépendantes

Variables indépendantes	Construits identifiés dans la littérature	Indicateurs	Source	α de Cronbach
Définition claire des objectifs	Objectif et planification	Les partenaires comprenaient les objectifs Les objectifs du projet étaient clairs Le projet a été bien planifié	Guedda, 2009	0,842
	Objectifs du projet	Les exigences mutuelles sont connues par les organisations dès de départ Les objectifs sont compatibles avec ceux de l'organisation	Ramonjavelo, 2007	0,855
Perception d'interdépendance	Perception de l'interdépendance	Le projet aurait été impossible à réaliser par une seule organisation La présence de chaque entreprise a été primordiale à la réalisation de ce projet Notre participation au projet a été indispensable à sa réussite	Vachon, 2013	0,71
Leadership	Présence d'un champion	Le champion démontre sans cesse les avantages du projet Il a une grande influence sur le projet Il sait motiver les membres de l'équipe Il arrive à faire avancer rapidement le dossier Il agit comme porte-parole ou ambassadeur en cas de problèmes Il joue un rôle majeur dans la liaison et la communication entre les partenaires	Ramonjavelo, 2007	0,968
	Leadership	Cette personne s'est assurée du bon déroulement du projet Cette personne a fait avancer rapidement le dossier Durant le projet, un des partenaires a su motiver les autres Cette personne a agi comme porte-parole en cas de problème	Vachon, 2013	-

Familiarité entre les collaborateurs	Familiarité entre partenaires	Les partenaires se connaissaient très bien entre eux Nous connaissions très bien nos partenaires	Vachon, 2013	0,86
	Expériences de collaboration	Les organismes dans notre région ont l'habitude de travailler ensemble La résolution de problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans la région	Vachon, 2013	0,88
Compétence des collaborateurs	Compétences de l'équipe de projet	Les compétences techniques adéquates du chef de projet Les compétences interpersonnelles adéquates du chef de projet Les compétences administratives adéquates du chef de projet Les compétences du chef de projet pour motiver et maintenir la cohésion dans l'équipe de projet Les membres de l'équipe ont l'autorité pour accomplir ses obligations Les membres de l'équipe ont une bonne compréhension de leur rôle dans le projet Les membres de l'équipe ont une bonne compréhension de leurs tâches Les membres de l'équipe ont les outils adéquats pour réaliser le projet Les membres de l'équipe ont une formation adéquate	Ramonjavelo, 2007	0,964
	Compétence-complémentarité	Les partenaires avaient les compétences requises pour réaliser le projet Les partenaires étaient complémentaires en matière de ressources Les partenaires étaient complémentaires en matière de compétences Le(s) responsable(s) du projet, s'il y en avait un, possédait les compétences nécessaires	Vachon, 2013	0,87
Communication	Communication	Nous informons nos partenaires aussitôt que possible des changements Les communications ont été efficaces Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	Vachon, 2013	0,825
Confiance	Capacité partenariale	Tous les partenaires se faisaient confiance Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements Nous avons beaucoup de respect envers tous les autres partenaires Les partenaires se respectaient entre eux Il y avait une bonne coordination dans ce projet De bons mécanismes de coordination (rencontres, rapports) ont été utilisés	Vachon, 2013	0,91

	Capacité partenariale (Confiance, communication)	<p>Les informations sont transmises à temps</p> <p>Les informations sont précises</p> <p>La communication permet de régler adéquatement les conflits</p> <p>Les réunions dans le projet sont bien organisées</p> <p>Les directives et rapports écrits sont clairs et concis</p> <p>Les décisions prises par les partenaires servent et respectent le partenariat</p> <p>Le partenariat est marqué par une haute harmonie</p> <p>L'entente est équitable avec notre partenaire</p> <p>Le partenaire est hautement intègre</p> <p>Les décisions ne sont jamais remises en cause sans justification ne soit donnée</p> <p>Le partenaire est capable de faire sa part</p> <p>Les activités sont bien coordonnées par les responsables de l'équipe de projet</p> <p>En général, nos activités avec le partenaire sont bien coordonnées</p> <p>Les travaux assignés aux personnes venant des différentes organisations sont bien planifiés</p> <p>Les procédures pour les activités quotidiennes avec notre partenaire sont bien établies</p>	Ramonjavelo, 2007	0,979
Engagement des collaborateurs	Engagement	<p>Nous avons tout fait pour que la collaboration fonctionne bien</p> <p>Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé</p> <p>Nous avons investi beaucoup de notre temps dans cette collaboration</p> <p>Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration</p>	Vachon, 2013	0,814
	Facteurs liés aux relations (Engagement, implication, confiance, communication)	<p>Nous croyons que les partenaires respectent leurs engagements**</p> <p>Le niveau d'implication des principaux partenaires est élevé***</p> <p>Le responsable du projet s'est impliqué activement dans la collaboration***</p> <p>Tous les partenaires se faisaient confiance**</p> <p>Nous informons nos partenaires aussitôt que possible des changements*</p> <p>Les communications ont été efficaces*</p> <p>Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet*</p>	Guedda, 2009	0,861

