

# **Partenariat touristique : les facteurs influençant la performance du produit**

**Marc-Antoine Vachon**

Cotitulaire de la Chaire de tourisme Transat

Professeur au département de marketing

École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

C.P. 8888 Succ. Centre-Ville, Montreal, Qc, H3C 3P8, Canada

Téléphone: +1 (514) 987-3000 #4378

Fax: +1 (514) 987-3797

Courriel : [vachon.marc-antoine@uqam.ca](mailto:vachon.marc-antoine@uqam.ca)

Marc-Antoine Vachon, Ph.D., est cotitulaire de la Chaire de tourisme Transat et professeur au département de marketing à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Il se spécialise dans l'étude des services touristiques, le marketing des destinations et la collaboration interorganisationnelle.

## **Abstract**

This paper aims to determine, for a partnership in tourism, the factors having the most influence on product performance. Studying the ten most cited factors with a sample of 601 partnerships, seven factors are identified. In establishing a select list of major considerations, this paper gives decision-makers insights for creating, joining or managing an inter-organizational partnership.

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

## **Remerciements**

L'auteur tient à remercier le soutien de la Chaire de tourisme Transat de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG UQAM), du programme PAFARC de l'ESG UQAM et celui du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

## **Enjeu et problématique**

Les consommateurs plus exigeants et la vive concurrence appellent les organisations du secteur touristique à améliorer l'offre d'expériences. Un produit touristique à valeur ajoutée est gage d'attractivité et donc, de revenus pour l'entreprise mais aussi de retombées économiques locales et à plus grande échelle.

Les ressources limitées et le potentiel créatif amènent les acteurs et les destinations à se mettre en réseau et à créer des partenariats. En collaborant, les acteurs améliorent la valeur offerte au client (ex. : forfaits, produits innovants, événements d'envergure, planification de séjour facilitée), leur notoriété par la bonification de leur impact promotionnel ou encore optimisent leurs ressources par le partage de certains coûts (Berry, 1983; Crosby et al., 1990; Dwyer, et al., 1987; Kalwani et Narayandas, 1995, Weitz et Jap, 1995).

Malgré les avantages indéniables de cette co-production, travailler ensemble est rarement facile. Particulièrement en tourisme, où les organisations appelées à collaborer sont de diverses natures (ex. : privées, publiques, à but non lucratif) et de capacités financières et humaines bien différentes (ex. : grand hôtel versus bed & breakfast). Alors qu'un nombre grandissant d'organisations participent à des partenariats (Parung et Bititci, 2006; Aucoin, 2010), il est impératif de trouver des moyens qui optimisent leurs efforts et leurs ressources et facilitent leur prise de décision (Pinto et Slevin, 1988b; Hazebrouck, 1993; Mohr et Spekman, 1994). Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux facteurs qui favorisent le succès de ces collaborations (e.g. Gray et Wood, 1991; Selin, Collins et Hunter (1998); Fyall et Garrod, 2004; Wang et Xiang, 2007; Baggio, 2011; Ramayah, Lee et In, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012). Toutefois, peu d'auteurs ont réussi à démontrer quantitativement l'influence des facteurs intégrés dans leurs modèles. De plus, peu d'études ont été réalisées sur la valeur créée pour le client, se focalisant sur le processus ou la satisfaction des membres.

Cet article vise, dans le cadre d'un partenariat touristique, à déterminer les facteurs ayant le plus d'influence sur la performance du produit en résultant. En d'autres termes, l'étude se concentre sur la performance du résultat et non du processus pour y arriver. Afin d'atteindre cet objectif, une revue de littérature est effectuée et le modèle conceptuel présenté. Par la suite, la méthodologie est présentée et les analyses effectuées. La discussion présente l'interprétation des résultats, les limites de la recherche ainsi que des avenues de recherche.

