

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS QUI INFLUENCENT LA PERFORMANCE
D'UN PRODUIT DANS UN CONTEXTE DE COLLABORATION TOURISTIQUE
RÉUSSIE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
SAHBI GUEDDA

MARS 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Je désire remercier en premier lieu ma directrice de recherche Madame Line Ricard pour ses encouragements tout au long de ce projet, pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité et ses précieux conseils.

Je tiens également à remercier Monsieur François Marticotte et Madame Hélène Sicotte, membres du comité de lecture, d'avoir accepté d'évaluer ce travail et pour leurs précieux commentaires qui auront permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement mes parents qui m'ont toujours donné le courage d'avancer. Je remercie ma sœur Chiraz qui m'a encouragé dans les moments difficiles, ma sœur Nawel et mon frère Amine.

J'offre également mes remerciements à tous mes amis, tout particulièrement Dorra, pour leurs encouragements.

Je suis à tous très reconnaissant.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	3
REVUE DE LA LITTERATURE.....	3
1.1 La collaboration.....	4
1.1.1 Définition de la collaboration.....	4
1.1.2 Les formes de la collaboration	8
1.2 Mesure de la performance.....	10
1.2.1 La notion du succès	10
1.2.2 Les critères de mesure de la performance d'un produit réalisé dans le cadre de projet.....	12
1.3 Les facteurs clés de succès.....	14
1.3.1 Définition des facteurs clés de succès.....	14
1.3.2 Les facteurs clés de succès.....	17
1.3.2.1 Le projet/ produit	18
1.3.2.2. Les relations.....	20
1.3.2.3. L'environnement.....	22
1.4 L'industrie touristique	25
1.4.1 Le poids économique du tourisme.....	25
1.4.2 La stratégie touristique du Québec	27
1.4.3 Les intervenants du tourisme au Québec	27
1. 5. Le cadre conceptuel	30
CHAPITRE II	32
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	32

2.2 Instrument de collecte de données.....	32
2.3 L'échantillonnage.....	33
2.4 Le taux de réponse.....	35
2.5 L'analyse des données et les mesures.....	37
2.6 La fidélité et la validité des construits.....	40
2.7 Les hypothèses de la recherche reformulées.....	43
CHAPITRE III.....	44
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	44
3.1 Description de l'échantillon.....	44
3.2 L'étude des facteurs clés de succès.....	51
3.2.1 Les moyennes des dimensions dans le cas de projets réussis.....	51
3.2.2 L'étude des hypothèses relatives aux facteurs liés au produit.....	52
3.2.2.1 Influence de la variable « planification et objectif » sur la performance.....	52
3.2.2.2. Influence de la variable « nouveauté du produit » sur la performance.....	53
3.2.2.3 Influence de la variable « financement » sur la performance du produit.....	54
3.2.3 L'hypothèse relative aux facteurs liés aux relations.....	55
3.2.4 L'hypothèse relative aux facteurs liés à l'environnement.....	56
3.2.5 Récapitulatif des facteurs de succès.....	57
3.3 Comparaison des résultats dans le cas de projets moins bien réussis.....	58
3.3.1 Les moyennes des dimensions dans le cas de projets moins bien réussis.....	58
3.3.2 Influence des facteurs liés au produit dans le cas de projets moins bien réussis.....	60
3.3.2.1 Influence de la nouveauté du produit sur la performance dans le cas de projet moins bien réussi.....	60
3.3.2.2 Influence de la planification et la clarté des objectifs sur la performance dans le cas de projet moins bien réussi.....	61
3.3.2.3 Influence de la variable « financement » sur la performance dans le cas de projet moins bien réussi.....	62

3.3.3 Influence des facteurs liés aux relations sur la performance dans le cas de projets moins bien réussis	62
3.3.4 Influence des facteurs liés à l'environnement sur la performance dans le cas de projets moins bien réussis.....	63
3.3.5 Contribution des variables dans un modèle de régression globale.....	64
3.4 Synthèse et comparaison des résultats.....	65
CHAPITRE IV.....	69
DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	69
4.1 Discussion des résultats	69
4.2 Limites de l'étude.....	74
4.3 Implications managériales	75
4.4 Contribution de l'étude et avenues de recherche	77
CONCLUSION.....	79
APPENDICES	81
APPENDICE A.....	82
APPENDICE B.....	84
BIBLIOGRAPHIE	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Les formes de la collaboration suivant l'intensité d'engagement	9
Figure 1.2 : Le cadre conceptuel.....	31

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. 1: Définition de la collaboration	5
Tableau 1. 2: Les types de la collaboration	10
Tableau 1. 3: Définition du succès	12
Tableau 1. 4: Définition des facteurs clés de succès	15
Tableau 1. 5: Une synthèse des facteurs clés de succès les plus importants	17
Tableau 1. 6: Les facteurs clés de succès	24
Tableau 1. 7: La distribution des entreprises touristiques suivant les régions du Québec	26
Tableau 2. 1: Les répondants du secteur public	34
Tableau 2. 2: Typologie des répondants et taux de réponse	37
Tableau 2. 3: Les variables étudiées	39
Tableau 2. 4: Validité et fidélité des construits	42
Tableau 2. 5: Les hypothèses de la recherche reformulées	43
Tableau 3. 1: Nombre de personnes de l'organisation impliquées dans le projet	45
Tableau 3. 2: Organismes partenaires- Total	45
Tableau 3. 3: Organismes partenaires- secteur privé	45
Tableau 3. 4: Organismes partenaires- secteur public	45
Tableau 3. 5: Organismes partenaires- OBNL	45
Tableau 3. 6: Organismes partenaires provenant de la même MRC	46
Tableau 3. 7: Organismes partenaires provenant de l'extérieur de la MRC mais de la même région	46
Tableau 3. 8: Organismes partenaires provenant d'autres régions touristiques du Québec	46
Tableau 3. 9: Organismes partenaires provenant de l'extérieur du Québec	46
Tableau 3. 10: La répartition des répondants selon le type d'organisations	47
Tableau 3. 11: Types des organisations partenaires	48
Tableau 3. 12: La répartition selon les régions	49
Tableau 3. 13: La fonction du répondant	50
Tableau 3. 14: Expérience dans le secteur touristique	50
Tableau 3. 15: Sexe du répondant	50
Tableau 3. 16: Les moyennes pour les dimensions et construits étudiés	52
Tableau 3. 17: Modèle de régression pour la variable « planification et objectif »	53
Tableau 3. 18: Modèle de régression pour la variable « nouveauté du produit »	54
Tableau 3. 19: Modèle de régression pour la variable « financement »	54
Tableau 3. 20: Modèle de régression pour les facteurs liés aux relations	55
Tableau 3. 21: Modèle de régression pour les facteurs liés à l'environnement	56

Tableau 3. 22: Le modèle de la régression multiple	57
Tableau 3. 23: Comparaison des moyennes des construits entre les projets réussis et les projets moins bien réussis.....	60
Tableau 3. 24: Modèle de régression pour la variable « nouveauté du produit » dans le cas de projet moins bien réussi.....	61
Tableau 3. 25: Modèle de régression pour la variable « planification et objectif » dans le cas de projet moins bien réussi.....	62
Tableau 3. 26: Modèle de régression pour la variable « financement » dans le cas de projet moins bien réussi	62
Tableau 3. 27: Modèle de régression pour la variable « facteurs liés aux relations » dans le cas de projets moins bien réussis.....	63
Tableau 3. 28: Modèle de régression pour la variable « facteurs liés à l'environnement » dans le cas de projets moins bien réussis.....	64
Tableau 3. 29: Le modèle de régression multiple	64
Tableau 3. 30: Synthèse des résultats.....	66
Tableau 3. 31: Les résultats des modèles de régression dans le cas de projets réussis et de projets moins bien réussis.....	67
Tableau 3. 32: Analyse de la corrélation.....	68

RÉSUMÉ

À l'ère de la mondialisation, les entreprises opèrent dans un marché de plus en plus concurrentiel. Les entreprises cherchent à offrir un produit ou un service de performance élevée afin de faire face à la compétition. Quels sont donc les facteurs clés de succès qui assurent une meilleure performance du produit?

L'objectif de la présente recherche est d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie.

Une revue de la littérature a permis de dresser une liste des facteurs clés qui influencent la réussite des projets. Ces facteurs, transférés à un contexte de performance de produit, ont été regroupés en trois dimensions: « les facteurs liés aux relations », « les facteurs liés à l'environnement » et « les facteurs liés au produit et service ». Cette dernière dimension se compose de trois construits: la nouveauté du produit, le financement ainsi que la planification et l'objectif du projet.

Afin de pouvoir répondre aux objectifs de la recherche, une enquête par questionnaire web a été réalisée auprès des organisations opérant dans le secteur touristique et appartenant au secteur public et privé. L'étude repose sur 256 questionnaires.

Les analyses des données ont fait ressortir que les facteurs liés aux relations, les facteurs liés à l'environnement ainsi que la planification et l'objectif du projet sont ceux qui influencent le plus la performance du produit réalisé dans le cadre de projets de collaboration touristique. Dans le cadre de cette recherche, le financement ne s'est pas avéré un facteur d'influence pour la performance du produit touristique.

Cette étude a permis de valider certains facteurs clés de succès dans un contexte de collaboration touristique. Elle permet ainsi aux responsables des projets de collaboration dans le secteur touristique de se focaliser sur les facteurs qui assurent une meilleure performance du produit final réalisé dans un contexte de projet de collaboration réussie.

Mots clés : facteurs clés du succès, performance du produit, collaboration, tourisme.

INTRODUCTION

Dans le contexte économique actuel caractérisé par la mondialisation et la globalisation des marchés, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'efficacité et l'efficience deviennent des objectifs pour assurer la pérennité et la survie de la firme. Afin de les atteindre, les firmes cherchent de plus en plus à établir des alliances et des partenariats (Bititci, Martinez, Albores et Parung, 2004). Cette tendance s'est traduite par une croissance des initiatives de collaboration de la part des entreprises motivées par le désir d'acquérir un avantage concurrentiel (Parung et Bititci, 2006).

La collaboration consiste à travailler ensemble pour partager des bénéfices mutuels. Aussi, à travers la collaboration, les entreprises cherchent à partager et à réduire les risques, diminuer les coûts, augmenter leurs parts de marché et offrir un service à la clientèle de qualité (Parung et Bititci, 2006). Elles cherchent ainsi à atteindre un niveau de performance plus élevé.

Cette tendance s'est répandue dans le secteur du tourisme. Cette industrie qualifiée de complexe et fragmentée (Jamal et Getz, 1995), fait appel à plusieurs intervenants. En effet, il peut s'agir d'une organisation publique, privée ou à but non lucratif. Ces différents acteurs peuvent être complémentaires. Ils ont alors avantage à travailler de concert afin d'atteindre leurs objectifs tout en poursuivant la politique touristique tracée par le gouvernement ou les instances régionales et locales. Dans ce sens, conscient qu'il doit rassembler tous les acteurs du secteur touristique autour d'une même vision, le gouvernement du Québec propose une politique touristique moderne qui prône les principes du développement durable et qui amène tous les intervenants en tourisme à se regrouper et à travailler ensemble pour accroître le potentiel touristique du Québec (Tourisme Québec, 2005).

Le secteur touristique se présente comme un cadre d'étude propice pour cette recherche. Ceci se justifie d'une part, par le recours de plus en plus accru aux partenariats et aux collaborations dans le tourisme (Morrison, Lynch et Johns, 2004) et la reconnaissance de ces formes d'arrangements comme une option stratégique. D'autre part, l'industrie du tourisme est considérée comme un moteur économique et présentait un taux de croissance annuelle de 4,1% (Organisation Mondiale du Tourisme, 2007).

Rajaobelina (2007) a étudié les facteurs clés de succès de la collaboration touristique en utilisant une approche qualitative. Il a exploré les facteurs qui affectent la performance d'une collaboration. Toutefois, il n'existe pas dans la littérature d'études qui ont mesuré la performance d'un produit issu d'un projet de collaboration dans le secteur touristique. Cette étude se veut être la première qui cherche à explorer le lien entre les facteurs clés de succès et la performance d'un produit et ce dans un contexte de collaboration en tourisme. En effet, l'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique réussie.

L'étude des facteurs clés de succès permet à l'organisation d'identifier et de développer des aptitudes qui assureront « la maîtrise de la performance » (Hazebrouck, 1993). Ces facteurs, comme le stipule Anderson (1984) cité dans Nguyen, Ogunlana et Lan (2004), guident les gestionnaires dans la réalisation des objectifs de performance.

Ce travail de recherche se compose de quatre chapitres. Au début, une revue de la littérature est présentée en abordant les notions de la collaboration, qui constitue le contexte de l'étude, de la mesure du succès d'un produit et des facteurs clés de succès. Ensuite, l'industrie du tourisme et son importance économique sont exposées. Ce premier chapitre se termine par la présentation du cadre conceptuel. Le deuxième chapitre aborde la méthodologie déployée pour pouvoir répondre aux objectifs de la recherche. Une présentation des résultats obtenus à l'aide d'une méthode quantitative ainsi que leurs analyses font l'objet d'un troisième chapitre. Finalement, cette recherche s'achève par la discussion des résultats et les implications managériales.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTERATURE

Ce chapitre fait une mise en contexte de l'étude et dresse une revue des écrits faits sur le sujet. Les différents éléments de la recherche sont présentés et définis afin de mieux comprendre la problématique. L'objectif de cette étude est l'identification des facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration réussie en tourisme. Dans le but de mieux répondre à l'objectif de l'étude, les projets de collaboration qui sont moins bien réussis font l'objet d'analyses complémentaires.

En conséquence, la revue de la littérature débute par un éclaircissement de la notion de la collaboration, contexte de l'étude. Une présentation ainsi qu'une analyse de différentes définitions trouvées dans la littérature sont faites. Le chercheur enchaîne avec une exposition des différentes formes de collaboration dans le but de distinguer entre des concepts proches et souvent confondus.

Dans un second temps, la notion du succès est discutée, suivie d'une identification et d'une présentation des critères ou indicateurs de performance les plus pertinents. Ces indicateurs serviront pour la mesure de la performance d'un produit.

Une troisième section est consacrée à la notion principale de l'étude à savoir : les facteurs clés de succès d'un produit. Ces facteurs sont explorés et expliqués.

La place du tourisme dans l'économie mondiale et dans le contexte québécois est considérée. En effet, dans une section de ce chapitre, le poids économique du tourisme est

abordé suivi d'une exposition des principaux intervenants dans le secteur du tourisme, permettant de mettre en contexte les résultats de la recherche.

1.1 La collaboration

Les changements survenus ces dernières années au niveau économique ponctué par la mondialisation et la globalisation des marchés ont poussé les organisations à repenser leur façon d'opérer. Au cours des trois décennies passées, les académiciens ont porté un intérêt croissant envers les relations inter organisations et à la collaboration (Wilson et Boyle, 2005). Le nombre des initiatives de collaboration a aussi augmenté de la part des organisations (Parung et Bititci, 2006), dans le but de se procurer un avantage compétitif. Plusieurs formes de collaboration ont alors émergé et différentes définitions ont été annoncées. Les sections qui suivent tentent d'apporter des éclaircissements sur le sujet.

1.1.1 Définition de la collaboration

Dans la littérature, la définition de la collaboration est variée. Les différents articles utilisent plusieurs terminologies et évoquent différentes définitions, ce qui engendre une certaine confusion et une grande diversité concernant la notion de la collaboration. Le tableau 1.1 présente quelques définitions.

L'analyse des différentes définitions du tableau 1.1 révèle plusieurs points en commun qui ont été cités par plusieurs auteurs en définissant la notion de collaboration. La majorité des auteurs (6/8) s'accordent que la collaboration consiste à travailler ensemble. Ce travail collectif doit réunir deux ou plusieurs « entités ». Ce terme fait référence aux partenaires impliqués dans la relation de collaboration. En effet, les auteurs utilisent différentes terminologies. Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) parlent « d'administrations distinctes », Simatupang et Sridharan (2004) évoquent le terme « membres » alors que pour Wilson et Boyle (2005), il s'agit « d'organisations ». Il semble plus pertinent d'utiliser le terme parties prenantes puisque la collaboration peut s'établir entre organisations, administrations publiques ou privées ou même des individus (Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007).

Tableau 1. 1: Définition de la collaboration

Auteurs	Définition	Travailler ensemble	Processus de prise de décision	Partage de risques, des informations et des ressources	Poursuite d'objectifs communs	Bénéfices mutuels	Interdépendance	Accord formel	Autonome	Appui mutuel
Jamal et al. (1995)	Un processus de prise de décision commune entre des parties prenantes autonomes concernant un problème	X	X						X	
Stank et al. (2001)	La collaboration est un processus de prise de décision entre des parties interdépendantes		X				X			
Préfontaine et al. (2001)	La collaboration pour la prestation de services publics réfère à l'appui mutuel et volontaire que s'offrent deux ou plusieurs administrations distinctes issues du secteur public seulement ou des secteurs public et privé conjointement pour réaliser un objectif commun. Cet appui se traduit par un accord formel entre les parties quant à l'objet de la collaboration ainsi qu'au partage des responsabilités, à savoir les risques, bénéfices ou ressources...	X		X	X	X		X		X
Simatupang et al. (2004)	Deux ou plusieurs membres qui travaillent ensemble afin de créer un avantage compétitif en partageant les informations, les bénéfices et le processus de prise de décision	X	X	X						
Parung et Bititci (2006)	La collaboration c'est travailler ensemble pour des bénéfices mutuels Les compagnies collaborent dans le but de partager les données et les informations, les systèmes les risques et les bénéfices	X		X		X				
Wilson et Boyle (2005)	Travailler ensemble entre organisations, secteurs et au-delà des frontières nationales La collaboration est supposée d'augmenter les ressources et la créativité et par conséquent la probabilité de succès de projets impliquant plusieurs organisations	X		X		X				
Frey et al. (2006)	La collaboration signifie une action coopérative dans laquelle une ou plusieurs entités travaillent ensemble pour réaliser un objectif commun	X			X					
Parkinson (2006)	La collaboration est une relation mutuellement bénéfique et bien définie entre deux ou plusieurs organisations dans la poursuite d'objectifs communs.				X	X				
TOTAL		6	3	4	3	4	1	1	1	1

Un autre questionnement existe par rapport à la définition de la collaboration. Est-elle un processus (Jamal et Getz, 1995; Stank et al., 2001)? Une relation d'accord formel, ou un appui mutuel (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001) qui s'établit entre les partenaires?

En fait, les organisations qui adhèrent à une relation de collaboration visent à créer des bénéfices qu'elles ne peuvent atteindre si elles opèrent seules (Wood et Gray, 1991). Quatre des groupes de chercheurs ont d'ailleurs inséré cet aspect directement dans leur définition (tableau 1.1).

Les organisations cherchent l'appui et la coopération des autres parties prenantes pour l'atteinte de leurs objectifs. D'autre part, la collaboration se présente comme une alternative pour résoudre des conflits et unir les visions divergentes (Jamal et Getz, 1995) à la condition que les parties prenantes reconnaissent les avantages de cette relation. Sous cette perspective, la collaboration peut être considérée comme un processus de prise de décision. Il serait donc possible d'avancer que la collaboration consiste à une relation d'appui mutuel dans laquelle un processus de prise de décision commun aux partenaires est établi. Cette forme d'appui résulte par un accord formel qui s'établit entre les partenaires (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001).