Les énoncés employés dans le questionnaire sont soulignés

*communication

**confiance

***engagement

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE (VERSION IMPRIMABLE)



Partie A: LETTRE DE CONSENTEMENT

Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise effectué sous la direction de Jean Lagueux, professeur au département des études urbaines et touristiques de l'ESG, et la codirection de Mohamed Reda Khomsi, professeur au département des études urbaines et touristiques de l'ESG. Jean Lagueux peut être joint au (514) 987-3000 poste 2319 ou par courriel à l'adresse : lagueux.jean@uqam.ca, Mohamed Reda Khomsi peut être joint au (514) 987-3000 poste 1269 ou par courriel à l'adresse : khomsi.mohamed_reda@uqam.ca. Votre participation consiste à répondre à un questionnaire où il vous sera demandé d'évaluer votre expérience de collaboration. Ce questionnaire est enregistré numériquement avec votre permission et prendra environ 15 minutes de votre temps. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES Votre participation contribuera à augmenter les connaissances de la société à propos du sujet à l'étude. La présente recherche n'implique aucun risque. Vous demeurez libre de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin au questionnaire si elle estime que votre bien-être est menacé. **ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ** Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, la personne responsable du projet et son directeur de recherche, Jean Lagueux, et codirecteur de recherche, Mohamed Reda Khomsi, auront accès à votre questionnaire. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés), sera conservé sur un support numérique protégé avec un accès contrôlé par l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données pourront être détruites 5 ans après le dépôt final du travail de recherche. **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 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** Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. 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 l'étudiante-chercheuse responsable du projet au (438) 927-1484 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec les codirecteurs de recherche 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 par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée aux codirecteurs de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPEI), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca.

- A1. Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

En poursuivant, vous reconnaissez avoir lu la présente lettre de consentement et consentez volontairement à participer à ce projet de recherche. Vous reconnaissez aussi que le responsable du projet a répondu à vos questions de manière satisfaisante et que vous avez disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à votre décision de participer. Vous comprenez que votre participation à cette recherche est totalement volontaire et que vous pouvez y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner.

Je consens

Je refuse



B3. Depuis combien de mois êtes-vous impliqué(e) dans la collaboration pour la route touristique :

B4. Votre organisation est :

Association touristique régionale

Centre local de développement

Bureau d'accueil touristique

Vignoble ou cidrerie

Établissement hôtelier

Établissement de restauration

Entreprise agrotouristique

Autre

Autre

B5. Quelle est votre fonction dans l'organisation :

Agriculteur ou artisan

Cadre ou dirigeant

Cadre intermédiaire

Autre

Autre



1 - Fortement en désaccord 2 - En désaccord 3 - Ni d'accord, ni en désaccord 4 - D'accord 5 - Fortement d'accord Ne sait pas

Tous les collaborateurs honoraient leurs engagements

Partie E: Évaluation globale de la collaboration

E1. De façon globale, comment évaluez-vous cette expérience de collaboration pour la route touristique?

Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie très mauvais et 10 signifie excellent.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

E2. Finalement, y a-t-il un point que vous aimeriez développer sur ce sujet qui n'a pas été mentionné dans le questionnaire?

Partie F: Profil du répondant

Pour rappel, ces informations demeurent confidentielles

F1. Combien d'années d'expérience dans le domaine touristique avez-vous?

2 ans et moins
 3 à 4 ans
 5 à 6 ans
 7 à 8 ans
 9 ans et plus

F2. Possédez-vous un diplôme d'études (secondaire, collégial, universitaire ou équivalent) dans le domaine du tourisme?