## **Cadre théorique**

### *Théories*

Les partenariats, considérés dans cette étude, sont des appuis mutuels et volontaires que s'offrent deux ou plusieurs organisations pour réaliser un objectif commun (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). Le nombre d'organisations impliquées dans ces collaborations en tourisme nécessite la considération de réseaux. La théorie des réseaux (Granovetter, 1985) focalise sur les systèmes de relations et met en relief l'interdépendance des acteurs et de leurs actions (Wang et Xiang, 2007). En tourisme, les ressources et la capacité d'influence sont réparties de manière inégale à travers plusieurs parties prenantes diversifiées (Bramwell et Lane, 2000; Presenza et Cipollina, 2010). Cette asymétrie entre les acteurs, pourtant interdépendants, comporte son lot de forces (ex. : amélioration des capacités des petites organisations, agilité des petites structures, solidité financière des grandes organisations) et de défis (ex. : pouvoir inégal, intérêts différents, niveaux de liquidités au fil du projet). Les réseaux, que forment les partenariats touristiques, bénéficieraient d'une meilleure compréhension des facteurs favorisant le succès du produit final.

Afin de conceptualiser l'analyse de ces réseaux interorganisationnels, il est impératif de considérer d'abord le continuum intégrant les perspectives transactionnelles et relationnelles. La perspective transactionnelle s'inspire de la théorie des coûts de transaction (transaction cost economics) de Williamson (1975, 1985). Elle relève des écoles néo-classique (Arndt, 1983) et microéconomique (Carman, 1980). En bref, cette théorie vise à minimiser la somme des coûts de production et de transaction. Parce que l'individu peut agir de manière opportuniste (John, 1984), une gouvernance contractuelle et formelle est adoptée (Dyer et Singh, 1998; Uzzi, 1999). Au contraire, la perspective relationnelle assume que la plupart des humains sont dignes de confiance, sans mécanismes pour les y contraindre (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). Elle est basée sur les travaux de Macneil (1974) et sa théorie de l'échange relationnel. Ce sont l'obligation sociale (Heide, 1994) et les principes éthiques (Gundlach et Murphy, 1993), donc des normes relationnelles, qui déterminent la force de la relation (Paulin et al, 1997).

Les partenariats étant un mélange de confiance et de méfiance (Lewicki et al., 1998), la pertinence d'intégrer les deux perspectives sur un continuum a été démontrée (Denison et al., 1995; Poole et Van de Ven, 1989). C'est sur ce continuum que se positionnent, à divers endroits, les facteurs à étudier.

### *Performance*

Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'aspect multidimensionnel de la performance d'un projet en collaboration (ex : Mohr et Spekman, 1994; Palmatier et al., 2006; Athanasopoulou, 2009; Thomson et al., 2009; Gulati et al., 2012). La performance du projet comporte cinq dimensions (Préfontaine et al., 2002, Shenhar et Dvir, 2007; Presenza et Cipollina, 2010; da Gama, 2011).

La performance technique est liée à la gestion de projet comme la finalisation dans les délais prévus, le respect du budget et l'atteinte des objectifs de départ. La performance relationnelle est liée à la satisfaction à l'égard des relations entretenues avec les partenaires tout au cours de la collaboration. La performance organisationnelle relève les bénéfices à long terme comme l'obtention de nouvelles capacités qui pourront être utiles dans le futur. La performance individuelle est liée au personnel de l'organisation qui s'est investi dans le projet. Elle mesure le sentiment de fierté éprouvé ainsi que la satisfaction d'avoir un emploi enrichissant. La performance du produit mesure si la résultante du partenariat, bien ou service, répond aux besoins des touristes, leur offre une valeur ajoutée et propose un rapport qualité-prix intéressant. Puisque cette dernière performance est celle liée aux touristes et la plus susceptible d'augmenter l'attractivité d'une destination, l'étude se concentre sur cette performance.