Poursuivant dans cette même idée, parmi les auteurs du tableau 1.1, certains (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001; Frey et al., 2006; Parkinson, 2006) affirment qu'en s'engageant dans une relation de collaboration, les organisations visent des objectifs communs. Afin de les atteindre, les partenaires unissent leurs forces pour créer une compétence unique. Ceci se réalise possiblement par la mise en commun des ressources de chaque partie engagée dans la relation de collaboration. Les risques inhérents des marchés de plus en plus concurrentiels incitent les entreprises à s'engager dans un processus collaboratif dans l'objectif de les minimiser. C'est ainsi que les auteurs (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001; Parung et Bititci, 2006; Wilson et Boyle, 2005; Parkinson, 2006) s'accordent pour dire que la collaboration consiste en une relation mutuellement bénéfique.

Certains auteurs (Stank, Keller et Daugherty, 2001) évoquent aussi la notion d'indépendance au sein de la relation de collaboration. Bien que les différentes organisations impliquées dans le processus collaboratif poursuivent un objectif unique et

mettent en commun leurs ressources, elles demeurent indépendantes et forment des parties autonomes (Jamal et Getz, 1995). Toutefois, un consensus concernant la notion d'indépendance n'est pas établi. En effet, Stank et al. (2001) suggèrent que les parties prenantes impliquées dans le processus de la collaboration demeurent interdépendantes. Ainsi, les organisations doivent trouver un équilibre entre leur autonomie et la poursuite des objectifs de la collaboration. En d'autres termes, les organisations peuvent agir d'une façon autonome en dehors de la collaboration mais demeurent dépendantes au niveau des activités réalisées dans le cadre de cette collaboration.

À travers les différentes définitions citées par les auteurs au sujet de la collaboration, il apparaît des termes qui se retrouvent chez plusieurs auteurs et qui semblent être les éléments clés pour la définition de la collaboration. En effet, les termes « processus », « bénéfiques mutuels », « objectifs communs » et « partage de risque, des ressources et des informations » sont souvent utilisés dans la définition de la collaboration.

En résumé, et à la lumière de l'analyse de différentes définitions citées, la collaboration se présente comme une relation d'appui mutuel unissant un ou plusieurs intervenants qui partagent des ressources, des normes et des risques dans la poursuite d'un objectif commun. Les principaux éléments suivants caractérisent la collaboration :

- Un appui mutuel dans lequel un processus de prise de décision s'établit : les partenaires dans une action collaborative cherchent à acquérir un avantage compétitif qu'ils ne peuvent atteindre seuls et à trouver des solutions face à la complexité de l'environnement dans lequel ils opèrent;
- La poursuite d'objectifs communs : en s'engageant dans une collaboration, les partenaires mettent en commun des ressources leur permettant de réaliser un objectif commun qui engendre des bénéfices pour chacun des partenaires;
- La mise en commun des ressources et le partage des risques : les partenaires unissent leurs compétences, ils auront recours à de nouvelles ressources tout en ayant accès aux informations utiles pour atteindre leurs objectifs. De plus, les risques du marché constituent un frein pour les entreprises qui opèrent seules, le

partage demeure une motivation en choisissant d'adhérer à un processus collaboratif.

1.1.2 Les formes de la collaboration

La collaboration peut prendre plusieurs formes. Selon Gray (1989), la forme de la collaboration varie suivant les motifs qui poussent les organisations à collaborer. Ils diffèrent de secteur en secteur. Ainsi, la collaboration peut être établie entre deux organisations opérant dans un même secteur privé comme elle peut unir des organisations intersectorielles. Aussi, la collaboration peut impliquer des organismes de différents paliers : gouvernementaux, publics ou privés.

Certain auteurs utilisent des termes variés pour parler de la collaboration : partenariat, coopération, coordination, intégration, alliance. Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) font une distinction entre coordination, coopération et collaboration

- La coordination consiste à travailler ensemble d'une manière harmonieuse. Elle repose sur un échange d'information entre deux entités qui alignent leurs activités dans le but d'atteindre des résultats plus efficaces que si elles opèrent seules. La coordination diffère de la collaboration. En effet, dans le cas de la coordination, les deux partenaires peuvent poursuivre chacun un objectif et utilisent leurs propres ressources dans sa réalisation.
- Quant à la coopération, elle nécessite le partage des ressources pour la réalisation d'objectifs compatibles pour les partenaires. Pour Parkinson (2006), la coopération est une relation qui s'inscrit à court terme, à l'opposé de la collaboration qui est une relation formelle à long terme. La coopération est moins structurée et nécessite moins d'engagement de la part des partenaires par rapport à la collaboration. D'autre part, la prise de décision est individuelle et chaque partenaire demeure autonome et conserve sa propre identité.
- En suivant ces définitions, Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) préconisent que la collaboration évolue en fonction du degré d'intégration des partenaires.

Cette idée est également partagée par Parkinson (2006) qui ajoute une nouvelle forme de collaboration qui est l'intégration.

- L'intégration représente la forme de collaboration qui exige une forte intensité d'engagement de la part des partenaires. Comme la collaboration, c'est une relation formelle et à long terme mais qui entraîne la création d'une nouvelle structure dans laquelle la prise de décision devient un processus collectif. Les partenaires engagés dans ce processus céderont de leur autonomie au profit de la nouvelle organisation.

Il en ressort des travaux de Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) et Parkinson (2006) que la collaboration suit une typologie selon laquelle elle prend plusieurs formes en fonction du degré d'engagement des partenaires dans la relation (voir figure 1.1).

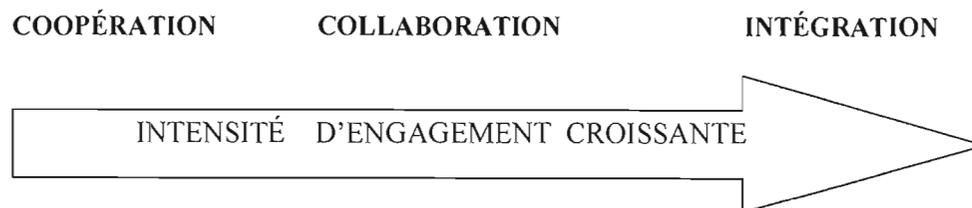


Figure 1.1 : Les formes de la collaboration suivant l'intensité d'engagement

Le tableau 1.2 résume les caractéristiques de chaque type de collaboration. Il permet ainsi de distinguer entre les formes de la collaboration qui sont souvent confondues. Le niveau d'intensité de l'engagement des membres dans la relation se présente comme un élément différenciateur. Également, le tableau a permis de confirmer des éléments déjà cités dans la définition à savoir : la prise de décision qui est coordonnée entre les membres et le partage des risques.

Tableau 1. 2: Les types de la collaboration

Types	Caractéristiques
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> • Relation informelle • Court terme • Faible intensité d'engagement • Chaque partenaire garde sa prise de décision, son autonomie et son identité
collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Relation formelle • Long terme • Intensité d'engagement modéré • La prise de décision est coordonnée • Perte d'autonomie • Des risques à partager
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Relation formelle • Long terme • Forte intensité d'engagement • Création d'une nouvelle organisation structurée • Prise de décision au sein de la nouvelle structure • Perte de beaucoup d'autonomie • Partage de risques

1. 2 Mesure de la performance

À travers cette section, les indicateurs permettant de mesurer le succès du produit sont identifiés. Tout d'abord la notion de succès est clarifiée.

1.2.1 La notion du succès

La notion du succès a fait l'objet de plusieurs recherches dans différents contextes et domaines (succès des nouveaux produits, le succès dans le domaine des systèmes d'informations...). Toutefois, la gestion de projet demeure la discipline dans laquelle le succès a été le plus débattu.

Dans la littérature, les premiers auteurs (Gaddis, 1959; Avots, 1969) qui ont abordé la notion de succès considèrent un projet comme réussi s'il répond adéquatement aux objectifs fixés en terme de qualité, de délai et de budget. En effet, le projet doit se conformer aux spécificités techniques et fonctionnelles (Baker et al, 1988; Morris et Hough, 1987 et Turner 1993), fixées par l'équipe du projet. Il doit être complété en

respectant les échéances établies au début de projet. D'autre part, pour qu'il soit un succès, le budget alloué pour la conduite du projet doit être respecté (Baccarini, 1999).

Cette définition a par la suite été contestée parce que réductrice. Par exemple, l'étude menée par Baker, Murphy et Fisher (1988) a conclu qu'il ne suffit pas de réaliser un projet dans la limite du temps, budget et avec les exigences techniques pour qu'il soit un succès. D'autres critères doivent être pris en considération.

Kerzner (1992) propose d'inclure le client comme un élément essentiel pour pouvoir juger du succès d'un projet. En effet, selon cet auteur, entretenir de bonnes relations avec le client est un critère qui doit être considéré dans l'évaluation d'un projet. Pinto et Prescott (1990) mettent également l'accent sur la notion du consommateur final pour évaluer le succès d'un projet. Pour que ce dernier soit observé comme une réussite, il faut qu'il réponde aux attentes des consommateurs et des clients.

Le tableau 1.3 présente différentes définitions de la notion de succès d'un projet.

Tableau 1. 3: Définition du succès

Auteurs	Définitions
Baker, Murphy et Fisher (1988)	Un projet est considéré comme un succès lorsqu'il : <ul style="list-style-type: none"> • Atteint les trois objectifs : délai, coûts et performance • Satisfait le client • Satisfait l'équipe du projet
Pinto et Slevin (1986)	Un projet est considéré comme un succès lorsqu'il : <ul style="list-style-type: none"> • Atteint les trois objectifs : délai, coûts et performance • Est techniquement valide • Est valable pour l'organisation • Améliore l'efficacité de l'organisation
Ashley, Lurie et Jaselskis (1987)	Un projet est un succès s'il enregistre les résultats attendus ou meilleurs que ceux attendus en terme de coûts, délai, qualité, sécurité et satisfaction des participants
De Wit (1988)	Un projet est un succès total s'il présente un niveau de satisfaction élevé pour : <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes clés au sein de l'organisation, • les personnes clés au sein de l'équipe du projet les utilisateurs et les clients du projet
Sanvido, Grobler, Parfitt, Guvenis et Coyle (1992)	Le degré pour lequel le projet répond aux objectifs et aux attentes.
Nguyen, Ogunlana et Lan (2004)	Un projet est reconnu comme un succès s'il est complété dans le temps, le budget alloué est en concordance avec les spécificités et la satisfaction des parties prenantes

1.2.2 Les critères de mesure de la performance d'un produit réalisé dans le cadre de projet

Une des tâches les plus difficiles dans l'évaluation de la performance est de définir les paramètres avec lesquels le succès va être mesuré. Il est à remarquer que, compte tenu du

contexte de l'étude, le chercheur s'est appuyé sur la littérature dans le domaine de gestion de projet. La performance du produit et celle du projet sont liées. En effet, Shenhar et al. (2001) stipule qu'il y a plus de distinction entre le succès du projet et le succès du produit.

Étant donné que la notion de succès est subjective et varie d'une personne à une autre, la détermination de critères pour la mesurer devient embrouillée. Le même projet peut être vu comme un succès pour une partie et considéré comme un échec pour une autre (De Wit, 1998). D'ailleurs, Baker, Murphy et Fisher parlent du succès perçu. Il est donc dérisoire de prétendre identifier une liste exhaustive des critères ou indicateurs qui mesurent le succès d'un projet ou d'un produit.

Turman (1986) préconise qu'il n'est plus approprié de mesurer la performance d'un projet en se basant uniquement sur les critères quantifiables de coût, délai et qualité mais qu'il est nécessaire de considérer les besoins des différentes parties prenantes. Ce constat est appuyé par Baccarini (1999) qui affirme que le succès d'un projet peut être mesuré en termes du niveau de réponse aux besoins des utilisateurs finaux du produit. Suivant cette tendance, les dirigeants ont inclus la satisfaction des clients et la qualité dans leur système formel de mesure de la performance (Eccles, 2001). Dès lors, il est possible d'avancer qu'il peut y avoir une corrélation entre le niveau de succès perçu d'un projet et le niveau de satisfaction des utilisateurs du produit.

Baccarini (1999) a identifié deux composantes pour mesurer la performance du projet soient le succès du processus de gestion du projet et le succès du produit.

La présente étude cherche à identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration dans le secteur du tourisme. Comme le stipule Ismail (2007), la satisfaction du consommateur demeure le critère non financier le plus adéquat pour mesurer la performance d'un produit dans le secteur des services. Cette constatation vient appuyer les conclusions de Wideman (1998) cité dans Baccarini (1999) qui affirme que la mesure réelle du succès du projet doit être trouvée à travers la satisfaction des clients.

Pour leur part, Préfontaine, Ricard et Sicotte (2001), ont présenté des indicateurs de performance dans le cadre des prestations des services publics. Pour ces auteurs, la mesure de la performance d'une collaboration doit porter sur plusieurs critères dont : la qualité des services, les coûts du service, la création de la valeur et la satisfaction globale.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche et en se basant sur les conclusions des différentes études présentées, la performance du produit sera évaluée en terme de qualité, du prix et de satisfaction des clients. En d'autres termes, le produit est considéré comme un succès s'il est de qualité, présente un bon rapport qualité/prix, représente une valeur ajoutée pour les clients et répond à leurs besoins. En effet, comme souligné par Baccarini (1999), les critères de délais et de coûts mesurent le succès du projet alors que la présente étude cherche à mesurer le succès du produit final du projet. De ce fait, ces derniers critères ne seront pas considérés.

1.3 Les facteurs clés de succès

Cette section présente les facteurs clés de succès d'un produit issu d'un projet de collaboration. Dans une première étape la définition des facteurs clés de succès est présentée. Ensuite, une exposition de ces facteurs, classés suivant trois dimensions (facteurs liés au produit, facteurs liés aux relations et facteurs liés à l'environnement) est présentée.

Il est à signaler que la littérature se rapportant à la gestion de projet a été prise en considération afin d'identifier les facteurs clés de succès. En effet, c'est dans cette discipline que le sujet a été le plus débattu. La présente recherche vérifiera la contribution de ces facteurs à la performance d'un produit.

1.3.1 Définition des facteurs clés de succès

Daniel (1961) est le précurseur qui a traité la notion de facteurs clés de succès (Zwikael et Globerson, 2006). Depuis, plusieurs auteurs ont essayé de définir ce concept. Les définitions sont variées et multiples. Le tableau 1.4 en présente quelques-unes.

Tableau 1. 4: Définition des facteurs clés de succès

Auteurs	Définitions
Rockart (1979)	Un nombre limité de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants rehaussent la performance compétitive de l'organisation
Boynton et Zmud (1984)	...connaissance, compétence, motif, attitude, valeur ou autres caractéristiques personnelles qui sont essentiels pour exécuter un travail et le différencier par des performances supérieures
Leidecker et Bruno (1984)	Caractéristiques, conditions ou variables qui quand elles sont suivies, maintenues ou gérées peuvent assurer un impact significatif pour le succès d'une firme
Brotherton et Shaw (1996)	Des procédés essentiels qui doivent être achevés par la compagnie ou des domaines qui produisent un niveau de compétitivité plus élevé.
Esteves et Pastor (2001)	Ce ne sont pas des objectifs mais des actions et des processus qui peuvent être contrôlés par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs de l'organisation
PEPDS (2004)	Un nombre limité de domaines où les résultats, s'ils sont satisfaisants, garantiront le succès du comportement compétitif de l'organisation, et qui sont fondés sur des objectifs organisationnels communs Des domaines auxquels il faut accorder une attention spéciale et permanente pour atteindre une performance élevée

Un examen du tableau 1.4 révèle qu'un facteur de succès est relié à des procédés (Brotherton et Shaw, 1996), des actions (Esteves et Pastor, 2001) ou même des caractéristiques personnelles (Boynton et Zmud, 1984) qui aident l'organisation à atteindre un niveau de compétitivité et de performance élevé. Toutefois, ils ne peuvent pas dresser une liste exhaustive de ces facteurs pour un projet ou un produit. En effet, ces derniers dépendent en partie du type et des caractéristiques particulières de chaque projet (Hazebrouck, 1993).

Plusieurs auteurs ont tenté d'étudier les facteurs clés de succès des projets et en dresser une liste mais les premiers qui ont donné une base scientifique selon Hazebroucq (1993) sont Pinto et Slevin (1986). Leur étude réalisée auprès de 418 projets dans différents secteurs d'activités a fait ressortir 14 facteurs clés de succès qu'ils ont classé en

deux catégories : 10 facteurs clés contrôlables et 4 qui sont incontrôlables par l'équipe du projet (Pinto et Slevin, 1986). Les facteurs appartenant à la première catégorie sont :

1. La mission du projet : clarté des objectifs et définition des buts et des orientations générales
2. Le soutien de la direction générale : l'appui concret de la direction générale et la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet.
3. La planification et la programmation : spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir
4. L'écoute des clients : communication continue et écoute active de toutes les parties impliquées
5. Le personnel : sélection et formation de l'équipe du projet
6. Les tâches techniques : disponibilité des technologies requises et des expertises nécessaires dans le projet
7. L'approbation du client : la vente du projet au futur usager
8. Le pilotage et la rétroaction : la qualité de l'information et du contrôle à chaque étape du processus de réalisation du projet
9. La communication : la qualité du réseau de l'information entre tous les acteurs
10. La gestion des problèmes : les habiletés à gérer les crises et les écarts du plan

Quant aux facteurs exogènes à l'équipe de projet, il s'agit de :

1. Les compétences du chef de projet : les compétences interpersonnelles, administratives et techniques et la capacité à diriger l'équipe
2. les pouvoirs et les enjeux politiques : le jeu de pouvoir dans l'organisation
3. l'environnement externe : la probabilité que les événements extérieurs affectent les opérations de l'équipe de projet
4. L'urgence : la perception de l'importance du projet et de sa réalisation le plus vite possible

Bissonnette (1996) a mené une étude pour déterminer les facteurs clés de succès dans le cadre des projets touristiques. Son étude qui a été conduite sur 10 projets touristiques au Québec lui a permis de faire ressortir les 10 facteurs qui influencent le plus le succès des projets dans ce secteur. Ces facteurs qui ont été classés suivant leur ordre d'importance sont exposés et discutés dans les sections suivantes selon la dimension à laquelle ils appartiennent.

Le tableau 1.5 présente une synthèse des facteurs identifiés par ces deux études

Tableau 1. 5: Une synthèse des facteurs clés de succès les plus importants

Auteurs	Pinto et Slevin (1986)	Bissonnette (1996)
Contexte de l'étude	418 projets divers	10 projets touristiques
Les facteurs clés de succès	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mission du projet 2. Compétences du chef du projet 3. Tâches techniques 4. Écoute des clients 5. Approbation des clients 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvoir et enjeux politiques 2. Tâches techniques 3. Soutien du client promoteur 4. Compétences du chef du projet 5. Mission du projet

Source : Rajaobelina, Durif et Ricard (2007), p.5

Le chercheur s'est aussi appuyé sur les études de Préfontaine, Ricard et Sicotte (2001, 2002), Morrison, Lynch et Johns (2004) Nguyen, Ogunlana et Lan (2004) et Zwikael et Globerson (2006) afin d'affiner la recherche des facteurs clés de succès.

1.3.2 Les facteurs clés de succès

L'étude de Rajaobelina, Durif et Ricard (2007) a conclu sur l'identification de quatre catégories de facteurs clés de succès de projet de collaboration touristique à savoir : le projet/produit, les relations, l'environnement et les caractéristiques des partenaires. Étant donné les objectifs de cette recherche qui s'intéresse aux facteurs de succès du produit, plutôt qu'à la collaboration, la dimension «caractéristiques des partenaires à la collaboration» ne sera pas considérée dans le cadre de la présente étude.