Oui
 Non



F3. Quel est votre plus haut niveau de scolarité complété :

Secondaire

Collégial

Universitaire

Autre

Autre

F4. Quel est votre âge ?

25 ans et moins

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 - 65

66 ans et plus

F5. Êtes-vous :

un homme

une femme

Merci de votre collaboration!

Coordonnées de l'étudiante-chercheuse responsable du projet :

Irina-Florentina Oprea

Candidate à la maîtrise en développement du tourisme, ESG UQAM

oprea.irina-florentina@courrier.uqam.ca

(438) 927-1484

RÉFÉRENCES

- Alliance de l'industrie touristique du Québec (AITQ). (2017). *Rapport annuel 2016-2017*. Récupéré de https://alliancetouristique.com/wpcontent/uploads/2017/09/AllianceTouristique_rapport-annuel_6dec.pdf
- Alliance de l'industrie touristique du Québec (AITQ). (2018a). *Tourisme en chiffres*. Récupéré de <https://alliancetouristique.com/tourisme-en-chiffres/>
- Alliance de l'industrie touristique du Québec (AITQ). (2018b). *Mission, vision, valeurs*. Récupéré de <https://alliancetouristique.com/mission-vision-valeurs/>
- Altinay, L. et Paraskevas, A. (2008). Writing your research proposal. Dans *Planning research in hospitality and tourism* (p. 136-154). Amsterdam : Elsevier/ Butterworth-Heinemann.
- Baker B. N., Murphy D.C et Fisher D. (1988). Factors affecting project success. Dans D. I. Cleland et W. R. King (dir.), *Project management handbook* (p. 902-919). New York : Van Nostrand Reinhold.
- Beaudet, G. (2003). Les routes touristiques à thème : entre marketing territorial et valorisation identitaire. *Téoros*, 22(2), 4-9.
- Bertacchini, Y. (2009). *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales*. Toulon, France : Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques.
- Blais, A. (1992). La mesure. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale* (p. 175-194). Québec : Presse de l'Université de Québec.

- Bramwell, B. et Lane, B. (2000). Collaboration and partnership in tourism planning. Dans B. Bramwell et B. Lane (dir.), *Tourism, collaboration, and partnerships : politics, practice, and sustainability* (p. 1-19). Clevedon : Channel View Publications.
- Bricault, C. (2007). *La route des vins de Brome-Missisquoi : vers la construction d'une identité régionale* (Mémoire de maîtrise). Université Laval. Récupéré de <http://www.theses.ulaval.ca/2007/24176/24176.pdf>
- Briedenhann, J. et Wickens, E. (2004). Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas-vibrant hope or impossible dream? *Tourism Management*, 25(1), 71- 79.
- Boyer, M. (2005). *Histoire générale du tourisme du XVIe au XXIe siècle*. Paris : L'Harmattan.
- Botti, L. (2011). *Pour une gestion de la touristicité des territoires*. Baixas, France : Balzac éditeur.
- Boutier, J. (2004). Le grand tour : une pratique d'éducation des noblesses européennes (XVIe-XVIIIe siècles). *Le voyage à l'époque moderne. Presses de l'Université de Paris Sorbonne*, (27), 7-21.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4e éd.). Oxford; Toronto : Oxford University Press.
- Brulhart, F. (2015). *Antécédents de la performance inter et intra-organisationnelle : au croisement des visions structurelle, relationnelle et fondée sur les ressources et compétences*. Aix-Marseille Université. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01257339>
- Carlier, B. (2000). Construire et dynamiser une route touristique. *Pratiques économiques : initiatives et activités*. [Fiches pratiques] www.territorial.fr/home/ouvrages.nsf
- Chaire de tourisme Transat (2013a, janvier). *Soutien, recherche et analyse dans le cadre de la révision du programme de signalisation des routes et des circuits touristiques*. Récupéré de <https://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/rapports-CDTT/Sommaire-volet-3-mai-2013.pdf>