### *Facteurs*

Une vaste littérature a relevé des facteurs de succès d'un projet en collaboration (ex. : Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Wilson et al., 2001; Ramonjavelo, 2007; Rajaobelina et al., 2007; Bornhost et al., 2010; Yodsuwan et Butcher, 2012). Suivant le modèle de Préfontaine et al. (2009), les facteurs sont regroupés en cinq catégories. Les facteurs liés au projet portent principalement sur les objectifs, les ressources attribuées et le profil du partenariat comme le nombre de partenaires. Les facteurs liés au produit caractérisent l'utilité, la qualité et le côté novateur de la résultante, bien ou service. Les facteurs liés à l'environnement évaluent l'influence du macroenvironnement comme l'aspect politique, l'acceptation sociale et la situation économique. Les facteurs liés aux relations se concentrent sur l'interaction entre les personnes comme la confiance, la présence d'un leader et l'asymétrie du pouvoir. Les facteurs liés aux partenaires dépeignent le profil des organisations présentes comme les ressources qu'elles y consacrent, leur expérience de collaboration et la rotation du personnel.

La revue de littérature s'est concentrée sur vingt études portant sur les partenariats dans des disciplines et domaines variés (ex. : gestion de projet, marketing relationnel, services publics, partenariats publics-privés, tourisme). Elle a permis d'identifier trente-deux facteurs qui ont été rapportés dans au moins trois études différentes. Ces facteurs sont répartis à travers les cinq catégories

préalablement décrites. De ces facteurs, ceux ayant au moins 10 occurrences dans les études et ceux les plus soulevés en tourisme seront retenus à des fins d'analyse. La figure 1 présente le cadre conceptuel de l'étude et le tableau 1 en résume les hypothèses.

Figure 1 Les facteurs d'un partenariat influençant la performance du produit

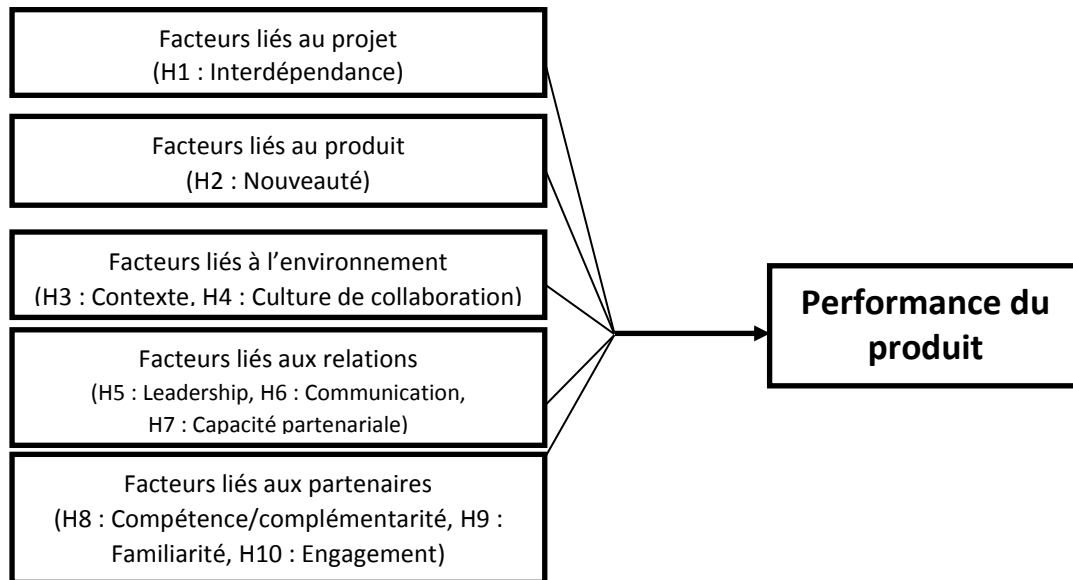


Tableau 1 Récapitulatif des hypothèses

Hypothèse 1	Plus le niveau d' <b>Interdépendance</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)*
Hypothèse 2	Plus le niveau de <b>Nouveauté</b> du produit développé est élevé, plus la performance du produit est élevée. (T)
Hypothèse 3	Plus un <b>Contexte socio-politique</b> est jugé favorable, plus la performance du produit est élevée. (T)
Hypothèse 4	Plus le niveau de <b>Culture de collaboration</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (T)
Hypothèse 5	Plus le niveau de <b>Qualité du leadership</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)
Hypothèse 6	Plus le niveau de <b>Communication</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)
Hypothèse 7	Plus le niveau de <b>Capacité partenariale</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)
Hypothèse 8	Plus le niveau de <b>Compétence/complémentarité</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (T)
Hypothèse 9	Plus le niveau de <b>Familiarité entre partenaires</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)
Hypothèse 10	Plus le niveau d' <b>Engagement</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)