L'objectif de cette étude est l'identification des facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit issu d'un projet dans un contexte de collaboration.

Dans la littérature en marketing, il y a abondance d'études qui ont mesuré la qualité des services ou la satisfaction des clients. Toutefois, il est important de noter qu'il n'existe pas d'études qui ont identifié des facteurs clés de succès de produit en tourisme. En conséquence, les études se rapportant aux facteurs clés de succès de projet ont été

considérées comme références et utilisées dans le contexte d'un produit. Ceci se justifie d'une part, par le contexte de cette recherche qui s'intéresse au produit résultant d'un projet dans le cadre de collaboration. Dès lors, il est possible de croire que le succès de produit est relié au succès du projet. D'autre part, comme le stipule Baccarini (1999), le succès de projet peut être mesuré suivant deux dimensions : le succès du processus de gestion du projet et le succès du produit. C'est cette dernière composante, qui représente le produit final du projet, que la présente recherche tente d'étudier.

Dans les prochaines sous-sections, chacune des catégories de facteurs sera explorée et des hypothèses seront formulées.

1. 3.2.1 Le projet/ produit

Le premier facteur clé de succès en termes d'importance qui a découlé de l'étude de Pinto et Slevin (1986) concerne la mission du projet. En effet, les objectifs et les buts du projet doivent être clairs (Nguyen, Ogunlana et Lan, 2004) et bien identifiés par tous les membres de l'équipe du projet (Morrison, Lynch et Johns, 2004; Hazebrouck, 1993). Ce résultat est appuyé par Youssef and Zairi (1995) cités dans Fryer, Antony et Douglas (2007), qui ont identifié, dans leur étude menée dans différents pays, la clarté de la mission du projet parmi les facteurs qui influencent le succès des projets.

D'autre part, Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001) notent que la probabilité de succès pour le projet est plus élevée si le groupe de travail fixe des objectifs à court terme et également à long terme.

Dans le cadre de cette recherche, le succès de projet est mesuré en termes de succès de produit final du projet. De ce fait, il est possible d'avancer que la clarté de la mission du projet et la bonne définition des objectifs constituent des facteurs clés qui influencent le succès du projet et corollairement le succès du produit résultant. Ce qui mène à poser la première hypothèse de la recherche :

H1 : Des objectifs clairs et partagés par les membres de l'équipe de projet sont associés positivement au succès du produit résultant.

La planification du projet se présente comme un autre élément déterminant et joue un rôle crucial. Elle implique l'élaboration d'un plan formel pour la conduite du projet et dresse un ensemble de décisions concernant les actions et les façons avec lesquelles elles doivent être menées dans le but d'aboutir au produit désiré (Zwikael et Globerson, 2006). Hazebrouck (1993) désigne la planification comme un mécanisme de rétroaction (feedback), ce qui permet d'apporter les mesures correctives en cours du projet. Ces mesures qui ont pour but l'amélioration de la conduite du projet influencent conséquemment le produit auquel aboutit le projet. Pour leur part, McNeil et Hartley (1986) qualifient la planification comme primordiale pour le succès d'un projet. Dans la même perspective, l'étude de Zwikael et Globerson (2006) place la planification comme un des six facteurs de succès de projet sur lesquels ils ont conclu.

Ainsi, et à la lumière de ce qui a été relaté dans la littérature, il semble y avoir, a priori, un lien entre la planification du projet et le succès du produit résultant. La deuxième hypothèse de cette recherche stipule donc :

H2 : Une bonne planification du projet influence positivement le succès du produit qui en résulte.

L'aspect financier se révèle comme une variable capitale pour le succès d'un projet (Achanga, Shehab, Roy et Nelder, 2006). La direction générale se voit dans l'obligation de soutenir le projet en fournissant les ressources nécessaires pour sa réussite. Selon Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001), les ressources financières occupent une place prioritaire au moment de former l'équipe de projet. Elles garantissent la pérennité du projet (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002) notamment si elles sont disponibles pour une longue période de temps. Dans ce même ordre d'idée, Nguyen, Ogunlana et Lan (2004) relatent la nécessité de la disponibilité des ressources financières durant toute la période du projet. D'autres études (Belassi et Tukel, 1996, White et Fortune, 2002) citées dans Nguyen, Ogunlana et Lan (2004) ont démontré l'importance du financement pour la réussite des projets. Comme mentionné précédemment, le succès du produit réalisé dans le cadre d'un projet est une composante du succès total du projet, d'où la conclusion qu'il peut y avoir un lien entre la disponibilité des ressources financières et le succès du produit issu d'un projet. Ce qui mène à poser l'hypothèse suivante:

H3 : La disponibilité des ressources financières pour la réalisation d'un projet influence positivement le succès du produit qui en résulte

Par ailleurs, la nouveauté du produit peut être considérée comme un facteur du succès. En effet, dans son étude réalisée dans un contexte de développement de nouveau produit, Cooper (2003) préconise qu'un produit nouveau et unique est plus compétitif en terme de satisfaction des besoins des consommateurs. En conséquence, sa probabilité de succès est élevée. Ceci peut être expliqué du fait de l'utilisation de technologies nouvelles permettant une meilleure performance en termes de qualité. Poursuivant dans cette même idée, Nguyen, Ogunlana et Lan (2004) affirment que le recours aux technologies « modernes » affecte positivement le succès de projet. Leur étude a été conduite dans un contexte de projet de construction. Pour sa part, Ramonjavelo (2007) parle de moyens techniques mis à la disposition de l'organisation comme facteurs qui aident pour l'atteinte des objectifs et assurent ainsi le succès.

En se basant sur ces constatations, il semble possible d'avancer que la nouveauté de produit influence positivement la satisfaction des clients. Le produit sera ainsi perçu comme un succès. La quatrième hypothèse de recherche se formule donc :

H4 : La nouveauté de produit réalisé dans le cadre d'un projet est positivement associée au succès de ce produit

1.3.2.2. Les relations

Un des principes de base de la collaboration dans un projet est la poursuite d'objectifs communs. Il est ainsi important pour la réussite du projet de bien identifier l'objectif et s'assurer de son approbation par tous les membres (Morrison, Lynch et Johns, 2004). Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001) invitent les parties prenantes à partager les responsabilités et les rôles. Ils doivent tenir compte de l'expertise de chaque membre.

D'autre part, l'adhésion et l'implication de tous les membres à la poursuite des objectifs de projet constituent une condition nécessaire à la réussite du projet. Ce dernier doit être perçu comme légitime. Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) stipulent que la légitimité du projet facilitera la convergence des intérêts des partenaires vers « une

mission commune et partagée »(p13). Ce qui stimulent tous les membres à s'impliquer davantage dans la réalisation du projet afin de tirer profit de sa réussite.

De ce fait, l'implication des membres se trouve être un facteur qui facilite le succès du projet et influence ainsi le produit qui en découle. Cette constatation est appuyée par Nguyen, Ogunlana et Lan (2004) qui placent l'implication des membres comme un facteur important pour le succès des organisations et des projets. Ainsi, l'hypothèse de recherche propose :

H5 : Le niveau d'implication des membres de l'équipe de projet est positivement associé au succès du produit découlant de ce projet

D'autre part, la réussite du projet dépend des ressources consenties par les différents partenaires. La complémentarité des ressources et des compétences constitue un facteur important dans le succès ou l'échec du projet (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Chaque membre de l'équipe du projet doit s'engager pour l'atteinte des objectifs fixés. Dans leur étude, Morrison, Lynch et Johns (2004) identifient l'engagement des membres comme un facteur primordial pour la réussite du projet. De même, Nguyen et al (2004) citent les études de White et Fortune (2002) et Sanchez et Perrez (2002) qui ont conclu que l'engagement des membres demeure l'un des facteurs les plus critiques pour la réussite des projets. Rapportant ces conclusions au niveau du produit résultant du projet, l'hypothèse suivante est avancée :

H6 : L'engagement des membres de l'équipe de projet dans la poursuite des objectifs fixés favorise le succès du produit qui en résulte.

Par ailleurs, la présence de plusieurs membres dans la conduite d'un projet peut susciter des divergences résultant de l'inadéquation entre les intérêts des partenaires ou liées à des cultures organisationnelles différentes. Selon Préfontaine, Ricard et Sicotte (2002) ce « choc des cultures » (p13) se dissout par le développement des relations interpersonnelles et professionnelles entre les participants. Ces relations doivent être basées sur le respect mutuel entre les membres de l'équipe. Ce qui de nature, permet de créer un climat de confiance.

En effet, une relation de confiance entre les partenaires est essentielle pour mener à terme le projet avec succès (Morrison, Lynch et Johns, 2004). Les partenaires sont appelés à développer une attitude qui favorise un climat de confiance. Le respect mutuel demeure un gage pour aboutir au succès du projet (Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001) et par conséquent celui du produit final. Ce qui aboutit à l'hypothèse suivante :

H7 : Un climat de confiance entre les membres de l'équipe du projet est positivement associé au succès du produit résultant.

D'après les études faites sur les facteurs clés de succès d'un projet, il apparaît que la communication entre les membres de l'équipe de travail joue un rôle déterminant. L'équipe de projet doit veiller à la mise en place d'un système d'information effectif (Nguyen, Ogunlana et Lan, 2004) aidant au partage des informations et les rendre accessibles pour tous les membres. Il est important d'avoir un réseau de communication qui favorise la circulation de l'information dans les deux sens. Comme le stipule Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001), la communication entre les membres doit être ouverte et fréquente. Ceci permettra de réduire les risques de conflits et d'accroître le niveau de confiance (Costongs et Springett, 1997) et par conséquent augmenter les chances de succès du projet et affectera le produit résultant. L'hypothèse suivante est alors posée :

H8 : La communication effective entre les membres favorise le succès du produit créé dans le cadre d'un projet.

1.3.2.3. L'environnement

L'étude de Pinto et Slevin (1986) a fait ressortir l'environnement comme le troisième facteur de succès parmi les facteurs incontrôlables. Cette conclusion a été appuyée par Préfontaine, Ricard et Sicotte (2001). Ces auteurs ont divisé les facteurs liés à l'environnement en des facteurs politiques, sociaux, économiques et culturels.

Les travaux de Bissonnette (1996) ont démontré l'importance de l'appui des gouvernements dans le contexte de projets touristiques. Dans le cas de projets reliés à des

secteurs stratégiques tel que le tourisme, l'État, par son implication, joue un rôle important pour le déclenchement ou la facilitation du financement du projet (Bissonnette, 1996). Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001) évoquent le climat politique comme déterminant, selon ces auteurs, il joue un rôle de « motivateur externe ». L'environnement politique se présente de ce fait, comme un facteur clé pour la réussite du projet.

À la lumière de ces constatations, l'hypothèse suivante est formulée :

H9 : Un environnement politique favorable au projet influence positivement le succès du produit résultant de ce projet

Pour Préfontaine, Ricard et Sicotte (2001) parlent des politiques gouvernementales notamment celles économiques et budgétaires comme des facteurs critiques de succès. Ces auteurs affirment que l'environnement économique composé de facteurs tels que le taux d'emploi, le taux de croissance, le PIB et le taux d'inflation a un impact sur le projet dans un contexte de collaboration. Ainsi l'hypothèse suivante est posée :

H10 : Un environnement économique favorable au projet influence positivement le succès du produit résultant de ce projet

La composante culturelle et sociale de l'environnement comprend différentes facettes. En effet, le secteur touristique fait intervenir plusieurs acteurs. La population locale est une composante principale dans le développement des projets touristiques (Reed, 1997). Son intégration dans le processus de planification et d'implémentation est une condition nécessaire et facilitatrice du succès du projet touristique. Cette constatation a été validée dans l'étude de Bissonnette (1996). Pour leur part, Nguyen, Ogunlana et Lan (2004) ont noté l'importance de l'implication de la communauté locale affectée par le projet pour assurer son succès.

Subséquentement, d'après la littérature il semble possible d'avancer que l'environnement social ainsi que l'environnement culturel influencent le succès du projet. D'où les hypothèses :

H11 : Un environnement social favorable au projet influence positivement le succès du produit résultant de ce projet

H12 : L'appui de la communauté locale à un projet influence positivement le succès du produit résultant de ce projet

Le tableau 1.6 résume les facteurs clés de succès présentés.

Tableau 1. 6: Les facteurs clés de succès

Les dimensions des facteurs clés de succès	Les facteurs clés de succès	Auteurs
Facteurs liés au projet/produit	L'identification claire du but et des objectifs du projet par tous les membres	Pinto et Slevin (1986); Nguyen et al (2004); Morrison et al (2004); Fryer et al(2007); Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001)
	Une bonne planification du projet	Zwikael et Globerson (2006); McNeil et Hartley (1986);
	La disponibilité des ressources financières	Achanga et al (2006); Mattesich et al (2001); Préfontaine et al (2002); Nguyen et al (2004)
	La nouveauté du produit	Cooper (2003)
Facteurs liés aux relations entre les membres du projet	Le niveau d'implication des partenaires dans le projet	Mattesich et al (2001); Préfontaine et al (2002); Morrison et al (2004)
	L'engagement des membres dans la poursuite des objectifs du projet	Mattesich et al (2001); Préfontaine et al (2002); Nguyen et al (2004), Morrison et al (2004)
	Le climat de confiance entre les membres de l'équipe	Morrison et al (2004); Fryer et al (2007)
	La communication	Fryer et al (2007); Zwikael et Globerson (2006); Nguyen et al (2004); Préfontaine et al (2002); Mattesich et al (2001)
Facteurs liés à l'environnement	L'environnement politique	Bissonnette (1996), Mattesich et al (2001), Préfontaine et al (2001)
	L'environnement économique	Préfontaine et al (2001)
	L'environnement social	Préfontaine et al (2001)
	L'engagement de la communauté locale	Bissonnette (1996), Reed (1997)

1.4 L'industrie touristique

Souvent jugée d'industrie fragmentée et complexe (Jamal et Getz, 1995), les responsables du secteur du tourisme se sont orientés vers la collaboration avec les intervenants du secteur afin d'atténuer les effets que peut engendrer cette réalité. En effet, comme l'a souligné Gunn (1994), il est difficile pour les entreprises touristiques d'opérer seules sur le marché. Dès lors, les actions de collaboration et de partenariat se sont multipliées. Dans son plan de la politique touristique, le gouvernement du Québec vise à « permettre à l'ensemble des intervenants en tourisme, privés et publics, de se regrouper, de travailler ensemble en toute transparence afin de faire prospérer le Québec, sa population, ses régions et ses entreprises touristiques ». (Tourisme Québec, 2005, p9).

Par ailleurs, le tourisme jouit d'une importance économique à l'échelle mondiale et se présente comme une industrie avec un fort potentiel de croissance (Organisation Mondiale du Tourisme, 2007). Ce qui justifie le choix du tourisme comme domaine d'étude pour la présente recherche. Dans les prochaines pages, le poids du tourisme dans l'économie est justifié et les principaux intervenants dans le secteur sont présentés.

1.4.1 Le poids économique du tourisme

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie. Il se situe parmi les trois premières industries mondiales (ATR associées du Québec, 2007). L'industrie du tourisme représente 35 % des exportations de services de l'ensemble du monde (Organisation Mondiale du Tourisme, 2007) et contribue à 10,4 % du PNB mondial (Tourisme Québec, 2005). En 2007, le tourisme a enregistré un taux de croissance de 5,4%. Il a généré des recettes de 733 milliards de \$ US à l'échelle internationale pour l'année 2006 (Organisation Mondiale du Tourisme, 2007). L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) table sur un taux de croissance annuel continue de 4,1 % et estime que le nombre de touristes atteindra les 1,6 milliards en 2020.

En se plaçant au 5eme rang des produits d'exportation du Québec, le tourisme demeure un véritable moteur économique pour la province (Tourisme Québec, 2006). Cette industrie a généré un produit intérieur brut (PIB) de 7,4 milliards de dollars soit 2,7% du PIB total du Québec.

L'industrie du tourisme au Québec compte sur plus que 30 000 entreprises québécoises qui ont créé quelques 388 000 emplois dans les différents secteurs du tourisme (Tourisme Québec, 2005, 2006). Selon Tourisme Québec (2006), l'industrie touristique est l'une des rares activités économiques présentes dans toutes les régions du Québec. Le tableau 1.7 présente la distribution des entreprises associées au secteur du tourisme dans les 22 régions du Québec. De plus, Emploi-Québec estime que la croissance de l'emploi dans le secteur du tourisme sera de 6,6 % et dépassera le taux de l'ensemble de l'économie évalué à 5,3 %.

Tableau 1. 7: La distribution des entreprises touristiques suivant les régions du Québec

Région touristique	Entreprises associées au secteur du tourisme en 2007	Pourcentages
01 Îles-de-la-Madeleine	435	1,5%
02 Gaspésie	1 124	3,7%
03 Bas-Saint-Laurent	939	3,2%
04 Région de Québec	2 591	8,6%
05 Charlevoix	637	2,1%
06 Chaudière-Appalaches	1 377	4,6%
07 Mauricie	1 106	3,7%
08 Cantons-de-l'Est	2 072	6,9%
09 Montérégie	3 323	11%
10 Lanaudière	1 294	4,3%
11 Laurentides	2 268	7,5%
12 Montréal	6 592	22%
13 Outaouais	1 044	3,5%
14 Abitibi-Témiscamingue	623	2%
15 Saguenay-Lac-Saint-Jean	1 221	4%
16 Manicouagan	338	1,1%
17 Duplessis	319	1%
18 Baie-James	114	0,4%
19 Laval	959	3,2%
20 Centre-du-Québec	763	2,5%
21 Nunavik	36	0,1%
22 Eeyou Istchee	12	0,1%
Entreprises non ventilées sur une base régionale	892	3%
Le Québec - Total	30 079	100%

Source : Tourisme Québec (2007)

1.4.2 La stratégie touristique du Québec

Le tourisme est une industrie qui opère dans un environnement externe extrêmement complexe et turbulent (Bissonnette, 1996). En effet, la société actuelle est façonnée par des transformations sociologiques, économiques et technologiques importantes (Tourisme Québec, 2006) qui affectent l'évolution du marché des voyages. L'organisation mondiale du tourisme a identifié la technologie et la mondialisation comme deux forces qui ont un impact sur l'industrie.

Par ailleurs, l'environnement économique (les variations de l'économie, les taux de change...) et politique autant que les facteurs d'ordre climatique, sanitaire et sécuritaire influencent le tourisme (Tourisme Québec, 2006).

Par ailleurs, les touristes affichent de nouvelles attitudes, leurs goûts et intérêts ont changé. Ils sont de plus en plus préoccupés par leur santé, le ressourcement et l'environnement (Tourisme Québec, 2005).

Face à ces innombrables changements, l'industrie touristique doit s'adapter continuellement à son environnement afin de répondre adéquatement aux nouveaux besoins des touristes. Ainsi, une nouvelle forme du tourisme est née qui s'aligne aux nouvelles tendances du développement durable.

Cette nouvelle politique touristique du Québec, tel que présenté par Tourisme Québec dans son rapport de 2005, est également axée sur une relation de partenariat et de concertation entre les différents acteurs privés et publics. L'objectif ultime de cette démarche est de « faire prospérer le Québec, sa population, ses régions et ses entreprises touristiques » (Tourisme Québec, 2005, p.9) en invitant les différents intervenants du tourisme à se regrouper et à travailler ensemble.