- Chaire de tourisme Transat. (2013b, avril). *Soutien, recherche et analyse dans le cadre de la révision du programme de signalisation des routes et des circuits touristiques*. Récupéré de <https://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/rapports-CDTT/Volet-6-diagnostic-mai-2013.pdf>
- Chaire de tourisme Transat. (2013c, mars). *Soutien, recherche et analyse dans le cadre de la révision du programme de signalisation des routes et des circuits touristiques*. Récupéré de <https://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/rapports-CDTT/Sommaire-volet-5-mai-2013.pdf>
- Chen, H. L. et Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36(5), 716- 729.
- Cherkaoui, A. et Haouata, S. (2016). Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion. *Revue Interdisciplinaire*, 1(2), 1- 17.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92- 117.
- CLD de Brome-Missisquoi. (s.d.). *Résultats du laboratoire rural de Brome-Missisquoi 2009-2013* [Brochure]. Cowansville, Canada : Équipe du CLD de Brome-Missisquoi et Versailles Communication.
- CLD de Pierre-de Saurel. (2018). *Mission*. Récupéré de <http://www.cld-pierredesaurel.com/1-0-fr-cld-Mission.html>
- Cloutier, L. M. et Renard, L. (2017). La Route des cidres : que devient-elle? Dans L. M. Cloutier et A. Détolle (dir.), *La transformation du cidre au Québec* (p. 383-410). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- CQRHT. (2018). *Données sur l'industrie touristique*. Récupéré de <https://cqrht.qc.ca/portrait-de-lindustrie-touristique/donnees-sur-lindustrie-touristique/>
- Conseil agrotouristique des Cantons-de-l'Est. (2013). *Les routes et circuits touristiques*. Récupéré de <https://www.craaq.qc.ca/documents/files/agrotourisme/14%20-%20Les%20routes%20et%20circuits%20touristiques.pdf>

- Conseil de l'Europe. (2011). *Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*. Récupéré de <https://rm.coe.int/1680706995>
- De Araujo, L. M. et Bramwell, B. (1999). Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 356-378.
- De Araujo, L. M. et Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138-1164.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management* 6(3), 164-170.
- Debos, F. (2008). Le partenariat « viticulteurs-institutionnels du tourisme » : clé de voûte d'un oenotourisme performant. *Market Management*, 8(2), 62-73.
- Denstadli, J. M. et Jacobsen, J. K. S. (2011). The long and winding roads: Perceived quality of scenic tourism routes. *Tourism Management*, 32(4), 780- 789.
- Droüin, F. (2012). Promotion touristique, gestion du réseau et autonomie provinciale : la Voirie du Québec de 1922 à 1954. *Cap-aux-Diamants*, (111), 27- 30.
- Dumoulin, J. (2003). Les routes touristiques au Québec : de la conception à la signalisation. *Téoros*, 22(2), 34- 40.
- Fagnoni, E. (2003). La mise en itinéraires touristiques des sites ferrifères du vieux bassin industriel. *Téoros*, 22(2), 22-27.
- Failla, V., Melillo, F. et Reichstein, T. (2017). Entrepreneurship and employment stability - Job matching, labour market value, and personal commitment. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 162-177.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3^e éd.). Los Angeles : Sage.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment work places*. New York : Quorum Books.
- Flück, C. (2001). *Compétences et performances : une alliance réussie*. Paris : Les Éditions Demos.

- Freeman R. E. (2010). *Strategic management : a stakeholder approach* (2^e éd.). Cambridge : Cambridge University Press.
- Fyall, A. et Garrod, B. (2004). *Tourism marketing : a collaborative approach*. Buffalo : Channel View Publications.
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89- 97.
- Gagné, C. et Godin, G (1999). *Les théories sociales cognitives : guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire*. Groupe de recherche sur les aspects psychosociaux de la santé, Université Laval. Récupéré de http://www.godin.fsi.ulaval.ca/fichiers/rapp/guide_mesure_variables.pdf
- Gazley, B. (2010). Why Not Partner With Local Government?: Nonprofit Managerial Perceptions of Collaborative Disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51- 76.
- Gazley, B. et Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of Government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389- 415.
- Geronimi, M. (2003). En route. *Téoros*, 22(2), 4-6.
- Getz, D. (2000). *Explore wine tourism: management, development and destinations*. New York : Cognizant Communication
- Girardville, J.-M. (2003). Les plus beaux villages du Québec : réseau identitaire ou circuit? *Téoros*, 22(2), 41-45.
- Goodson, L. et Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. Dans Goodson, L. et Phillimore, J. (dir.), *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, epistemologies and methodologies* (p. 30-45). London : Routledge.
- Gotteland, D., Haon C., Fornerino, M. et Couilloud L. (2007). *L'inter-fonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteurs de performance* (48), 35-46.