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

## Méthodologie

Basée sur une étude de cas (Rajaobelina et al., 2007), cette collecte quantitative s'est déroulée au Québec (Canada) à la fin de 2007 et en début 2008. Les acteurs touristiques ont été scindés en deux catégories : Gouvernance (ex. : associations touristiques régionales (ATR), associations touristiques sectorielles (ATS), offices locaux de tourisme) et Industrie (ex. : établissements hôteliers, attraits, évènements). La population de la portion Gouvernance a été contactée en entier (n=336) alors qu'un échantillonnage systématique a été réalisé à partir d'une liste provenant du site touristique officiel du Québec (n=12513). Chaque répondant potentiel était prénotifié au téléphone afin d'obtenir son consentement et de lui envoyer un hyperlien contenant le sondage. Un individu devait répondre en fonction de deux projets : un réussi et un moins bien réussi. Un total de 601 projets ont été collectés (314 succès, 287 difficiles), provenant de 212 répondants sur 1115 prénotifiés, donnant un taux de réponse effectif cumulé de 19%. Des répondants, 58% sont des femmes, 49% travaillent dans des organisations de 0 à 3 personnes et 32% de 4 à 10 personnes, 75% ont fait au moins 3 collaborations dans la dernière année et 39% ont au moins 11 ans d'expérience dans le secteur touristique.

Une analyse factorielle exploratoire a été effectuée afin d'évaluer les validités convergente et discriminante. Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse. Les scores factoriels élevés et groupés sur chaque facteur indépendant démontrent l'unidimensionnalité des échelles. Un problème de multicollinéarité entre Capacité partenariale, Communication et Engagement a été observé. Ces facteurs ont été retirés de l'analyse factorielle mais comme ils sont omniprésents dans la littérature, ils seront tout de même étudiés mais différemment.

Tableau 2 Analyses de validité et fiabilité

Variabiles	AFE Score	Alpha $\alpha$	Corr. Elém. corrigés
<b>PERFORMANCE DU PRODUIT</b>			
Le produit/service offert répond aux besoins des clients	0,857		0,776
Le produit/service offert est de très bonne qualité	0,848		0,763
Le produit/service offre un excellent rapport qualité-prix	0,879		0,806
Les clients considèrent que le produit ou service offert en valait le prix	0,901	0,922	0,838
Le produit ou service représente une valeur ajoutée pour les clients	0,880		0,807
<b>INTERDÉPENDANCE</b>			
Le projet aurait été impossible à réaliser par une seule organisation	0,817		0,560
La présence de chaque entreprise a été primordiale à la réalisation de ce projet	0,809	0,71	0,560
<b>NOUVEAUTÉ</b>			
Le produit ou service était nouveau dans la région	0,878		0,728
Le produit ou service offert était nouveau dans le domaine	0,854	0,84	0,728
<b>CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE</b>			
Le climat politique était propice à cette collaboration	0,799		0,704
Les élus/politiciens appuyaient ce projet	0,783	0,82	0,705
Le climat social était propice à ce projet fait en collaboration	0,739		0,623
<b>CULTURE DE COLLABORATION</b>			
Les organismes dans notre région ont l'habitude de travailler ensemble	0,903		0,781
La résolution de problèmes grâce à la collaboration est fréquente dans la région	0,897	0,88	0,781
<b>LEADERSHIP</b>			
Cette personne s'est assurée du bon déroulement du projet	0,882		0,895
Cette personne a fait avancer rapidement le dossier	0,855		0,873
Durant le projet, un des partenaires a su motiver les autres	0,797	0,925	0,788
Cette personne a agi comme porte-parole en cas de problème	0,790		0,747
<b>COMPÉTENCE-COMPLÉMENTARITÉ</b>			
Les partenaires avaient les compétences requises pour réaliser le projet	0,803		0,716
Les partenaires étaient complémentaires en matière de ressources	0,765		0,716
Les partenaires étaient complémentaires en matière de compétences	0,759	0,87	0,748
Le(s) responsable(s) du projet, s'il y en avait un, possédait les compétences nécessaires	0,756		0,704
<b>FAMILIARITÉ</b>			
Les partenaires se connaissaient très bien entre eux	0,848		0,751
Nous connaissons très bien nos partenaires	0,825	0,86	0,751