1.4.3 Les intervenants du tourisme au Québec

L'industrie du tourisme se caractérise par un nombre important d'intervenants qui opèrent dans différents secteurs. Il peut s'agir des organismes publics, des entreprises du secteur privé, des organismes à but non lucratif ou même de la population locale. Dresser

une liste complète de tous les intervenants s'avère une tâche difficile. Dans cette section, en se référant à d'autres études notamment celle de Rajaobelina (2007), les intervenants jugés les plus importants, dans un contexte de collaboration, sont présentés.

- **Tourisme Québec**

C'est l'organisme gouvernemental qui gère le tourisme au Québec. Il a comme principale mission le soutien du développement et de la promotion du tourisme au Québec. Le ministère travaille en concert avec tous les partenaires et les intervenants du secteur dans une perspective de création d'emplois et de prospérité économique (Ministère du tourisme, 2005). Ses principaux partenaires sont les associations touristiques régionales, les associations touristiques sectorielles ainsi que les entreprises touristiques privées. Le ministère du tourisme assure un soutien administratif et financier à ces partenaires dans le développement des produits et des événements touristiques.

- **Les associations touristiques régionales (ATR)**

Les associations touristiques régionales sont des organismes privés à but non lucratif qui sont autonomes. Ils jouent un rôle important de concertation et de catalyseur dans leur milieu, en tant que représentants des différents intervenants dans le tourisme en régions.

Au niveau du financement, les ATR comptent sur l'implication financière des intervenants régionaux notamment à travers leur participation aux différents programmes de promotion et de développement. Également, Tourisme Québec contribue au financement des ATR par des programmes d'aide au fonctionnement mais aussi par la publicité coopérative.

Les ATR agissent au niveau régional, ils visent principalement à :

- ✓ Diffuser l'information touristique de la région
- ✓ Commercialiser leur région en tant que destination touristique
- ✓ Soutenir l'offre touristique de la région et promouvoir son développement

- **Centre Local de développement (CLD)**

Les CLD interviennent dans plusieurs domaines dont le tourisme. Leur objectif ultime est d'assurer le développement de l'économie et la création de l'emploi dans leur territoire par la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux. Les CLD fournissent également un soutien à l'entrepreneuriat en coordonnant les différents services d'aide et en assurant leur financement.

En prenant en considération les politiques nationales et régionales, les CLD élaborent le plan d'action pour le développement local et adoptent les stratégies qui lui sont liées.

- **Les entreprises touristiques**

Les entreprises touristiques se présentent parmi les intervenants les plus importants dans le tourisme. En effet, ces entreprises sont les parties prenantes de la plupart des projets de mise en marché et de développement de produits touristiques. Il peut s'agir des agences de voyage, des tours opérateurs, des hôtels, des restaurateurs ou même des compagnies de transport.

Il est à signaler que ces différents intervenants agissent au niveau de trois paliers : le provincial, le régional et le local (Rajaobelina, 2007).

À travers cette section, le choix du secteur touristique a été justifié. En effet, le tourisme jouit d'une importance au niveau économique. Cette industrie fait intervenir plusieurs intervenants tant publics que des entreprises privées. Afin de promouvoir les régions touristiques et atteindre leurs objectifs fixés, les différents organismes opérant dans le secteur ont recours aux collaborations avec tous les intervenants. De plus, dans sa politique touristique, le gouvernement du Québec encourage les partenariats entre tous les acteurs privés et publics. D'où la pertinence du secteur pour la présente étude.

1. 5. Le cadre conceptuel

L'objectif de cette étude est de déterminer les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit dans un contexte de collaboration touristique.

Plusieurs auteurs ont abordé le sujet et ont étudié les facteurs clés de succès des projets. Ainsi, en se basant sur les études réalisées par Pinto et Slevin (1986), Bissonnette (1996), Mattesich, Murray-Close et Monsey (2001), Préfontaine, Ricard et Sicotte (2001,2002) et Rajaobelina (2007), des facteurs clés de succès pour les projets ont été identifiés. Un cadre conceptuel a été réalisé, qui met en relations les différentes dimensions.

Les facteurs clés de succès ont été regroupés en trois dimensions principales qui agissent sur la performance du produit issu du projet de collaboration. Ces dimensions sont : (1) les facteurs liés au produit ou projet, (2) les facteurs liés aux relations et (3) les facteurs liés à l'environnement.

Les facteurs liés aux relations comportent les variables communication, confiance, le niveau d'implication et l'engagement des membres. En effet, la revue de la littérature a démontré l'importance de la communication entre les organisations partenaires mais également au sein de l'organisation pour la réussite du projet. Cette communication, qui doit être fréquente et continue, stimule l'interaction et la concertation entre les partenaires et favorise un climat de confiance. Cette dernière est primordiale pour toute relation d'affaires. D'autres part, plusieurs auteurs (Mattesich et al, 2001; Préfontaine et al, 2002; Nguyen et al, 2004, Morrison et al, 2004), ont mis l'accent sur l'implication et l'engagement des membres pour la bonne conduite du projet.

La nouveauté du produit, le financement, la clarté des objectifs et la planification du projet sont les variables qui forment la dimension des facteurs liés au produit.

Finalement, les variables exogènes liés à l'environnement économique, politique, social et à la communauté locale forment une troisième dimension qui peut affecter le succès du projet.

Quant à la mesure de la performance, étant donné que la présente étude cherche à mesurer la performance du produit issu d'un projet de collaboration, il semble inapproprié de se concentrer sur des critères de qualité, coût et délai qui mesurent la performance du projet. Par conséquent, outre les indicateurs qui mesurent la qualité et le rapport qualité/prix, la performance du produit sera mesurée en termes de réponse aux besoins des clients, également en termes de valeur ajoutée qu'apporte le produit aux clients.

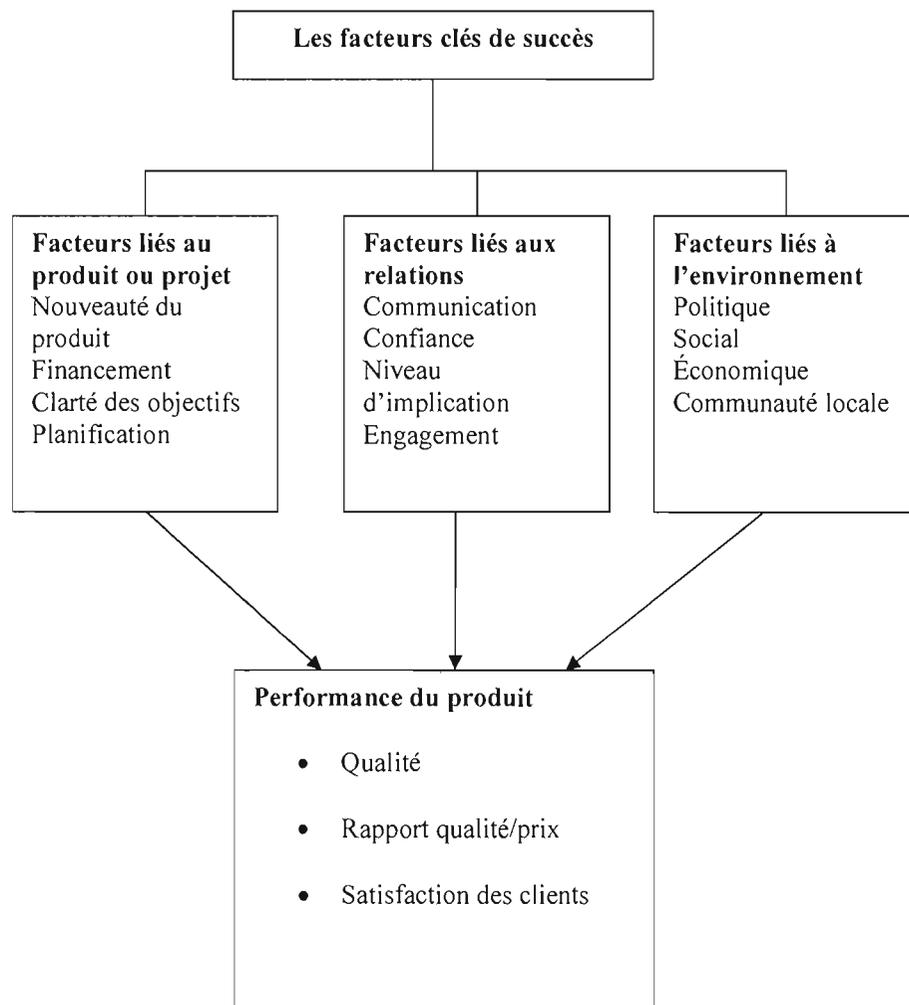


Figure 1.2 : Le cadre conceptuel

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche est exposée. Les sections qui sont présentées permettront de comprendre le cadre de cette recherche, de justifier le type de la recherche ainsi que la méthode de collecte de données retenue.

2.1 Contexte de l'étude

L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit et ce dans un contexte de collaboration dans le secteur touristique. Ce secteur a été retenu comme domaine d'étude de cette recherche du fait de l'importance de la collaboration dans le tourisme (Morrison, Lynch et Johns, 2004) et du poids économique que représente cette industrie pour le Québec (Tourisme Québec, 2006).

Une enquête par questionnaire a été adoptée. Cette méthode a été jugée la plus adéquate pour répondre aux objectifs de l'étude. En effet, elle se caractérise par sa souplesse et permet de recueillir un nombre important d'informations (d'Astous, 2005).

2.2 Instrument de collecte de données

Un questionnaire web a été utilisé comme l'instrument de collecte de données. Cette méthode d'envoi offre l'avantage de la rapidité pour obtenir les réponses, également elle

est moins coûteuse comparativement aux autres méthodes de collecte de données (d'Astous, 2005). De plus, le nombre d'utilisateurs ayant accès à une adresse courriel ne cesse d'augmenter. Les Québécois sont de plus en plus branchés sur Internet. En 2007, 65% d'entre eux l'utilisent pour communiquer par courrier électronique contre 60% pour l'année 2006 (CEFRIO, 2008). Par ailleurs, 85% des PME québécoises ont accès à Internet en 2007. La majorité (84%) l'utilise pour échanger des documents avec des fournisseurs ou clients (CEFRIO, 2008).

Le questionnaire employé a été élaboré dans le cadre d'une recherche aux objectifs plus larges. Il est divisé en trois sections.

La première section s'intéresse à l'évaluation du projet. Elle se subdivise en trois sous-sections : (1) évaluation de la collaboration, (2) évaluation du projet et (3) évaluation du produit.

La seconde section, qui est la principale, porte sur les facteurs clés de succès, elle les catégorise en quatre catégories : (1) les facteurs liés au produit ou projet, (2) les facteurs liés aux caractéristiques des partenaires, (3) les facteurs liés aux relations et (4) les facteurs liés à l'environnement.

Finalement, les deux dernières sections du questionnaire concernent la description du projet et le profil de l'organisation interrogée.

Il est aussi à signaler que chaque répondant devait évaluer deux projets de collaboration. Un où la collaboration est considérée comme étant été un succès, et un autre où la collaboration est moins bien réussie.

2.3 L'échantillonnage

La présente recherche s'étend sur toutes les régions du Québec. Les entreprises et les organismes œuvrant dans le secteur du tourisme étaient ciblés pour répondre au questionnaire. Le contexte de l'étude étant les projets de collaboration touristique, de ce

fait, les répondants devaient avoir été impliqués dans au moins deux projets réalisés en collaboration. Un succès et un, moins bien réussi.

Dans une première étape, une liste comprenant les associations touristiques régionales (ATR), les centres locaux de développement (CLD) et les chambres de commerce des différentes régions du Québec a été dressée. Ces organismes ont été contactés par téléphone (voir tableau 2.1). Il s'agit d'une pré notification téléphonique. Par la suite, l'envoi électronique a été adopté. Le lien du questionnaire Web a été envoyé par courriel à tous les organismes qui ont accepté de répondre au questionnaire et qui étaient éligibles.

Tableau 2. 1: Les répondants du secteur public

Organismes		
ATR	Population	20
	Prénotifiés	20
CLD et Offices de tourisme	Population	166
	Duplicata	5
	Non admissibles	9
	Pas de collaboration	5
	Admissibles	147
Chambres de commerce	Population	151
	Pas de téléphone	46
	Non admissibles (pas de tourisme)	66
	Pas en service	1
	Admissibles	38

La deuxième étape consistait à sonder les entreprises touristiques ayant participé à au moins deux projets de collaboration. Pour ce faire, l'équipe (groupe de recherche PIVOT) chargée de la collecte des données a eu recours au site «bonjourquebec.com» pour répertorier les entreprises touristiques au Québec. Les régions touristiques ont été sélectionnées l'une après l'autre, par la suite les trois onglets principaux sur lesquels «bonjourquebec.com» se base pour classifier les entreprises touristiques (Hébergement, Activités et attraits et Événements) ont été utilisés. Pour ce qui est de la restauration,

acteur important de l'industrie de l'hospitalité, c'est à partir des sites d'ATR de chaque région que le répertoire a été constitué.

Ainsi, une liste a été dressée et les entreprises ont été classées en quatre catégories (hébergement, attrait, événement et restauration).

L'échantillon final était composé des organismes para-public regroupant d'une part les ATR, les CLD et les offices du tourisme ainsi que les chambres du commerce, et d'autre part, des entreprises majoritairement privées rassemblant les restaurants, les établissements hôteliers, les événements et les attraits.

La méthode d'échantillonnage préconisée était l'échantillonnage systématique à l'intérieur des listes dressées, dans lesquelles les organismes étaient classés par ordre alphabétique et par région. L'un des attraits de cette technique est qu'elle permet une couverture complète de la population (d'Astous, 2005).

La collecte des données auprès des entreprises s'est réalisée en deux vagues. La première s'est déroulée entre mars et juin 2007, et s'intéresse aux organismes parapublics. La deuxième vague, consacrée aux entreprises appartenant au secteur privé, s'est déroulée sur deux périodes : d'octobre 2007 à décembre 2007 puis de janvier 2008 jusqu'à mars 2008. Dans le but d'inciter les entreprises à répondre au questionnaire, un tirage d'un budget promotionnel d'une valeur de plus de 500\$ a été proposé en association avec « bonjourquebec.com ».

2.4 Le taux de réponse

Le tableau 2.2 illustre la catégorisation des répondants. Il est à signaler que le terme échantillon initial désigne le nombre d'organismes ou entreprises répertoriés selon leur secteur d'activité. Parmi ces organismes, certains ne peuvent être retenus pour l'enquête parce que, soit ils ne font pas de collaboration, soit ils ne peuvent être joints (numéro de téléphone invalide). Les personnes composant l'échantillon retenu ont été contactés par téléphone, certains n'étaient pas joignables (pas de réponses après plusieurs appels), d'autres n'étaient pas impliqués dans des projets de collaboration, alors qu'une autre

proportion a refusé de répondre au questionnaire. Les organismes qui ont donné une suite favorable à notre requête forment la liste des « pré notifiés ». Un courriel leur a été envoyé ultérieurement.

Une observation du tableau permet de constater que le taux de réponse est plus élevé chez les organismes parapublics. Plus de la moitié des ATR contactés ont participé à l'enquête (55%), alors que les restaurants et les événements ont été les moins enclins à répondre au questionnaire avec un taux de réponse de 5%.

Il est à signaler que dans le cas des restaurants, la sollicitation ne s'est pas poursuivie lors de la deuxième vague de collecte de données. Le taux de réponse était très faible malgré les efforts consentis. Une proportion importante mentionnait ne pas collaborer et n'étant donc pas éligible. De ce fait, la sollicitation des restaurateurs fut abandonnée. Suite à la première vague, 331 restaurants ont été contactés et sollicités pour répondre au questionnaire.

Tableau 2. 2: Typologie des répondants et taux de réponse

	Échantillon initial	Échantillon retenu	pré notifiés	Nombre de répondants	Taux de réponse
Les organismes Parapublics					
ATR	20	20 (100%)	20	11	55% (11/20)
CLD et les offices	166	147 (88,5%)	147	54	37% (54/147)
Chambre de commerce	151	38 (25,1%)	38	10	26% (10/38)
Les entreprises privées					
Restaurants	1087	223 (20,5%)	141	11	5% (11/223)
Établissements hôteliers	655	204 (31,1%)	125	46	23% (46/204)
Événements	356	231 (64,8%)	120	12	5% (12/231)
Attraits	931	622 (66,8%)	296	73	12% (73/622)
Autres				34	

2.5 L'analyse des données et les mesures

Le tableau 2.3 présente les variables étudiées dans le cadre de cette recherche et leur associe les énoncés sélectionnés. Les variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (1= fortement en désaccord et 5= fortement en accord).

Les analyses des données seront effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Elles comprendront principalement des analyses multivariées qui serviront à tester les hypothèses de recherche en mettant en relation les différentes variables à mesurer.

Il est à signaler que seulement quelques questions du questionnaire sont pertinentes aux analyses. Ceci est dû au fait que le questionnaire utilisé a été élaboré dans le cadre d'une recherche s'inscrivant dans un contexte plus large et visant d'autres objectifs de recherche.

Tableau 2. 3: Les variables étudiées

Variables		Items	Énoncé de l'item
Facteurs liés au produit/service	Nouveauté du produit	3-A-a	Le produit offert était nouveau dans le domaine
		3-A-b	Le produit était nouveau dans la région
		3-A-c	Le produit offert était nouveau pour notre organisation
	Financement	3-A-g	Les investissements requis pour le projet ont été importants
	3-A-h	Le financement de démarrage a été difficile à trouver	
Planification	3-A-k	Le projet a été bien planifié	
	3-A-l	Une étude détaillée a été effectuée de façon permanente	
Objectif	3-A-i	Les partenaires comprenaient les objectifs	
	3-A-j	Les objectifs du projet étaient clairs	
Facteurs liés aux relations	Engagement des membres	3-C-b	Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements
	Niveau d'implication	3-C-g	Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé
		3-C-h	Nous avons investi beaucoup de notre temps dans cette collaboration
		3-C-i	Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration
	Confiance	3-C-a	Tous les partenaires se faisaient confiance
Communication	3-C-n	Nous informions nos partenaires aussitôt que possible des changements	
	3-C-o	Les communications ont été efficaces	
	3-c-r	Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	
Facteurs liés à l'environnement	Environnement politique	3-D-a	Le climat politique était propice à cette collaboration
		3-D-b	Les élus/politiciens appuyaient ce projet
	Environnement social	3-D-c	Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration
	Environnement économique	3-D-d	La situation économique de la région facilite la réussite de la collaboration
	La communauté locale	3-D-e	La population locale ou gens d'affaires a participé grandement au projet
		3-D-f	La population locale souhaitait la réalisation de ce projet
Performance du produit/service	Qualité	2-j	Le produit offert est de très bonne qualité
	Rapport qualité/prix	2-k	Le produit offre un excellent rapport qualité/prix
		2-l	Les clients considèrent que le produit ou service offert en valait vraiment le prix
	Satisfaction des clients	2-i	Le produit offert répond aux besoins des clients
2-m		Le produit représente une valeur ajoutée pour les clients	

2.6 La fidélité et la validité des construits

Une fois les données recueillies, une analyse des échelles de mesures utilisées a été réalisée, l'objectif étant de s'assurer de la fidélité et de la validité des mesures.

Avant de procéder aux analyses factorielles, les postulats ont été vérifiés. En effet, les tests de Bartlett et le KMO ont été effectués (Appendice A). Ces tests permettent de justifier le recours aux analyses factorielles (Daghfous, 2006). Les résultats obtenus pour ces deux tests (KMO = 0,839; pour le test de Bartlett la probabilité est faible $p=0,000$) confirment l'existence de corrélation entre les énoncés d'où la pertinence des analyses factorielles.