- Gouvernement du Québec. (s.d.). *Portrait de l'industrie touristique en 2016 – Données préliminaires*. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/intelligence-affaires/portrait-industrie.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2012). *Rapport annuel de gestion 2011-2012*. Récupéré de <https://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/publications-administratives/RAG-2011-2012.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2018a). *Organisation*. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/organisation/index.php>
- Gouvernement du Québec. (2018b). *Les associations touristiques régionales*. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/repertoires/atr/atr.html>
- Gouvernement du Québec. (2018c). *Le tourisme au Canada*. Récupéré de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/134.nsf/fra/accueil>
- Gray, B (1989). *Collaborating finding common ground for multiparty problems*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Guedda, S. (2009). *Les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/2180/1/M10925.pdf>
- Gunn, C. (1993). *Tourism Planning: basics, concepts, cases* (3^e éd.). Washington : Taylor & Francis.
- Hardy, A. (2003). An investigation into the key factors necessary for the development of iconic touring routes. *Journal of Vacation Marketing*, 9(4), 314-330.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2017). *Le bilan démographique du Québec*. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2017.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2015). *Profils statistiques par région et MRC géographiques*. Récupéré de http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_00/region_00.htm

- Jacquet, O. et Laferté, G. (2013). La Route des Vins et l'émergence d'un tourisme viticole en Bourgogne dans l'entre-deux-guerres. *Cahiers de géographie du Québec*, 57(162), 425- 444.
- Jamal, T. B. et Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Kebir, L. et Crevoisier, O. (2004). Dynamique des ressources et milieux innovateurs. Dans R. Camagni, D. Maillat, et A. Matteaccioli (dir.), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local* (p. 261 - 290). Neuchâtel, France : Éditions EDES.
- Kinlaw, D. (2005). *Adieu patron! Bonjour coach! promouvoir l'engagement et améliorer la performance*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.
- Ladkin, A. et Bertramini, A. M. (2002). Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism*, 5(2), 71-93.
- Le Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lefebvre, S. et Trudeau, M. (2003). La Route verte, un circuit touristique? *Téoros*, 22(2), 46-51.
- Lévy, J. J. et Olazabal, J.-I. (2003). Les Routes juives d'Espagne : l'exemple de Girona. *Téoros*, 22(2), 16-21.
- Lignon-Darmaillac, S. (2009). *L'oenotourisme en France, nouvelle valorisation des vignobles : analyse et bilan*. Bordeaux : Féret.
- Lind D. A., Marchal W. G., Mason R. D., Gupta S. D., Kabadi S., Singh J., Chomé S., Larocque D. et Ouellet R. (2007). *Méthodes statistiques pour les sciences de la gestion*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière.
- Liu, Y., Keller, R. T. et Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.