Des analyses factorielles sur les différents construits mesurés ont été effectuées (Appendice B). Ces analyses ont permis de vérifier que les construits sont bien unidimensionnels. En d'autres termes, elles assurent que les énoncés considérés pour les analyses mesurent bien une même dimension. Il est à signaler que la méthode de la rotation Varimax a été considérée pour les analyses factorielles.

Suite à ces analyses, deux énoncés ont été éliminés : «une étude détaillée a été effectuée avant la mise sur pied du projet » et «nous avons investi beaucoup de notre temps dans cette collaboration ». En effet, ces deux énoncés ne sont pas corrélés avec les dimensions qu'ils sont censés mesurer.

D'autre part, les analyses factorielles ont révélé une corrélation entre des construits qui se sont dévoilés unidimensionnels et qui devront être regroupés sous une même dimension. En effet, la dimension « facteurs liés au produit » était composé de quatre construits à savoir «nouveauité du produit », « financement », « planification » et « objectif », à la suite des analyses factorielles les deux derniers construits sont regroupés pour former un seul : « planification et objectif du projet ».

Concernant la dimension « facteurs liés aux relations », les analyses ont démontré que les construits « engagement des membres », « niveau d'implication », « confiance » et « communication » sont reliés et forment un seul facteur. Ceci rejoint les résultats de

l'étude de Ramonjavelo (2007) qui a révélé que la communication et la confiance forment un seul construit.

Également, les construits « environnement politique », « environnement social », « environnement économique » et « l'appui de la communauté locale » se sont avérés reliés et constituent ainsi une seule dimension regroupant les facteurs liés à l'environnement. Dans son étude, Ramonjavelo (2007) les a regroupés en une seule dimension composant les facteurs « exogènes ».

En parallèle, il fallait étudier la fiabilité des construits. Pour ce faire, le chercheur a eu recours à l'alpha de Cronbach. En effet, cet indicateur permet d'apprécier la consistance interne (Perrien, Chéron et Zins, 1983) des échelles de mesure. En d'autres termes, l'alpha de Cronbach renseigne sur la cohérence des énoncés et permet de s'assurer que les instruments utilisés mesurent bien le même construit.

Dans le cas de cette étude, les alphas de Cronbach obtenus sont supérieurs à 0,649. Perrien, Chéron et Zins, (1983) stipule que le coefficient Alpha est acceptable lorsque supérieure à 0,5. Ce qui permet de croire que les échelles utilisées pour cette recherche sont fidèles.

Le tableau 2.4 présente les mesures de l'alpha de Cronbach ainsi que celles de l'analyse factorielle.

Tableau 2. 4: Validité et fidélité des construits

variables		Énoncé de l'item	Analyse factorielle	Alpha de Cronbach
Facteurs liés au produit	Nouveauté du produit	Le produit offert était nouveau dans le domaine	0,851	0,833
		Le produit était nouveau dans la région	0,887	
		Le produit offert était nouveau pour notre organisation	0,795	
	Objectif et planification	Les partenaires comprenaient les objectifs	0,754	0,842
		Les objectifs du projet étaient clairs	0,737	
		Le projet a été bien planifié	0,619	
	Financement	Les investissements requis pour le projet ont été importants	0,791	0,649
		Le financement de démarrage a été difficile à trouver	0,857	
	Facteurs liés aux relations		Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements	0,694
		Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé	0,683	
		Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration	0,623	
		Tous les partenaires se faisaient confiance	0,776	
		Nous informions nos partenaires aussitôt que possible des changements	0,669	
		Les communications ont été efficaces	0,729	
		Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	0,740	
Facteurs liés à l'environnement		Le climat politique était propice à cette collaboration	0,714	0,823
		Les élus/politiciens appuyaient ce projet	0,704	
		Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration	0,730	
		La situation économique de la région facilite la réussite de la collaboration	0,747	
		La population locale ou gens d'affaires a participé grandement au projet	0,705	
		La population locale souhaitait la réalisation de ce projet	0,617	
Performance du produit/service		Le produit offert est de très bonne qualité	0,786	0,844
		Le produit offre un excellent rapport qualité/prix	0,789	
		Les clients considèrent que le produit ou service offert en valait vraiment le prix	0,822	
		Le produit/ offert répond aux besoins des clients	0,767	
		Le produit représente une valeur ajoutée pour les clients	0,762	

2.7 Les hypothèses de la recherche reformulées

En conséquence des résultats des analyses factorielles et du regroupement de certains construits, les hypothèses posées ultérieurement ont été reformulées. En effet, les construits « engagement des membres », « niveau d'implication », « confiance » et « communication » forment une seule dimension à mesurer. De ce fait ils seront regroupés sous une même hypothèse. De même pour les construits reliés aux facteurs de l'environnement.

Le tableau 2.5 présente un récapitulatif des hypothèses à tester dans le prochain chapitre.

Tableau 2. 5: Les hypothèses de la recherche reformulées

Dimensions	Hypothèses de la recherche
Facteurs liés au produit/service	H1 : Une bonne planification et la clarté des objectifs du projet sont positivement associées au succès du produit découlant de ce projet
	H2 : La nouveauté de produit réalisé dans le cadre d'un projet est positivement associée au succès de ce produit ou service
	H3 : La disponibilité des ressources financières pour la réalisation d'un projet influence positivement le succès du produit qui en résulte
Facteurs liés aux relations	H4 : Les facteurs liés aux relations entre les membres de l'équipe du projet et les partenaires sont positivement associés aux succès du produit qui en résulte
Facteurs liés à l'environnement	H5 : Les facteurs liés à l'environnement externe du projet sont positivement associés au succès du produit résultant de ce projet

CHAPITRE III

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats de l'enquête sont présentés. Ces résultats se subdivisent en deux parties : la description de l'échantillon et l'étude des facteurs clés de succès. Les analyses univariées sont utilisées pour la présentation et la description de l'échantillon alors que les analyses bivariées et multivariées permettront de tester les hypothèses et les relations entre les variables.

3.1 Description de l'échantillon

La description de l'échantillon comporte une présentation des projets de collaboration étudiés ainsi qu'un portrait des répondants.

- **Nombre de personnes de l'organisation impliquées dans le projet**

Pour les répondants, en moyenne 5 personnes sont impliquées dans les projets de collaboration (moyenne = 5,29). Une grande proportion 29,1% des répondants affirme qu'il y a 2 personnes qui sont impliquées dans les projets évalués. Il est à signaler que deux des organisations participantes à l'enquête font impliquer respectivement 500 et 150 personnes dans le projet, ce qui est possible lorsqu'on parle de projet d'une ATR par exemple. De ce fait, ces deux répondants ont été éliminés pour le calcul de la moyenne puisqu'ils présentent des valeurs extrêmes qui peuvent biaiser les analyses univariées.

Tableau 3. 1: Nombre de personnes de l'organisation impliquées dans le projet

Nombre total approximatif de personnes de votre organisation impliquées dans le projet de collaboration		
Moyenne = 5,29	Minimum = 1	Maximum = 45
Mode = 2	Écart type = 6,542	

- **Nombre d'organismes partenaires selon le secteur**

En moyenne, les répondants ont fait affaire à 10 organismes partenaires (moyenne = 10,52) dans le cadre des projets évalués. Toutefois, bien que les valeurs extrêmes aient été ôtées, la moyenne demeure élevée. L'analyse du mode indique que la plupart des organismes avaient 2 partenaires. La majorité des répondants affirme que leurs partenaires proviennent du secteur privé (moyenne = 7,34; mode = 2).

Tableau 3. 2: Organismes partenaires- Total

Nombre d'organismes partenaires, vous incluant- total		
Moyenne = 10,52	Minimum = 1	Maximum = 200
Mode = 2	Écart type = 18,70	

Tableau 3. 3: Organismes partenaires- secteur privé

Nombre d'organismes partenaires, vous incluant- secteur privé		
Moyenne = 7,34	Minimum = 0	Maximum = 184
Mode = 2	Écart type = 17,71	

Tableau 3. 4: Organismes partenaires- secteur public

Nombre d'organismes partenaires, vous incluant- secteur publique		
Moyenne = 2,67	Minimum = 0	Maximum = 15
Mode = 1	Écart type = 2,82	

Tableau 3. 5: Organismes partenaires- OBNL

Nombre d'organismes partenaires, vous incluant- OBNL		
Moyenne = 2,51	Minimum = 0	Maximum = 30
Mode = 1	Écart type = 3,47	

- **La zone de provenance des partenaires**

L'analyse des résultats démontre que la majorité des partenaires proviennent de la même Municipalité Régionale de Comté (MRC) que l'organisation. En effet, en moyenne 8 partenaires sont de la même MRC (moyenne = 7,98). Toutefois, la plupart des répondants avait deux organismes partenaires provenant de la même MRC (mode = 2). Le nombre de partenaires qui sont extérieurs de la MRC mais qui sont de la région est entre 2 et 3 partenaires (moyenne = 2,66). Cette moyenne se situe entre 1 et 2 (1,15) pour les partenaires provenant d'une autre région du Québec. Peu d'organisations (15 répondants) se sont engagées dans un projet de collaboration avec des partenaires de l'extérieur du Québec.

Il est à signaler également que deux valeurs extrêmes ont été ôtées afin de ne pas biaiser les moyennes.

Tableau 3. 6: Organismes partenaires provenant de la même MRC

Nombre de ces partenaires- provenant de votre MRC		
Moyenne = 7,37	Minimum = 0	Maximum =80
Mode = 2	Écart type = 10,39	

Tableau 3. 7: Organismes partenaires provenant de l'extérieur de la MRC mais de la même région

Nombre de ces partenaires- provenant de l'extérieur de votre MRC mais de votre région		
Moyenne = 2,66	Minimum = 0	Maximum =45
Mode = 0	Écart type = 5,98	

Tableau 3. 8: Organismes partenaires provenant d'autres régions touristiques du Québec

Nombre de ces partenaires- provenant d'autres régions touristiques du Québec		
Moyenne = 1,15	Minimum = 0	Maximum =24
Mode = 0	Écart type = 3,33	

Tableau 3. 9: Organismes partenaires provenant de l'extérieur du Québec

Nombre de ces partenaires- provenant de l'extérieur du Québec		
Moyenne = 0,18	Minimum = 0	Maximum =3
Mode = 0	Écart type = 0,55	

- **La répartition des organisations selon leur type**

La répartition des organisations selon leur type d'activité démontre que l'échantillon est composé d'un grand nombre d'organisations «attrait» (28%) suivi des CLD et Offices du tourisme qui représentent 21% de l'ensemble des répondants. Les établissements hôteliers forment 18% des organisations sondées, alors que les ATR, les restaurants, les chambres de commerce et les municipalités sont représentés par des proportions variant de 6% à 4%.

Tableau 3. 10: La répartition des répondants selon le type d'organisations

Votre organisation est		
	Fréquence	Pourcentage
Attrait	73	28%
CLD/Office du tourisme	52	21%
Établissement hôtelier	45	18%
Restaurant	14	6%
ATR	13	5%
Événement	13	5%
OBNL	12	5%
Chambre de commerce	10	4%
Municipalité	10	4%
Autre	11	4%
Total	251	100%

- **Les organisations partenaires**

Parmi les organisations qui ont collaboré aux projets évalués, les CLD ou les offices de tourisme sont les plus cités. En effet, 53,5% des répondants les avaient comme partenaires. En seconde place, les municipalités représentent 47,6% des organisations qui ont collaboré aux projets et devancent de peu les organisations «Attrait» (43,7%). Dans le cadre de leurs projets de collaboration 38,2% des répondants ont fait affaire avec les ATR, alors qu'un peu plus du tiers (34,6%) étaient partenaires avec des établissements hôteliers.

Tableau 3. 11: Types des organisations partenaires

Quelles organisations ont collaboré au projet		
	Fréquence	Pourcentage
ATR	97	38,2%
CLD/Office du tourisme	136	53,5%
Association sectorielle	39	15,4%
Chambre de commerce	31	12,2%
Municipalité	121	47,6%
Établissement hôtelier	88	34,6%
Restaurant	69	27,2%
Attrait	111	43,7%
Agence de voyages	17	6,7%
Consultant	37	14,6%
Autre	119	46,9%

- **La répartition des répondants selon la région**

Les organisations sondées sont réparties sur toutes les régions du Québec. La plus grande proportion des répondants (11,3%) proviennent de la région des Cantons de l'Est. Les organisations appartenant à la région de la Chaudière-Appalaches représentent 9,3% de l'échantillon. Parmi les répondants, respectivement, 8,9% et 8,5% sont situés dans la Gaspésie et dans la Montérégie, alors que les proportions des organisations provenant des régions du Bas-Saint-Laurent, de Montréal, de Charlevoix et de la Mauricie sont proches et varient entre 6,9% et 5,7%. Le tableau 3.12 dresse le détail de la répartition des organisations selon les régions. Une constatation peut être dressée. En comparaison à la répartition des entreprises touristiques au Québec (tableau 1.7), les régions de Montréal et de Québec sont sous-représentées dans l'échantillon. En effet, ces deux régions totalisent plus que 30% des entreprises touristiques, alors que dans l'échantillon des répondants elles représentent 10,5%.

Tableau 3. 12: La répartition selon les régions

Dans quelle région touristique est située votre organisation		
	Fréquence	Pourcentage
Cantons-de-l'Est	28	11,3
Chaudière-Appalaches	23	9,3
Gaspésie	22	8,9
Montérégie	21	8,5
Bas-Saint-Laurent	17	6,9
Montréal	15	6,1
Charlevoix	14	5,7
Mauricie	14	5,7
Abitibi-Témiscamingue	13	5,3
Centre-du-Québec	13	5,3
Laurentides	12	4,9
Région de Québec	11	4,5
Saguenay-Lac-St-Jean	11	4,5
Lanaudière	9	3,6
Outaouais	7	2,8
Manicouagan	6	2,4
Duplessis	6	2,4
Baie-James	2	0,8
Îles-de-la-Madeleine	2	0,8
Laval	1	0,4
Total	247	100%

- **Profil de la personne ressource**

- **Fonction dans l'organisation**

Le tableau 3.13 présente la répartition des répondants selon leur fonction dans l'organisation. Il apparaît que les Directeurs général représentent la catégorie la plus représentée (26,1%) suivis des personnes occupant des postes de direction (22,1%) dans les différents départements de l'organisation.

Tableau 3. 13: La fonction du répondant

Quelle est votre fonction dans l'organisation		
	Fréquence	Pourcentage
Directeur Général	65	26,1
Direction (administratif-marketing-communication ...)	55	22,1
Propriétaire	39	15,7
Coordonnateur	18	7,2
Agent	21	8,4
Chargé de projet	6	2,4
Conseiller	8	3,2
Autre	37	14,9
Total	249	100%

- **Nombre d'années d'expérience dans le secteur touristique**

En moyenne, les personnes interrogées possèdent 11 années (moyenne = 10,83) d'expérience dans le secteur touristique.

Tableau 3. 14: Expérience dans le secteur touristique

Nombre d'année d'expérience dans le secteur touristique		
Moyenne = 10,83	Minimum = 0	Maximum = 40
Mode = 10	Écart type = 7,78	

- **Sexe du répondant**

Les personnes ressources au sein de l'organisation ayant répondu aux questionnaires sont majoritairement des femmes (57,5%).

Tableau 3. 15: Sexe du répondant

Sexe du répondant		
	Fréquence	Pourcentage
Homme	107	42,5
Femme	145	57,5
Total	252	100%

3.2 L'étude des facteurs clés de succès

L'objectif de l'étude est d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit issu d'un projet de collaboration. Trois dimensions ont été dégagés à partir de la littérature : **la dimension «produit» et projet, la dimension liée aux relations et la dimension liée à l'environnement**. La première dimension se compose de trois construits qui sont : « **la nouveauté du produit** », « **la planification et l'objectif** » et « **le financement** ». Les deux autres catégories sont regroupées, comme explicité précédemment, chacune sous une dimension unique.

Dans cette section, il s'agit de tester les hypothèses afin de pouvoir répondre aux objectifs de l'étude et identifier les facteurs qui influencent le plus la performance du produit issu d'un projet de collaboration touristiques. Pour ce faire, l'analyse de la régression linéaire a été privilégiée. Cette méthode est la plus appropriée en considération de la nature des variables étudiées (d'Astous, 2005). En effet, il s'agit d'étudier les liens entre une variable dépendante continue (la performance du produit) et des variables indépendantes continues (la nouveauté du produit, la planification et l'objectif, le financement, facteurs liés aux relations et facteurs liés à l'environnement).

Dans les sections qui suivent les analyses de régression sont présentées. Il est à signaler qu'il y a des conditions nécessaires qui doivent être vérifiées pour les analyses (Daghfous 2006). Dans le cas de cette recherche, ces postulats sont respectés. En effet, les fonctions de régression sont linéaires, la variance des résidus ε_i est constante (dispersion moyenne autour de $e=0$), les erreurs ε_i sont distribuées normalement et il n'y a pas d'observation aberrantes.

3.2.1 Les moyennes des dimensions dans le cas de projets de collaboration réussie

Avant d'aborder les analyses de régression linéaire, un sommaire des moyennes des différentes dimensions et construits étudiés, dans le cas de projets de collaboration réussies, est présenté. Le tableau 3.16 permet de dresser quelques constatations. D'abord, les moyennes sont élevées (supérieures à 4 sur une échelle de Likert à cinq points) pour la performance du produit ainsi que pour les construits « planification et objectif » et

« facteurs liés aux relations ». Ceci signifie qu'en général, les répondants considèrent que le produit issu du projet offre une bonne performance et qu'ils sont en accord avec les énoncés relatifs à la variable « planification et objectif » et « facteurs liés aux relations ». Quant au construit « financement », il se présente avec la plus faible moyenne (2,87). Ceci laisse présager que les répondants accordent moins d'importance à ce facteur comme étant une variable qui influence le succès du produit.

Tableau 3. 16: Les moyennes pour les dimensions et construits étudiés

Dimensions et construit	Moyenne	Écart-type
Variable dépendante		
Performance du produit	4,43	0,54
Variables indépendantes		
Facteurs liés au produit		
Nouveauté du produit	3,45	1,25
Planification et objectif	4,32	0,64
Financement	2,87	1,13
Facteurs liés aux relations	4,37	0,53
Facteurs liés à l'environnement	3,8	0,83

3.2.2 L'étude des hypothèses relatives aux facteurs liés au produit

Ces tests tentent d'apporter une réponse relative aux trois premières hypothèses de la recherche.

3.2.2.1 Influence de la variable « planification et objectif » sur la performance

H1 : La bonne planification et la clarté des objectifs du projet sont positivement associées au succès du produit découlant de ce projet

Le tableau 3.17 présente les résultats de l'analyse de la régression linéaire simple entre la variable « planification et objectif » et la performance du produit. Comme le tableau l'indique, la variable « planification et objectif » explique 18,1% de la variance du modèle ($p = 0,000$). Le Bêta standardisé qui est à 0,425 avec un seuil de signification

statistique $p = 0,000$ démontre l'effet positive de la variable sur la performance du produit. Ces résultats démontrent l'importance de la planification et la clarté des objectifs dans un contexte de projet de collaboration touristiques. **L'hypothèse H1 est donc validée.** Ceci signifie que dans le contexte d'un projet de collaboration réussie, une bonne planification du projet et la clarté des objectifs pour tous les membres de l'équipe du projet et les partenaires influence positivement la performance du produit issu de ce projet.

Tableau 3. 17: Modèle de régression pour la variable « planification et objectif »

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R ² = 0,181 R ² ajusté = 0,178 F ₀ = 55,628 P (F ₀) = 0,000	Planification et objectif	0,425	7,458	0,000

3.2.2.2. Influence de la variable « nouveauté du produit » sur la performance

La littérature a révélé que la nouveauté du produit constitue l'un des facteurs de succès du projet et par conséquent du produit qui en résulte. Les résultats obtenus suite à l'analyse de la régression linéaire ont confirmé cette relation. En effet, la probabilité associée au F de Fisher est de 0,000. De plus, la variable « nouveauté du produit » évolue dans le même sens que la performance du produit avec un Bêta standardisé à l'ordre de 0,187 et un seuil de signification statistique 0,003. Toutefois, cette variable a un très faible pouvoir explicatif puisqu'elle explique seulement 3,5 % de la variance totale du modèle. Le tableau 3.18 présente les résultats de l'analyse de la régression.

Tableau 3. 18: Modèle de régression pour la variable « nouveauté du produit »

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,035 R2 ajusté = 0,031 F0 = 9,154 P (F0) = 0,003	nouveauté du produit	0,187	3,026	0,003

Cette analyse a permis de vérifier la deuxième hypothèse **H2** : *La nouveauté de produit réalisé dans le cadre d'un projet est positivement associée au succès de ce produit*. Les résultats démontrent que la nouveauté de produit affecte la performance du produit/service issu d'un projet de collaboration. Toutefois, cette variable participe dans une très faible proportion à la performance du produit. Ce qui signifie qu'elle n'est pas aussi déterminante pour le succès d'un produit réalisé dans le cadre d'un projet de collaboration. **L'hypothèse H2 est néanmoins validée.**

3.2.2.3 Influence de la variable « financement » sur la performance du produit/service

Le financement du projet constitue le troisième construit composant la dimension des facteurs clés de succès liés au produit. Le tableau 3.19 présente les résultats obtenus à la suite de la régression linéaire.

Tableau 3. 19: Modèle de régression pour la variable « financement »

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,007 R2 ajusté = 0,003 F0 = 1,712 P (F0) = 0,192	Financement du projet	0,082	1,308	0,192

Le financement était identifié dans la littérature comme un élément crucial pour le succès de projet (Achanga, Shehab, Roy et Nelder, 2005; Nguyen, Ogunlana et Lan, 2004). Sa pérennité tout le long du projet constitue un gage pour la réussite. Contrairement à ce qui a été relaté dans la littérature, la variable « financement » n'est pas un facteur qui influence la performance du produit issu d'un projet de collaboration. En effet, le coefficient de détermination obtenu est quasiment nul ($R^2 = 0,007$) et non significatif ($p = 0,192$). Ce qui démontre que le financement du projet n'a pas d'effet sur la performance.

Ainsi l'hypothèse *H3 : La disponibilité des ressources financières pour la réalisation d'un projet influence positivement le succès du produit qui en résulte* est **infirmée**.

3.2.3 L'hypothèse relative aux facteurs liés aux relations

La dimension « relations » a regroupé quatre construits qui sont « le niveau d'implication », « l'engagement des membres de l'équipe du projet », « la confiance » et « la communication ». Ces facteurs sont fréquemment cités dans la littérature traitant des facteurs de succès des projets et ont reçu beaucoup d'intérêts de la part des auteurs. Les résultats de l'analyse de la régression viennent confirmer ces constats. La dimension « relationnelles » explique 34,2% de la variance totale avec un seuil de signification $p=0,000$.

Tableau 3. 20: Modèle de régression pour les facteurs liés aux relations

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R ² = 0,342 R ² ajusté = 0,339 F ₀ = 130,191 P (F ₀) = 0,000	Facteurs liés aux relations	0,584	11,410	0,000

Avec un Bêta standardisé de 0,584 ($p = 0,000$), les relations entre les membres de l'équipe du projet influencent positivement la performance du produit réalisé dans le

cadre du projet de collaboration. Il apparaît ainsi, que l'engagement des membres de l'équipe de projet et leur implication sont des facteurs primordiaux pour le succès du projet et corollairement dans l'atteinte d'un haut niveau de performance du produit qui lui est associé. De même, un climat de confiance et une communication efficiente sont nécessaires.

L'hypothèse suivante relative aux facteurs liés aux relations **est validée**.

H4 : Les facteurs liés aux relations entre les membres de l'équipe du projet sont positivement associés aux succès du produit qui en résulte

3.2.4 L'hypothèse relative aux facteurs liés à l'environnement

Les facteurs liés à l'environnement sont constitués par les variables qui ne sont pas contrôlables par l'équipe du projet mais la littérature a révélé leur importance et leur contribution au succès du projet et en conséquence à celui du produit qui en résulte. Dans le cadre de cette recherche, les résultats ont démontré que les variables liées à l'environnement expliquent seulement 8,8% de la variance totale du succès du produit (coefficient de détermination $R^2 = 0,088$). Malgré leur faible pouvoir explicatif, ces variables sont significatives ($p = 0,000$) et évoluent dans le même sens que la performance du produit (Bêta standardisé = 0,297 avec $p = 0,000$). En d'autres termes, les variables liées à l'environnement contribuent dans une faible proportion à atteindre un niveau élevé de performance du produit. Le tableau 3.21 illustre les résultats cités

Tableau 3. 21: Modèle de régression pour les facteurs liés à l'environnement

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
$R^2 = 0,088$ $R^2 \text{ ajusté} = 0,085$ $F_0 = 24,159$ $P (F_0) = 0,000$	Facteurs liés à l'environnement	0,297	4,915	0,000

Il apparaît d'après les résultats obtenus que l'environnement politique, l'environnement social, l'environnement économique ainsi que l'appui de la population locale au projet jouent le rôle de facilitateurs au succès du projet et en conséquence à la

performance du produit qui en résulte. Leur présence est souhaitable dans la mesure où ils facilitent le déroulement du projet. L'hypothèse **H5 est ainsi validée**. Cette hypothèse stipule que :

H5 : Les facteurs liés à l'environnement externe du projet sont positivement associés au succès du produit résultant de ce projet

3.2.5 Récapitulatif des facteurs de succès

Les analyses de régression réalisées ont démontré que la majorité des facteurs clés de succès identifiés se sont révélés significatifs et contribuent à la performance du produit issu d'un projet de collaboration. Ainsi, les facteurs liés aux relations, la planification et la clarté des objectifs, la nouveauté du produit et les facteurs liés à l'environnement influencent la performance mais dans des proportions différentes. Seule la variable financement s'est avérée non significative dans le cadre de cette recherche malgré son importance cruciale évoquée dans la littérature.

Une analyse de la régression linéaire multiple de tous les construits a été réalisée afin d'identifier laquelle des variables a le plus de pouvoir explicatif. Le tableau 3.22 illustre les résultats obtenus.

Tableau 3. 22:Le modèle de la régression multiple

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R ² = 0,339 R ² ajusté = 0,337 F ₀ = 127,832 P (F ₀) = 0,000	Facteurs liés à aux relations	0,582	11,306	0,000

*Variables exclues du modèle : planification et objectif, nouveauté du produit, financement, environnement

La méthode d'analyse « pas à pas » (stepwise) préconisée n'a retenu que les facteurs liés aux relations. Ces facteurs expliquent à eux seuls 33,7% de la variance du modèle et ont une forte influence sur la performance avec un Bêta standardisé de 0,582.

Bien que les variables « planification et objectif », « nouveauté du produit » et « facteurs liés à l'environnement » sont significatifs suite aux analyses de la régression linéaire simple, ils ont été exclues du modèle en raison de leur faible pouvoir explicatif. En d'autres termes, la plus grande variance de la performance est captée par les facteurs liés aux relations. Ces résultats concordent avec ceux de l'étude de Ramonjavelo (2007) qui a identifié le construit « capacité partenariale » comme étant le plus déterminant dans le succès des partenariats. Ce construit regroupe en effet les variables communication, confiance et coordination.

3.3 Comparaison des résultats dans le cas de projets de collaboration moins bien réussie

Dans le cadre de l'enquête de cette recherche, les répondants ont été appelés à évaluer deux projets de collaboration. Une collaboration perçue comme réussie alors que la deuxième est moins bien réussie. Afin de mieux identifier les facteurs clés de succès, une analyse des résultats dans le cas de projets de collaboration jugés moins bien réussis est effectuée. Ces analyses complémentaires permettront de faire des comparaisons avec les projets de collaboration réussie et en tirer les conclusions. Dans les sections qui suivent, le même processus adopté dans le cas des projets de collaboration réussie est reconduit bien que ça ne faisait pas partie de l'objectif de l'étude.

3.3.1 Les moyennes des dimensions dans le cas de projets de collaboration moins bien réussie

L'observation du tableau 3.23 permet de constater que, comme prévu, les projets de collaboration jugés moins bien réussis ont abouti à un produit moins performant. Il répond moins aux attentes et besoins des clients et offre une qualité moindre.

Afin de pouvoir comparer les moyennes et déterminer s'il existe une différence significative au niveau des facteurs, une analyse statistique (Appendice B) a été effectuée. Les résultats du test de student présentés dans le tableau 3.23 permettent de confirmer que la différence de moyennes pour les variables « planification et objectif »,

« environnement » et « facteurs liés aux relations » est significative. Dans le cas de la variable « financement », il n'existe pas de différence significative entre les deux moyennes.

Les répondants sont moins en accord avec les énoncés du construit « planification et objectif » (une moyenne de 4,32 dans le cas de collaborations réussies contre une moyenne de 3,28 pour la collaboration moins bien réussie). Ceci signifie que les collaborations moins bien réussies ont reçu moins d'attention au niveau de la planification et les objectifs du projet ont été moins bien définis. D'autre part, une légère différence entre les moyennes (3,8 pour les collaborations réussies contre 3,11 pour celles qui le sont moins) pour les facteurs liés à l'environnement laisse entendre que dans le cas des projets de collaboration moins bien réussie, les variables exogènes au projet, tel que l'environnement politique, la situation économique ou l'appui de la population locale, étaient perçues moins propices au déroulement et à la réussite du projet.

Par ailleurs, l'écart le plus élevé en comparaison des moyennes obtenues dans le cas de projets de collaboration réussie et celles moins réussies est constaté au niveau de la dimension « facteurs liés aux relations ». En effet, pour les collaborations réussies, les répondants étaient en accord avec les énoncés du construit avec une moyenne de 4,36 alors que cette moyenne est passée à 3,11 dans le cas de collaborations moins bien réussies. Ce qui se traduit par une communication moins efficace dans le cas de collaboration moins réussie. De même, il paraît que ces projets de collaboration ont reçu un niveau d'implication et d'engagement moindre de la part des membres de l'équipe du projet.

Finalement, la comparaison des moyennes des construits ne fait pas ressortir une différence au niveau du construit « financement ». Dans les deux cas, les répondants ont évalué presque de la même manière le niveau de financement (une moyenne 2,87 pour les collaborations réussies et de 2,91 pour les collaborations moins bien réussies).

Ainsi, la comparaison des moyennes, au niveau des construits, entre les collaborations réussies et celles moins bien réussies permet de dégager des enseignements. En effet, il semble possible d'avancer, qu'à priori, les facteurs liés aux relations, la planification et la clarté des objectifs ainsi que les facteurs liés à l'environnement affectent la réussite du

projet et corollairement la performance du produit résultant. Ces résultats demeurent des constatations descriptives, ils seront généraliser ou infirmer suite aux analyses de la régression.

Tableau 3. 23: Comparaison des moyennes des construits entre les projets réussis et les projets moins bien réussis

Dimensions et construit	Moyenne (collaboration moins bien réussie)	Moyenne (collaboration réussie)	T de Student	P(t)
Variable dépendante				
Performance du produit	3,32	4,43	17,101	,000
Variables indépendantes				
Facteurs liés au produit				
Nouveauté du produit	3,29	3,46	2,427	,016
Planification et objectif	3,28	4,32	15,802	,000
Financement	2,91	2,87	-,487	,627
Facteurs liés aux relations	3,11	4,36	22,146	,000
Facteurs liés à l'environnement	3,16	3,8	11,913	,000

■ : Facteur non significatif

3.3.2 Influence des facteurs liés au produit dans le cas de projets moins bien réussis

Il s'agit de tester le lien entre la performance du produit issu d'un projet de collaboration jugé moins bien réussi et les facteurs liés au produit composés de trois variables : la nouveauté du produit, la planification et objectif et le financement. Le chercheur a eu recours à l'analyse de la régression linéaire.

3.3.2.1 Influence de la nouveauté du produit sur la performance dans le cas de projet moins bien réussi

Le tableau 3.24 illustre les résultats obtenus à la suite de l'analyse de la régression linéaire simple entre la variable dépendante « performance du produit » et la variable indépendante « nouveauté du produit » et ce dans le cas d'un projet de collaboration moins bien réussie. Il est à constater que la nouveauté du produit ne contribue pas à la

variance totale du modèle ($R^2 = 0,008$ avec un $p = 0,166$). De ce fait, elle n'a pas d'effet sur la performance du produit dans le cas d'un projet de collaboration moins bien réussie.

Tableau 3. 24: Modèle de régression pour la variable « nouveauté du produit » dans le cas de projet moins bien réussi

Modèle	Variabes	Bêta standardisé	Test t	P (t)
$R^2 = 0,008$ R^2 ajusté = 0,004 $F_0 = 1,935$ $P (F_0) = 0,166$	Nouveauté du produit	0,091	1,391	0,166

3.3.2.2 Influence de la planification et la clarté des objectifs sur la performance dans le cas de projet moins bien réussi

Les résultats de l'analyse de la régression, tel que présentés dans le tableau 3.25, font apparaître une relation significative entre la bonne planification et la clarté des objectifs du projet d'une part et la performance du produit résultant de ce projet d'autre part. Le construit « planification et objectif » explique 15,4% de la variance avec une probabilité d'erreur nulle ($p = 0,000$). Il est donc possible de confirmer qu'une bonne planification du projet et une définition claire et détaillée des objectifs du projet contribuent à son succès, et en conséquence, assurent une meilleure performance du produit qui en résulte.

Tableau 3. 25: Modèle de régression pour la variable « planification et objectif » dans le cas de projet moins bien réussi

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,154 R2 ajusté = 0,150 F0 = 42,073 P (F0) = 0,000	Planification et objectif	0,392	6,486	0,000

3.3.2.3 Influence de la variable « financement » sur la performance dans le cas de projet moins bien réussi

Comme dans le cas des projets de collaboration réussie, l'aspect financier du projet n'affecte pas la performance du produit résultant de ce projet. En effet, les résultats présentés au tableau 3.26 indiquent que le financement ne contribue pas à l'explication de la variance (coefficient de détermination $R^2 = 0,001$ avec un $p = 0,629$).

Tableau 3. 26: Modèle de régression pour la variable « financement » dans le cas de projet moins bien réussi

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,001 R2 ajusté = -0,003 F0 = 0,234 P (F0) = 0,629	Financement	0,032	0,484	0,629

3.3.3 Influence des facteurs liés aux relations sur la performance dans le cas de projets moins bien réussis

L'analyse de la régression linéaire présentée par le tableau 3.27 démontre la contribution des facteurs liés aux relations à la performance du produit issu du projet de

collaboration. Avec un coefficient de détermination égal à 0,188, ces facteurs expliquent 18,8% de la variance du modèle et une probabilité d'erreur nulle ($p = 0,000$). De plus, le bêta standardisé (0,434) indique que les facteurs liés aux relations affectent positivement la performance.

Tableau 3. 27: Modèle de régression pour la variable « facteurs liés aux relations » dans le cas de projets moins bien réussis

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,188 R2 ajusté = 0,185 F0 = 53,395 P (F0) = 0,000	Facteurs liés aux relations	0,434	7,307	0,000

3.3.4 Influence des facteurs liés à l'environnement sur la performance dans le cas de projets moins bien réussis

Bien que la contribution des facteurs liés à l'environnement est statistiquement significative ($p = 0,000$), elle demeure relativement faible (coefficient de détermination $R^2 = 0,071$). Les facteurs liés à l'environnement expliquent 7,1% de la variance totale. Ils influencent positivement la performance avec un bêta standardisé de 0,267. Ainsi, dans un contexte de projet de collaboration touristique l'environnement externe constitué de la volonté politique, de la situation économique et de l'appui de la communauté locale facilite le projet de collaboration et aide au succès de projet et en conséquence à la performance du produit résultant de ce projet.

Tableau 3. 28: Modèle de régression pour la variable « facteurs liés à l'environnement » dans le cas de projets moins bien réussis

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,071 R2 ajusté = 0,067 F0 = 16,989 P (F0) = 0,000	Facteurs liés à l'environnement	0,267	4,122	0,000

3.3.5 Contribution des variables dans un modèle de régression globale

Dans le but d'identifier les facteurs de succès qui influencent le plus la performance du produit, une analyse de la régression multiple a été effectuée pour toutes les variables. La méthode « stepwise » a été privilégiée. Les résultats ont abouti à trois modèles de régressions significatives. Celui qui a le plus de pouvoir explicative a été retenu. Le tableau 3.29 expose les résultats obtenus

Tableau 3. 29: Le modèle de régression multiple

Modèle	Variables	Bêta standardisé	Test t	P (t)
R2 = 0,230 R2 ajusté = 0,219 F0 = 21,746 P (F0) = 0,000	Facteurs liés aux relations	0,249	3,46	0,001
	Planification et objectif	0,233	3,39	0,001
	Facteurs liés à l'environnement	0,137	2,17	0,031

Le modèle retenu explique 23% de la variance totale. Trois variables se sont avérées significatives et contribuent à la performance du produit issu d'un projet de collaboration. Comme dans le cas de collaboration réussie, les facteurs liés aux relations sont ceux qui influencent le plus la performance. En effet, le bêta standardisé pour cette variable est de 0,249 avec un seuil de signification à 0,001. Le second facteur qui influence la performance a trait à la bonne planification et la clarté des objectifs avec un bêta standardisé de 0,233 (p = 0,001). Finalement, l'environnement politique, social,

économique ainsi que l'appui de la population locale ont un impact positif sur la performance.

Les analyses de la régression ont démontré que pour les projets de collaboration réussie comme pour celles jugées moins bien réussies, les facteurs liés aux relations ont plus d'effet sur la performance. Les autres facteurs («planification et objectif» et «les facteurs liés à l'environnement») influencent également la performance mais dans des proportions différentes à l'exception de la variable financement qui s'est avérée non déterminante pour la performance du produit issu d'un projet de collaboration dans le secteur touristique. Quant à la variable «nouveau produit», elle s'est avérée déterminante dans le cas de projet de collaboration réussie uniquement.

3.4 Synthèse et comparaison des résultats

Le tableau 3.30 présente une synthèse des résultats obtenus suite aux tests des hypothèses dans le cas des collaborations réussies et celles qui le sont moins. En comparaison aux deux types de projets évalués, une différence réside au niveau de la variable « nouveau produit » qui s'est avérée non significative dans le cas de projets de collaboration ayant moins bien réussie.

Tableau 3. 30: Synthèse des résultats

Hypothèses de recherche	Projets de collaboration réussie	Projets de collaboration moins réussie (Analyse complémentaire)
H1 : Une bonne planification et la clarté des objectifs du projet sont positivement associées au succès du produit découlant de ce projet	Validée	Validée
H2 : La nouveauté de produit réalisé dans le cadre d'un projet est positivement associée au succès de ce produit	Validée	Infirmée
H3 : La disponibilité des ressources financières pour la réalisation d'un projet influence positivement le succès du produit qui en résulte	Infirmée	Infirmée
H4 : Les facteurs liés aux relations entre les membres de l'équipe du projet sont positivement associés aux succès du produit qui en résulte	Validée	Validée
H5 : Les facteurs liés à l'environnement externe du projet sont positivement associés au succès du produit résultant de ce projet	Validée	Validée

Par ailleurs, les résultats des régressions linéaires multiples ont abouti à deux modèles différents (voir tableau 3.31). Dans le cas des collaborations réussies, seuls les facteurs liés aux relations ont été retenus pour expliquer la performance du produit.