- Loubaresse, É. et Pestre, F. (2016). Les leviers de performance d'une stratégie collective : une analyse des filières vitivinicoles en Val de Loire, en Champagne et en Languedoc-Roussillon. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 123(1), 46-59.
- Lourens, M. (2007). Route tourism: A roadmap for successful destinations and local economic development. *Development Southern Africa*, 24(3), 475- 490.
- Marcotte, P. et Bourdeau, L. (2015). Introduction : tourisme et route, les origines. Dans L. Bourdeau et P. Marcotte (dir.), *Les routes touristiques* (p. 3-22). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Marques, C. B. et Santos, C. H. S. (2014). Tourist routes strategies of local development. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(3), 539-548.
- Mercier, S. et Gond, J.-P. (2005). *La théorie des parties prenantes*. Cahier du FARGO, (1050502), 1-14. Récupéré de <http://ideas.repec.org/p/dij/wpfang/1050502.html?iframe=true&width=100%25&height=100%25>
- Meyer, D. (2004). *Tourism routes and gateways: key issues for the development of tourism routes and gateways and their potential for pro-poor tourism*. London : Overseas Development Institute.
- Millán-Vazquez de la Torre, M. G., Arjona-Fuentes, J. M. et Amador-Hidalgo, L. (2017). Olive oil tourism: Promoting rural development in Andalusia (Spain). *Tourism Management Perspectives*, 21, 100- 108.
- Ministère du Tourisme et Ministère des Transports du Québec (MTMTQ). (2006). *Politique de signalisation touristique*. Québec : Direction des communications, ministère des Transports. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/programmes/routes.pdf>
- Ministère du Tourisme et Ministère des Transports du Québec (MTMTQ). (2007). *Politique de signalisation touristique. Nouveauté 2007. Bornes d'information*. Québec : Direction des communications, ministère des Transports. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/programmes/Bornes-informations07.pdf>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nguyen, L. D., Ogunlana, S. O. et Thi Xuan Lan, D. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(6), 404- 413.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice* (3^e éd.). Thousand Oaks, États-Unis : Sage Publications.
- OMT. (2017). *Annual report 2016*. Madrid : OMT. Récupéré de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418725>
- OMT. (2018). *Annual report 2017*. Madrid : OMT. Récupéré de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>
- Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C., Javed, A. A. et Ameyaw, E. E. (2017). Critical success criteria for public-private partnership projects: international experts' opinion. *International Journal of Strategic Property Management*, 21(1), 87-100.
- Palmer, A. et Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of tourism research*, 22(3), 616-629.
- Pépin, R. (2002). *Les équipes de projet haute performance : comment les bâtir? comment les diriger?* Trois-Rivières, Canada : Éditions SMG.
- Perrault, E., McClelland, R., Austin, C. et Sieppert, J. (2011). Working together in collaborations: Successful process factors for community collaboration. *Administration in Social Work*, 35(3), 282- 298.
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2002). *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics*. Rapport de recherche préparé pour le CEFRIO.
- Presenza, A. et Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.

- Pretty, J. (1995). The Many Interpretations of Participation. *Focus*, 16, 4–5.
- Prévost R. (2000). *Trois siècles de tourisme au Québec*. Sillery, Canada : Les Éditions du Septentrion.
- Prideaux, B. et Carson D. (2010). *Drive Tourism: Trends and Emerging Markets*. Récupéré de <https://books.google.ca/books?id=5gJ5AgAAQBAJ&pg=PA369&lpg=PA369&dq=prideaux+carson&source=bl&ots=s5os7ILyDF&sig=edfMsS yqrTgr5xaD5xFQg4N2lPc&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjC64Puvs3WAhVW1 WMKHfOAC5IQ6AEIUDAK#v=onepage&q=prideaux%20carson&f=false>
- Québec Original. (s.d.). *Les routes touristiques*. Récupéré de <https://www.quebecoriginal.com/fr-ca/ou-aller/routes-touristiques>
- 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. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/3269/1/M9718.pdf>.
- 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.
- 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). Université du Québec à Montréal.
- Reed, M. G. (1997). Power Relations and Community-Based Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 566- 591.
- Reed, M. G. (1999). Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3- 4), 331- 355.
- Robert, P., Rey A. et Rey-Debove J. (2017). *Le Petit Robert. Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : Dictionnaires Le Robert.
- Roberts, L. et Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in central and eastern europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 314-330.

- Rogalski, J. et Marquié J.-C. (2004). Évolution des compétences et des performances. Dans J.-M. Hoc et F. Darses (dir.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles* (p. 141-173). Paris : Presses universitaires de France.
- Rogerson, C. M. (2007). Tourism Routes as Vehicles for Local Economic Development in South Africa: The Example of the Magaliesberg Meander. *Urban Forum*, 18(2), 49- 68.
- Rousseau, V., Savoie, A. et Battistelli, A. (2007). La gestion de la performance des équipes de travail. Dans S. Saint-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail* (p. 251-294). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Ruckdaschel, S. (2015). *Leadership of Networks and Performance*. Wiesbaden, Allemagne : Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sarancha, M. A. et Mosalev, A. I. (2015). Tourist routes network in Russia: systematization. *Actual problems in economics*, (169), 444-453. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1701594106/fulltextPDF/8428C672FF974CD5PQ/1?accountid=14719>
- Sigaut, F. (2009). Techniques, technologies, apprentissage et plaisir au travail ... *Techniques et culture*, 52- 53, 40- 49.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33- 52.
- Stafford, J. (1996). *La recherche touristique : introduction à la recherche quantitative par questionnaire*. Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Staykova, G. et Underwood, J. (2017). Assessing collaborative performance on construction projects through knowledge exchange. A UK rail strategic alliance case study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 968- 987.
- Soonsan, N. (2017). Stakeholder Management for Tourism Businesses: The Case of Thailand. *Catalyst*, 15(1), 108-120.