Tableau 3. 31: Les résultats des modèles de régression dans le cas de projets réussis et de projets moins bien réussis

	Modèle de régression	Variables retenues			
			Bêta standardisé	Test t	P (t)
Projets de collaboration réussie	R2 = 0,339 R2 ajusté = 0,337 F0 = 127,832 P (F0) = 0,000	Facteurs liés à aux relations	0,582	11,306	0,000
Projets de collaboration moins réussie	R2 = 0,230 R2 ajusté = 0,219 F0 = 21,746 P (F0) = 0,000	Facteurs liés aux relations	0,249	3,46	0,001
		Planification et objectif	0,233	3,39	0,001
		Facteurs liés à l'environnement	0,137	2,17	0,031

Dans le cas des collaborations réussies, les variables « Planification et objectif » et « Facteurs liés à l'environnement » ont été exclues. Une explication qui peut être avancée a trait à l'existence de corrélations entre les variables (tableau 3.32). Ceci explique que la variance a été absorbée par une seule variable qui est celle liée aux relations. Une observation du tableau 3.34 indique, dans le cas des collaborations réussies, une forte corrélation entre la variable « facteurs liés aux relations » et la variable « planification et objectif » (coefficient de corrélation de Pearson est de 0,613 avec un $p = 0,000$). De même les variables « facteurs liés aux relations » et « facteurs liés à l'environnement » sont fortement corrélés (coefficient de corrélation de Pearson est de 0,411 avec un $p = 0,000$). Ceci constitue une limite de la recherche.

Tableau 3. 32: Analyse de la corrélation

	Performance	Planification et objectif	Nouveauté du produit	Relations	Environnement
Performance Coef de Pearson Sig	1 .	0,425 0,000	0,187 0,003	0,584 0,000	0,297 0,000
Planification et objectif Coef de Pearson Sig	0,425 0,000	1 .	0,223 0,000	0,613 0,000	0,362 0,000
Nouveauté du produit Coef de Pearson Sig	0,187 0,003	0,223 0,000	1 .	0,188 0,003	0,104 0,101
Relations Coef de Pearson Sig	0,584 0,000	0,613 0,000	0,188 0,003	1 .	0,411 0,000
Environnement Coef de Pearson Sig	0,297 0,000	0,362 0,000	0,104 0,101	0,411 0,000	1 .

Conclusion

En définitive, et à la lumière des résultats des différentes analyses effectuées, il en ressort que les facteurs liés aux relations, la bonne planification et la clarté des objectifs ainsi que les facteurs liés à l'environnement sont les critères de succès qui influencent la performance d'un produit issu d'un projet de collaboration dans le secteur touristique. Bien qu'elle soit statistiquement significative, la nouveauté du produit contribue très faiblement à sa performance, de ce fait elle peut être considérée comme souhaitable mais pas déterminante pour atteindre un niveau de performance élevé.

Les résultats de la présente recherche concordent avec des études antérieures explorant les facteurs clés de succès dans différents contextes (gestion de projets, les partenariats...). Ces résultats seront discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre clôturant cette étude, les principaux résultats obtenus sont repris et discutés. Dans un second temps, les implications managériales en découlant sont présentées. Ensuite, les limites de la recherche sont exposées. Finalement, le chapitre se termine par une suggestion sur les avenues de recherches.

4.1 Discussion des résultats

L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit réalisé dans le cadre de collaboration réussie et ce dans le secteur touristique. Dans les lignes qui suivent, les résultats obtenus à la suite des différentes analyses effectuées sont rappelés et discutés.

La revue de la littérature a permis d'identifier les facteurs clés de succès. Ces facteurs, inspirés des travaux antérieurs dans le domaine de la gestion du projet et des études sur la collaboration, sont regroupés en trois dimensions : les facteurs liés au produit, les facteurs liés aux relations et les facteurs liés à l'environnement.

Les résultats ont démontré que la majorité des facteurs identifiés ont un impact sur la performance du produit réalisé dans un contexte de projet de collaboration touristique. Ces facteurs sont ceux liés aux relations, les facteurs liés à l'environnement, la planification et la clarté des objectifs et la nouveauté du produit. Cependant, certains

facteurs contribuent faiblement à la performance du produit. D'autres, se sont avérés très déterminants pour le succès.

La première constatation a trait aux facteurs liés aux relations. Les résultats ont révélé que ces facteurs sont les plus importants et influencent le plus la performance du produit dans un contexte de projet de collaboration réussi. Cette dimension regroupe les construits « engagement des membres », « niveau d'implication », « la confiance » et « la communication ». Il en ressort que, pour les répondants, le produit découlant d'un projet de collaboration est de performance élevée s'il existe un climat de confiance entre les membres, que ces derniers s'engagent activement dans le projet et que la communication est efficiente.

Ces conclusions rejoignent celles de Ramonjavelo (2007). Dans son étude, le facteur « capacité partenariale » qui regroupe « la communication », « l'existence de coordination » et « la confiance » a été identifié le plus important pour le succès des partenariats.

Ainsi, dans un contexte de projet de collaboration, les facteurs liés aux relations sont les fondements qui mènent au succès du projet et en conséquence, comme il a été possible de le voir dans cette étude, aussi pour assurer une bonne performance du produit qui en découle.

Parmi les dimensions de la relation, la communication est l'élément le plus important selon les répondants (tableau 3.31). Elle figure également parmi les facteurs clés de succès de Pinto et Slevin (1986). La communication entre tous les membres permet de les tenir constamment au courant de tout ce qui se passe autour du projet. De ce fait, la communication doit être continue et fréquente (Mattesich, Murray-Close et Monsey, 2001) afin d'assurer la bonne circulation de l'information. Aussi, une communication entre tous les niveaux permet de rendre l'information accessible en tout temps à tous les membres du projet. Le partage de l'information facilitera la conduite du projet. D'autre part, la communication stimule la concertation entre les membres. Elle permet également de déceler à temps les problèmes qui surviennent au cours de projet, et apporter les mesures correctives. Ceci se répercute sur le succès du projet et a un impact direct sur la performance du produit final qui sera de meilleure qualité.

La présence de plusieurs partenaires appartenant à différentes organisations peut susciter des divergences notamment au niveau de la culture organisationnelle. Dans un tel contexte, la communication ouverte permet d'atténuer les conflits qui peuvent surgir et réunir tous les membres autour d'une unique idée directrice. Ceci est de nature à assurer le succès du projet et corollairement la performance du produit découlant. Par ailleurs, la communication accroît le niveau de confiance (Costongs et Springett, 1997) qui est nécessaire pour la réussite du projet.

En effet, dans une relation d'affaire impliquant plusieurs organisations ou partenaires, la confiance est primordiale et augmente la probabilité de succès du projet et en conséquence du produit qui en résulte. Dans son étude, Ramonjavelo (2007) parle de trois types de confiance : la confiance institutionnelle, la confiance interorganisationnelle et la confiance interpersonnelle. Dans le cadre de cette recherche, l'énoncé mesurant la confiance la considère d'une façon générale (tous les partenaires se faisaient confiance). Toutefois, les répondants ont évoqué souvent la confiance parmi les trois facteurs qui mènent au succès du projet selon eux. La confiance permet d'instaurer un climat propice à la collaboration.

Le niveau d'implication et l'engagement des membres de l'équipe du projet constituent un des construits qui composaient la dimension des facteurs liés aux relations. L'importance de ce facteur était citée dans plusieurs études (Ramonjavelo, 2007; Nguyen, Ogunlana et Lan, 2004; Morrison, Lynch et Johns, 2004). Ainsi, les répondants reconnaissent l'influence des employés et des membres de l'équipe de projet comme un élément capital pour le succès. En effet, l'implication des employés dans toutes les phases du projet et leur engagement assurent la bonne conduite du projet. En conséquence, ces facteurs contribuent à la qualité du produit final du projet et rehaussent le niveau de performance du produit. Un personnel impliqué et engagé dans la conduite de projet s'assure d'atteindre les objectifs, dès lors le projet sera plus susceptible d'être réussi et offre un produit final performant.

En ce qui a trait à la bonne planification et la clarté des objectifs, il s'est avéré que c'est le facteur, parmi ceux liés au produit et projet, qui influence la performance du produit dans un contexte de projet de collaboration touristique. C'est le premier facteur

clé de succès identifié par Pinto et Slevin (1986). Ce facteur fait référence à la pertinence d'une bonne planification pour le succès du projet (McNeil et Hartley, 1986). L'équipe de projet sera en mesure de bien le mener lorsque les actions, à chaque phase, sont bien planifiées. Par ailleurs, un plan détaillé permet de faire un suivi à chaque étape de l'avancement du projet et s'assurer du bon déroulement suivant la planification initialement établie. Ceci est de nature à faciliter la conduite du projet et influencer son succès et aboutir à un produit plus performant.

D'autre part, les répondants ont exprimé la nécessité de clarifier les objectifs. Il s'agit de réunir tous les membres de l'équipe de projet et discuter des objectifs et des visions de chaque organisme membre du projet. Cette concertation doit aboutir à un objectif commun à atteindre par tous les membres. Une ligne directrice claire et à laquelle tous les membres ont consenti représente ainsi un facteur qui mène au succès du projet et assure une performance élevée du produit qui en découle.

Les facteurs liés à l'environnement représentent le troisième facteur clé de succès à considérer par l'équipe du projet. Comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Pinto et Slevin, 1986; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2001; Matessich, Murray-Close et Monsey; 2001), ces facteurs exogènes et non contrôlables par l'équipe de projet influencent son succès. Un environnement politique favorable qui se traduit par l'appui gouvernemental facilite la réussite du projet dans un contexte touristique. Bissonnette (1996) a conclu dans son étude que pour les secteurs stratégiques comme le tourisme, le rôle du gouvernement est primordial pour le déclenchement et la conduite du projet. Cet appui permet de mobiliser les ressources nécessaires pour la réussite du projet et en conséquence une meilleure performance du produit qui en découle.

Par ailleurs, un projet de collaboration fait intervenir plusieurs parties prenantes. Le succès du projet passe inéluctablement par la conciliation entre les intérêts et les objectifs des différents partenaires. La population locale constitue une des parties prenantes qui influence la réussite de projet. Elle se présente comme une composante de l'environnement. Comme l'a souligné Reed (1997), dans un contexte de projets touristiques, la population locale demeure un élément principal dans le développement de ces projets. Dans le cas du secteur touristique, la population locale constitue une partie intégrante du projet, elle est en contact direct avec les clients et peut être elle-même

cliente. De ce fait, son approbation et son appui au projet influencent le succès et la qualité du service rendu au client. L'importance de ce facteur a été aussi prouvée dans l'étude de Bissonnette (1996).

D'après les différents résultats, il apparaît que la nouveauté de produit contribue très faiblement à la performance du produit découlant du projet de collaboration. Ce résultat ne confirme pas ce qui a été relaté par la littérature. Le contexte de cette recherche peut expliquer ce constat. En effet, dans le cas du secteur touristique, il s'agit plutôt d'un service qui par définition est intangible. De plus, l'expertise du personnel en contact avec le client influence la qualité du service rendu et par conséquent, la satisfaction du client. Dans le cas d'un service nouveau, le manque d'expérience avec ce type de service peut influencer négativement la performance.

Finalement, la grande surprise qu'a fait ressortir les résultats de cette recherche a trait au facteur financement. Ce facteur s'est avéré non significatif et n'influence pas la performance du produit issu d'un projet de collaboration. Ceci est à l'encontre des précédentes études qui ont affirmé l'importance du financement pour le succès des projets. Dans la littérature, la majorité des études qui ont traité les facteurs clés de succès sont issus du domaine de la gestion du projet. Ils se sont concentrés sur des projets de grande envergure (construction, infrastructure...) qui nécessitent d'importants moyens financiers. Un tel constat peut être expliqué par le contexte de l'étude. La taille des projets étudiés dans le cadre de cette recherche peut en être la cause de ce résultat. En effet, il est probable que dans le cas de projets touristiques, le financement ne constitue pas un facteur décisif pour le succès à cause d'une taille moindre de certains projets ou parce qu'ils impliquent des ressources autres que financières.

Par ailleurs, la présence dans l'échantillon d'un nombre conséquent d'OBNL peut également expliquer ce résultat parce qu'ils n'opèrent pas de grands moyens financiers.

En guise de conclusion de cette section sur la discussion des résultats, il semble possible d'affirmer que les facteurs qui influencent le plus la performance d'un produit réalisé dans le cadre d'un projet de collaboration touristique sont ceux liés aux relations entre les membres de l'équipe de projet et au produit lui-même. La communication, le climat de confiance ainsi que l'engagement et l'implication des membres dans la conduite

du projet sont les facteurs qui priment pour assurer le succès du projet dans un contexte de collaboration. L'aspect relationnel donc, s'est avéré le plus important. Par ailleurs, comme relaté dans la littérature, une bonne planification du projet et une définition des objectifs claire et partagée entre tous les membres se présente comme un gage pour le succès du projet et en conséquence pour une meilleure performance du produit qui en découle. Par ailleurs, l'environnement externe composé de l'appui politique, de la situation économique et de l'adhésion des parties prenantes au projet demeure important pour le bon déroulement et le succès du projet.

Ainsi cette recherche confirme les résultats des études antérieures traitant des facteurs clés de succès mais dans un nouveau contexte, en établissant un lien entre ces facteurs et la performance d'un produit réalisé dans le cadre d'un projet de collaboration touristique. En effet, ces conclusions rejoignent celles de Ramonjavelo (2007). Son étude a révélé que la dimension « organisationnelle » influence le plus le succès des partenariats. Cette dimension regroupant les facteurs de la communication, la confiance, la coordination, la clarté des objectifs et l'implication des employés. Ceci démontre, qu'indépendamment du secteur d'activité et du contexte, les facteurs liés aux relations demeurent une condition nécessaire pour la réussite de toute relation d'affaire regroupant plusieurs membres ou organisations.

4.2 Limites de l'étude

La première limite de cette recherche concerne les facteurs de succès retenus. Bien que ces facteurs de succès aient été recensés dans la littérature, le choix a été dicté par le questionnaire. En effet, comme indiqué dans le chapitre traitant de la méthodologie, le questionnaire utilisé dans cette étude était élaboré dans le cadre d'une recherche plus vaste. De ce fait, la détermination des facteurs clés de succès était guidée et adapté au questionnaire, ce qui peut constituer un biais. Certains auteurs (Achanga et al, 2006; Morrison, Lynch et Johns, 2004; Fryer, Antony et Douglas, 2007) ont évoqué la structure organisationnelle comme un facteur influençant le succès du projet. Ce facteur réfère à la flexibilité et l'absence de bureaucratie pour faciliter la conduite du projet. Dans le cadre de cette recherche, le questionnaire ne permet pas de le mesurer.

Une deuxième limite de l'étude a trait aux échelles de mesure. Le questionnaire n'offre pas la possibilité de recourir à plus d'un énoncé pour mesurer certains construits. Certaines dimensions ont été mesurées à l'aide d'un seul énoncé. Il aurait été intéressant d'ajouter des énoncés. Comme dans l'exemple de la confiance, il n'existe qu'un seul énoncé (les partenaires se faisaient confiance) qui la mesure d'une façon générale. D'autant plus, comme le stipulent Ramonjavelo et al (2006), il existe trois types de confiance : la confiance institutionnelle, la confiance interorganisationnelle et la confiance interpersonnelle.

Une autre constatation qui peut s'avérer comme une limite de cette recherche concerne la corrélation entre les facteurs. L'analyse de la corrélation a fait apparaître une très forte corrélation qui existe entre certains facteurs (facteurs liés aux relations et le facteur planification et objectif, facteurs liés aux relations et les facteurs liés à l'environnement). Le pourcentage de la variance expliquée par une variable peut être affecté par cette corrélation. Néanmoins, comme dans un premier temps les analyses ont été réalisées dans un contexte bivarié, il est possible de connaître la contribution de chacune à la performance du produit.

Par ailleurs, pour certaines variables, le coefficient de détermination R^2 est très faible. Ceci remet en question leur pouvoir explicatif bien qu'elles soient statistiquement significatives (Daghfous, 2006).

Finalement, une dernière limite concerne la représentativité des répondants par rapport à leur région de provenance. En effet, la plupart des organisations appartient à la région des Cantons de l'Est alors que cette région se classe en cinquième position; après Montréal, la Montérégie, la région du Québec et les Laurentides quant au nombre des entreprises touristiques qui y sont établis.

4.3 Implications managériales

Les résultats de la présente recherche ont confirmé certains facteurs clés pour une meilleure performance du produit qui résulte d'un projet de collaboration. À partir de là,

quelques suggestions peuvent être avancées aux gestionnaires dans le secteur touristique afin de s'offrir les conditions nécessaires pour le succès de leurs produits.

L'étude a révélé que l'aspect relationnel est crucial pour toute relation d'affaires regroupant plusieurs organisations partenaires. L'équipe est amenée ainsi à porter une attention particulière à ce facteur. Elle doit être composée de membres ayant des compétences interpersonnelles et des habiletés communicationnelles qui facilitent la conduite du projet et les relations avec les autres partenaires. Ceci permet d'instaurer un climat de confiance et atténuer les risques de conflits.

Par ailleurs, les résultats ont démontré l'importance de la communication pour la réussite du projet et en conséquence pour une meilleure performance du produit qui en découle. Cette dernière doit être fréquente et continue. Les responsables doivent s'assurer de la bonne circulation de l'information entre tous les départements mais aussi entre toutes les organisations partenaires. La mise en place d'un système d'information permettant le partage de l'information assurera la bonne conduite de la collaboration et le succès du produit résultant. En effet, la disponibilité de l'information permet de faire le suivi à toutes les phases du projet et d'apporter les correctifs nécessaires, ce qui se répercute sur la qualité du produit final.

D'autre part, l'engagement des membres dans la poursuite des objectifs fixés est requis pour une meilleure performance du produit. Les responsables sont ainsi tenus de motiver le personnel et à le sensibiliser quant aux bénéfices du projet afin d'inciter leur adhésion et leur engagement dans la réalisation du projet. Ceci peut se réaliser par des réunions et des rencontres fréquentes avec le personnel dans le but de les tenir au courant de l'avancement du développement du produit. Les personnels se sentiront plus impliqués. Leur implication influence la qualité du produit et en conséquence sa performance.

La présente recherche a également soulevé l'importance de la bonne planification pour assurer le succès du produit. Dès lors, il est recommandé que les responsables établissent un plan détaillé avant la mise sur pied du projet du développement du produit. Ce plan doit inclure toutes les actions à mener pendant toutes les phases. De même, dans le cadre de ce plan de travail, les gestionnaires sont amenés à affecter les ressources

nécessaires pour la réalisation du projet et leur répartition entre les partenaires ainsi qu'à établir un échéancier pour le projet. Le bon déroulement du projet et sa réussite passent inévitablement par une vision commune et partagée du projet entre toutes les organisations partenaires. C'est dans ce sens qu'il est suggéré, dès le début de projet, de favoriser les rencontres et les réunions entre tous les membres afin d'harmoniser les visions de chaque partenaire et aboutir à un objectif commun à poursuivre. Ainsi, les répercussions d'une bonne planification sont projetées sur le produit final qui sera de bonne qualité et de performance élevée.

Finalement, une autre recommandation est avancée aux gestionnaires à trait à la population locale. Comme souligné par Reed (1997), dans le contexte du secteur touristique, la population locale joue un rôle important dans la réussite du produit touristique. Il incombe aux gestionnaires de la considérer comme une partie prenante du projet du développement du produit. Il est recommandé de sensibiliser la population locale quant aux retombés et aux bénéfices socio-économiques du projet sur la région dans le but d'obtenir leur approbation et leur collaboration pour le succès du produit.

4.4 Contribution de l'étude et avenues de recherche

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs de succès qui influencent la performance du produit réalisé dans le cadre de projet de collaboration.

Cette recherche a permis de vérifier et de valider les facteurs clés de succès dans un contexte différent des précédentes recherches. En effet, les études antérieures se sont beaucoup intéressées aux projets d'infrastructure et de construction, de technologies de l'information, de télécommunication.... La présente recherche a tenté d'explorer et de comprendre les facteurs du succès de produits touristiques.

Par ailleurs, cette étude se veut être parmi les premières dans le secteur touristique qui établit un lien entre les facteurs de succès et la performance du produit. En effet, le succès du projet a été mesuré en termes de performance du produit final découlant de ce projet.

D'autre part, dans le cadre de cette étude, deux projets de collaboration ont été évalués. L'un étant perçu comme un succès alors que le second jugé comme étant moins bien réussi. Ceci a permis de faire des comparaisons entre les deux types de projets et de valider les facteurs qui influencent la performance.

L'échantillon retenu pour l'enquête se compose d'organisations appartenant au secteur public et au secteur privé. Une piste pour des futures recherches peut être avancée. Il sera intéressant de faire une comparaison entre les deux types d'organisation et de vérifier si les facteurs de succès sont les mêmes pour le secteur public et le secteur privé. D'autres recherches pourront essayer d'étendre cette étude sur des secteurs autre que l'industrie touristique afin de vérifier si les facteurs clés de succès qui influencent la performance de produit dépendent du secteur d'activité.

CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était d'identifier les facteurs clés de succès qui influencent la performance d'un produit issu d'un projet de collaboration. Le secteur touristique a été choisi comme le contexte de cette étude.

Pour ce faire, les données d'une enquête antérieure furent utilisées. Cette enquête a été réalisée auprès des responsables d'organisations, opérant dans le secteur touristique, ayant été impliquées dans au moins deux projets de collaboration. L'échantillon se composait d'organisations appartenant au secteur public et au secteur privé. L'étude a permis de confirmer certains facteurs identifiés dans la littérature comme des facteurs qui influencent la performance du produit dans le contexte de projet de collaboration touristique.

Les résultats de l'étude ont démontré que la réussite du produit passe par de bonnes relations entre les différents partenaires. En effet, il s'est avéré que les facteurs liés aux relations sont ceux qui affectent le plus la performance du produit. Cette dimension regroupe les variables de la communication, la confiance ainsi que l'engagement et l'implication des membres à la poursuite des objectifs du projet.

La recherche a également révélé l'importance, bien qu'à un niveau moindre, de la bonne planification et la clarté des objectifs et son influence sur la performance du produit. Un plan détaillé de toutes les actions à mener permet de favoriser le succès.

Il est aussi important d'harmoniser les visions des différents partenaires afin d'aboutir à un objectif commun pour tous les membres. Ce facteur a été soulevé par les dirigeants et se présente comme une condition pour le succès du produit.

Finalement, les facteurs liés à l'environnement externe affectent la performance du produit. Bien que ces facteurs soient souvent incontrôlables par les gestionnaires du projet (environnement politique, environnement économique), ces derniers peuvent avoir de l'influence sur la population locale en l'impliquant dans le développement du produit et en les motivant par la présentation des bénéfices pour la région.

Par ailleurs, la principale surprise découlant des résultats de cette recherche a trait au facteur financement. À l'encontre des études antérieures réalisées, ce facteur s'est avéré non significatif dans le contexte de produit touristique.

Pour conclure, cette recherche a permis de présenter aux gestionnaires des pistes à suivre permettant d'offrir un produit touristique de meilleure performance et qui satisfait aux attentes et besoins des clients.

APPENDICES

APPENDICE A

L'analyse factorielle

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2179,824
	df	210
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Le produit ou service offert était nouveau dans le domaine	,154	,064	,851	,101	,031
Le produit ou service était nouveau dans la région	-,037	,066	,887	,167	,077
Le produit ou service offert était nouveau pour notre organisation	,122	-,049	,795	-,036	,161
Les partenaires comprenaient les objectifs	,372	,106	,166	,754	-,070
Les objectifs du projet étaient clairs	,472	,126	,067	,737	,003
Le projet a été bien planifié	,453	,193	,134	,619	,008
Les investissements requis pour le projet ont été importants	,036	,073	,180	,058	,791
Le financement de démarrage a été difficile à trouver	-,033	,029	,053	-,069	,857
Nous croyons que les partenaires respecteront leurs engagements	,694	,194	,198	,179	-,088
Le niveau d'implication des principaux partenaires était élevé	,683	,164	,032	,201	-,045
Le responsable de projet s'est impliqué activement dans la collaboration	,623	,169	,066	,296	,286
Tous les partenaires se faisaient confiance	,776	,171	,039	,100	-,178
Nous informions nos partenaires aussitôt que possible des changements	,669	,105	,110	,042	,128
Les communications ont été efficaces	,729	,082	,010	,312	,110
Nous avons été informés fréquemment de ce qui se passait par rapport à ce projet	,740	,098	-,009	,157	-,040
Le climat politique était propice	,270	,714	,304	-,047	,034
Les élus/politiciens appuyaient ce projet	,274	,704	,206	,086	,140
Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration	,403	,730	,091	-,033	-,046
La situation économique de la région facilite la réussite de la collaboration	,094	,747	-,102	,028	-,125
La population locale ou gens d'affaires a participé grandement au projet	-,023	,705	-,152	,285	,126
La population locale souhaitait la réalisation de ce projet	,059	,617	-,074	,405	,163

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

APPENDICE B

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	PERFORM	4,4273	233	,55023	,03605
	PERFORM2	3,3222	233	,99738	,06534
Paire 2	FIN	2,8803	234	1,13025	,07389
	FIN2	2,9188	234	1,18005	,07714
Paire 3	NOUVEAU	3,4950	234	1,24419	,08134
	NOUVEAU2	3,2920	234	1,17505	,07682
Paire 4	PLANOBJ	4,3283	234	,63242	,04134
	PLANOBJ2	3,2778	234	,93149	,06089
Paire 5	RELATION	4,3679	233	,53543	,03508
	RELATIO2	3,1151	233	,79278	,05194
Paire 6	ENVIRON	3,8238	224	,82685	,05525
	ENVIRON2	3,1731	224	,83366	,05570

Test échantillons appariés

	Différences appariées							
	Moyenne	Ecart- type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		t	ddl	Sig. (bilatérale)
				Inférieure	Supérieure			
Paire PERFORM - 1 PERFORM2	1,10501	,98635	,06462	,97769	1,23232	17,101	232	,000
Paire FIN - FIN2 2	-,03846	1,20737	,07893	-,19397	,11704	-,487	233	,627
Paire NOUVEAU - 3 NOUVEAU2	,20299	1,27939	,08364	,03821	,36777	2,427	233	,016
Paire PLANOBJ - 4 PLANOBJ2	1,05057	1,01699	,06648	,91959	1,18155	15,802	233	,000
Paire RELATION - 5 RELATIO2	1,25279	,86350	,05657	1,14133	1,36425	22,146	232	,000
Paire ENVIRON - 6 ENVIRON2	,65074	,81755	,05462	,54310	,75839	11,913	223	,000

BIBLIOGRAPHIE

- Achanga, Pius, Esam Shehab, Rajkumar Roy et Geoff Nelder. 2006. «Critical success factors for lean implementation within SMEs». *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol.17, no4, p460-471
- Ashley, David, B., Clive S. Lurie et Edward J. Jaselskis. 1987. «Determinants of Construction Project Success». *Project Management Journal*, vol.18, no2, p69-80
- Appley, Dee G. et Alvin E. Winder. 1977. «An evolving definition of collaboration and some implications for the world of work». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.13, no3, p 279-291
- ATR associées du Québec. 2007. « Mémoire d'ATR associées du Québec ». Consulté sur http://www.atrassociees.com/documents/budget/memoire_v4.pdf
- Baccarini, David. 1999. «The Logical framework method for defining project success». *Project Management Journal*, vol.30, no4, p25-32
- Baker, Bruce N., David C. Murphy et Dalmar Fisher. 1988. «Factors affecting project success». In *Project Management Handbook*, p.902. New York : Van Nostrand Reinhold. 2ème édition.
- Barratt, Mark. 2004. «Understanding the meaning of collaboration in the supply chain», *Supply Chain Management*, vol.9, no1, p30-42
- Barratt, Mark et Alexander Oliveira. 2001. «Exploring the experience of collaborative planning initiatives». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.31, no4, p266-289
- Beckett, Ronald C. 2005. «Collaboration now a strategic necessity». *Handbook of Business Strategy*, p327-332
- Bissonnette, L. 1996. «Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques». Mémoire de maîtrise. Rimouski : Université du Québec à Rimouski, 87 p.
- Bititci, Umit S., Veronica Martinez, Pavel Albores et Joniarto Parung. 2004. «Creating and managing value in collaborative networks». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.34, no3/4, p251-268
- Bramwell, Bill et Angela Sharman. 1999. «Collaboration in local tourism policymaking». *Annals of Tourism Research*, vol.26, no2, p392-415

- Brotherton, B. et J. Shaw. 1996. «Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.15, no2, p113-135
- Boynton, Andrew C. et Robert W. Zmud. 1984. «An assessment of critical success factors ». *Sloan Management Review*, vol.25, no4. p17-28
- Busi, Marco et Umit S. Bititci. 2006. «collaborative performance management : present gaps and future research». *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.55, no1/2, p7-25
- Camarinha-Matos, Luis M. et Hamideh Afsarmanesh. 2006. «Collaborative networks : value creation in a knowledge society ». In Proceedings of PROLAMAT'06- Shanghai, China, p1-14
- CEFRIO. 2008. « NetQuébec 2008 : portrait de l'utilisation des TI et de l'Internet au Québec ».
- Cooper, Robert G. 2003. «Profitable product innovation: the critical success factors » In *The International Handbook on Innovation*.
- Corsten, Daniel et Jan Felde. 2004. «Exploring the performance effects of key-supplier collaboration», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.35, no6, p445-461
- Costongs, Caroline et Jane Springett. 1997. «Joint working and the production of a city health plan : the Liverpool experience». *Health Promotion International*, vol.12, no1, p9-19
- Daghfous, Naoufel . 2006. *Analyse de données quantitatives en marketing*. Montréal : Guérin universitaire. 307 p
- Daniel, D. Ronald. 1961. «Management information crisis ». *Harvard Business Review*, vol.39, no5, p111-121
- d'Astous, Alain. 2005. *Le projet de recherché en marketing*. 3ème édition. Montréal : Chenelière Éducation. 432 p.
- De Wit, Anton. 1988. «Measurement of project success». *International Journal of Project Management*, vol.6. no3, p164-170
- Eccles, Robert G. 2001. «Le manifeste de l'évaluation des performances». In *Les systèmes de mesure de la performance*. p.40-65. Paris : Les Éditions d'organisations.
- Esteves, José et Joan Pastor. 2001. «Analysis of critical success factors relevance along SAP implementation Phases ». Seventh Americas Conference on Information systems. P1019-1025.

Frey, Bruce B., Jill H. Lohmeier, Stephen W. Lee et Nona Tollefson. 2006. «Measuring collaboration among partners». *American Journal of Evaluation*, vol.27, no3, p383-292

Fryer, Karen J., Jiju Antony et Alex Douglas. 2007. «Critical success factors of continuous improvement in the public sector : A literature review and some key findings». *The TQM Magazine*, vol.19, no5, p497-517

Gray, Barbara. 1989. *Collaborating : finding common ground for multiparty problems*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 329p

Gunn, Clare A. 1994. *Tourism planning: basics, concepts, cases*. 3eme Édition. Washington : Taylor and Francis. 460 p.

Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson et Ronald L. Tatham. 1995. *Multivariate data analysis*. 4ème édition. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.

Hazebrouck, Jean-Marie. 1993. «Les facteurs clés de succès dans le management de projets». *Revue Internationale en gestion et management de projets*, p.27-40

Ismail, Tariq H. 2007. «Performance evaluation measures inn the private sector: Egyptian practice». *Managerial Auditing Journal*, vol.22, no5, p503-513

Jamal, Tazim B. et Donald Getz. 1995. «collaboration theory and community tourism planning», *Annals of Tourism Research*, vol.22, no1, p186-204

Kerzner, Harold. 1992. *Project managemen : a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 4ème édition. New York : Van Nostrand Reinhold. 1023 p.

Leidecker, Joel K. et Albert V. Bruno. 1984. «Identifying and using critical success factors ». *Long Range Planning*, vol.17, no1, p 23-32

Lim, C.S. et Mohamed M. Zain. 1999. «Criteria of project success : an exploratory re-examination», *International Journal of Project Management*, vol.17, no4, p243-248

Mattesich, Paul, Marta Murray-Close et Barbara Monsey. 2001. *Collaboration: what makes it work*. 2eme Édition. Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 82 p.

Mariti, P. et R.H. Smiley. 1983. «Co-operative agreements and the organization of Industry», *The Journal of Industrial Economics*, vol.31, no4, p437-451

Mendoza, Luis E., Maria Pérez et Anna Griman. 2006. «Critical Success factors for managing systems integration», *Information Systems Management*, vol.23, no2, p56

Morris, Peter W.G. et George H. Hough. 1987. *The anatomy of major projects: a study of the reality of project management*. Chichester : John Wiley and Sons. 326 p.

Morrison, Alison, Paul Lynch et Nick Johns. 2004. «International tourism networks». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.16, no3, p198-204

Nguyen, Long Duy, Stephen O. Ogunlana et Do Thi Xuan Lan. 2004. «A study on project success factors in large construction projects in Vietnam». *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol.11, no6, p404-413

Organisation Mondiale du tourisme. 2007. «Faits saillants du tourisme édition 2007 ». consulté sur www.unwto.org

Palmer, Adrian et David Bejou. 1995. «Tourism destination marketing alliances». *Annals of Tourism Research*, vol.22, no3, p616-629

Parkinson, Carolyn. 2006. «Building successful collaborations : A guide to collaboration among non-profit agencies and between non-profit agencies and businesses ». Cambridge and North Dumfries Community Foundation.

Parung, Joniarto et Umit S. Bititci. 2006. «A conceptual metric for managing collaborative networks», *Journal of Modelling in Management*, vol.1, no2, p116-136

PEPDS. 2004. «Success factor ». Performance evaluation and professional development system. Consulté sur www.buffalostate.edu/offices/hr/PEPDS/sf

Perrien, Jean, Emmanuel J. Chéron et Michel Zins. 1983. *Recherche en marketing : Méthodes et décisions*. Chicoutimi : G. Morin. 615 p

Pinto, J.K et D.P. Slevin. 1986. «Critical success factors across the project life cycles ». *International Journal of Project Management*, vol.17, no4, p57-70

Pinto, Jeffrey K. et John E. Prescott. 1990. «Planning and tactical factors in the project implementation process ». *The Journal of Management Studies*, vol.27, no3, p305-328

Phillips, Paul et Panos Louvieris. 2005. «Performance Measurement systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-sized Entreprises : A balanced scorecard perspective». *Journal of Travel Research*, vol.44, p201-211

Préfontaine, Lise, Line Ricard et Hélène Sicotte. 2001. «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : Etat de la situation». Rapport de recherche préparé pour le CEFRIO

Préfontaine, Lise, Line Ricard et Hélène Sicotte. 2002. «Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis». Rapport de recherche préparé pour le CEFRIO

Rajaobelina, Lova. 2007. «Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : le cas du secteur touristique». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal. Montréal. 113 p.

Rajaobelina, Lova, Fabien Durif et Line Ricard. 2007. «Les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la route des vins». AFM 2007.

Ramonjavelo, Valéry, Lise Préfontaine, Dorra Skander et Line Ricard. 2006. «Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle ». *Canadian Public Administration*, vol.49, no3, p350-374

Ramonjavelo, Valéry. 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. UQÀM.

Reed, Maureen G. 1997. «Power relations and community-based tourism planning». *Annals of Tourism Research*, vol.24, no3, p566-591

Roberts, Lesley et Fiona Simpson. 1999. «Developing partnership approaches to tourism in central and eastern Europe». *Journal of Sustainable Tourism*, vol.7, no3/4, p314-330

Rockart, John F. 1979. «Chief executives define their own data needs ». *Harvard Business Review*, vol.57, no2, p81-93

Sanvido, Victor, François Grobler, Kevin Parfitt, Moris Guvenis et Michael Coyle. 1992. «Critical success factors for construction projects ». *Journal of Construction Engineering and Management*, vol.118, no1, p94-111

Shenhar, Aaron J., Dov Dvir, Ofer Levy et Alan C. Maltz.2001. «Project Success: A multidimensional strategic concept». *Long Range Planning*, vol.34, p699-725

Simatupang, Togar M. et Ramaswami Sridharan. 2004. «The collaboration index : a measure for supply chain collaboration». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.35, no1, p44-62

Spekman, Robert E., Deborah J. Salmond et C. Jay Lambe. «Consensus and collaboration : norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships». *European Journal of Marketing*, vol.31, no11/12, p832-856

Stank, Theodore P., Scott B. Keller et Patricia J. Daugherty. 2001. «Supply chain collaboration and logistical service performance». *Journal of Business Logistics*, vol.22, no1, p29-48

Sullivan, Marianne, Ahoua Kone, Kirsten D. Senturia, Noel J. Chrisman, Sandra J. Ciske et James W. Krieger. 2001. «Researcher and researched-community perspectives : Toward bridging the gap». *Health Education and Behavior*, vol.28, no2, p130-149

Tourisme Québec. 2005. « Vers un tourisme durable : politique touristique du Québec-Un nouveau partenariat industrie-gouvernement ». Consulté sur <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/politiques/politique.html>

Tourisme Québec. 2006. « Le tourisme, une industrie importante pour le Québec ». consulté sur <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/politiques/politique.html>

Tourisme Québec. 2007. « Le tourisme en chiffres ». Consulté sur <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/politiques/politique.html>

Turman, J. (1986). «Success modeling : a technique for building a winning project team». *PMI Annual Seminar and Sumposium*, p94-108

Turner, J.Rodney. 1993. *The handbook of project-based management – Improving the processes for achieving strategic objectives*. London : McGraw-Hill .560 p.

Vereecke, Ann et Steve Muylle. 2006. «Performance improvement through supply chain collaboration in Europe». *International Journal of Operations and Production Management*, vol.26, no11, p1176-1198

Wilson, Lasley-Ann et Emily Boyle. 2005. «Interorganisational collaboration at UK world heritage sites», *Leadership and Organization Development Journal*, vol.27, no6, p501-523

Wood, Donna J. et Barbara Gray. 1991. «Toward a comprehensive theory of collaboration». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, no2, p139-162

Zwikael, Ofer et Shlomo Globerson. 2006. «From critical success factors to critical success processes». *International Journal of Production Research*, vol.44, no17, p3433-3449