- Telfer, D. J. (2001). Strategic alliances along the Niagra wine route. *Tourism Management*, 22, 21-30.
- Tocquer, G. et Zins, M. (1999). *Marketing du tourisme* (2^e éd.). Paris : G. Morin.
- Tomasi, L. (2002). Homo viator: From pilgrimage to religious tourism via the Journey. Dans W.H. Swatos, Jr et L. Tomasi (dir.), *From medieval pilgrimage to religious tourism. The social and cultural economics of piety* (p. 1-24). Westport, États-Unis : Praeger.
- Tourisme Chaudière-Appalaches. (2018). *Rapport annuel 2017-2018*. Récupéré de https://chaudiereappalaches.com/uploads/filer_public/64/30/64306972-b5cc-4fb2-a5ed-8fc7dcf54c7b/rapport-annuel_2017-18.pdf
- Tourisme Québec. (s.d.). *Engagements en matière d'accueil touristique*. [Tableau synoptique]. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/organisation/strategies/engagements-accueil/engagements-accueil-tableau.pdf>
- Tourisme Québec. (2002). *Rapport de gestion 2001-2002*. Récupéré de http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/publications-administratives/rgestion01_2.pdf
- Tourisme Québec. (2012). *Le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 – Un itinéraire vers la croissance*. Récupéré de <http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2240021>
- Tourisme Québec. (2016). *Plan d'action 2016-2020. Appuyer les entreprises, enrichir les régions*. Récupéré de <https://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/publications-administratives/pdit-2016-2020.pdf>
- Tourisme Québec. (2018a). *Nouveau programme d'aide financière*. [Communiqué]. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/medias/communiques/gouvernement-quebec-investit-750-000-pour-bonifier-accueil-experience-voyageurs-routes-touristiques-signalisees-2170.html>
- Tourisme Québec. Direction des politiques et de l'intelligence d'affaires. (2018b). *Le tourisme au Québec en bref 2016*. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/Tourisme-Bref-2016.pdf>

- Tourisme Québec. (2018c). *Banque de données sur les produits et services touristiques*. Récupéré de http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/services/criteres_bdpst.pdf
- Trudeau, M. (2002). *Évaluation du potentiel touristique de la Route verte comme circuit touristique* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Turner, J. R. et Müller, R. (2006). *Choosing appropriate project managers: matching their leadership style to the type of project*. Newtown Square, États-Unis : Project Management Institute.
- Vachon, M.-A. (2013). *Les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Vachon, M.-A., Sicotte, H., Ricard, L. et Charni, H. (2013). La collaboration entre organisations comme source de valeur ajoutée pour les clients : le cas de l'industrie du tourisme. *Gestion*, 38(1), 23- 29.
- van Campenhoudt, L., Marquet J. et Quivy R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2^e éd.). Malakoff, France : Dunod.
- Vandecandelare, É. et Touzard, J.-M. (2005). Création de ressources territoriales et construction de la qualité. Les routes des vins. Dans M. Filippi et A. Torre (dir.), *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux* (p. 59-72). Versailles : Editions Quæ « Un point sur... ».
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Wong, C. A. et Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947- 959.
- Wood, D. J. et Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of applied behavioral science*, 139- 162.

- Xu, S., Leung, Y. F. et Barbieri, C. (2016). Characterizing Themed Touring Routes: A Geospatial and Tourism Evaluation of Wine Trails. *Tourism Planning and Development*, 13(2), 168-184.
- Yuksel, F., Bramwell, B. et Yuksel, A. (1999). Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, 20(3), 351-360.
- Zillinger, M. (2007). Tourist Routes: A time-geographical approach on German car-tourists in Sweden. *Tourism Geographies*, 9(1), 64-83.
- Zimina, D., Ballard, G. et Pasquire, C. (2012). Target value design: using collaboration and a lean approach to reduce construction cost. *Construction Management and Economics*, 30(5), 383- 398.