Les alphas atteignent tous 0,7 (Nunally, 1978) et les coefficients de corrélation des éléments corrigés excèdent tous le seuil de 0,5 (Robinson et al., 1991). Les énoncés sont bien corrélés à la sommation de leur échelle respective. Le tableau 3 présente la matrice de corrélation afin de démontrer la validité discriminante. Certaines corrélations sont un peu élevées mais demeurent inférieures au seuil de 0,80 déterminé par Emory et Cooper (1991) pour mesurer l'existence de multicollinéarité. Une seule excède ce seuil, soit entre Communication et Capacité partenariale (0,82). L'Engagement a aussi des corrélations fortes avec ces construits (0,78 dans les deux cas). Il a été décidé de retirer ces facteurs des analyses suivantes puisque ce rapprochement est bien connu dans la littérature, que leur effet

important a été capté par la corrélation et est conforme à la littérature (Ramayah, Lee et In, 2011). Plus de connaissances sur les autres facteurs apporteraient une contribution supérieure.

Tableau 3 Matrice de corrélation

	Perf.	Int.	Nou.	Con.	Cult.	Lead.	Com.	C.P.	C/C	Fam.	Eng.
<b>Perf. du Produit</b>	<b>1</b>										
Interdépendance	0,28*	<b>1</b>									
Nouveauté	0,19*	0,20*	<b>1</b>								
Contexte	0,36*	0,30*	0,19*	<b>1</b>							
Culture de collabo.	0,17*	0,18*	0,02	0,35*	<b>1</b>						
Leadership	0,50*	0,32*	0,23*	0,39*	0,20*	<b>1</b>					
Communication	0,61*	0,39*	0,20*	0,45*	0,22*	0,63*	<b>1</b>				
Capacité partenariale	0,66*	0,41*	0,18*	0,50*	0,29*	0,68*	0,82*	<b>1</b>			
Compétence/ complémentarité	0,60*	0,33*	0,17*	0,41*	0,26*	0,57*	0,60*	0,71*	<b>1</b>		
Familiarité	0,44*	0,20*	0,02	0,36*	0,29*	0,59*	0,59*	0,55*	0,50*	<b>1</b>	
Engagement	0,59*	0,44*	0,24*	0,48*	0,25*	0,66*	0,78*	0,78*	0,64*	0,47*	<b>1</b>

\* Corrélation significative p < 0,01

## Résultats

La matrice de corrélation du tableau 3 donne déjà une indication de la fluctuation des niveaux entre les variables indépendantes et la performance du produit. Afin de raffiner ce constat, une régression multiple a été effectuée. Tout d'abord, la normalité, la linéarité, l'homoscédasticité et la non-multicolinéarité ont été testées. Une régression pas à pas a été effectuée. Le modèle final obtient un R2 ajusté de 0,41 (F=98,625, Sign.=0,000) et il inclut 4 facteurs : la Compétence/complémentarité, le Leadership, la Familiarité et la Nouveauté. Le tableau 4 détaille davantage ces résultats et le tableau 5 dresse un récapitulatif de confirmation des hypothèses.

Tableau 4 Régression pas à pas – Facteurs influençant la performance du produit

Facteur	Moyenne	É.T.	Beta	t	Sign.
Compétence/complémentarité	3.87	1.12	.416	10.02	.000*
Leadership	3.49	1.09	.162	3.90	.000*
Familiarité	3.43	1.12	.151	3.85	.000*
Nouveauté	3.31	1.30	.09	2.68	.008*
Interdépendance	3.96	1.08	.059	1.69	.093
Contexte	3.72	1.00	.066	1.78	.077
Culture de collaboration	3.43	1.08	-.027	-.79	.431

\* p<0,01

Tableau 5 Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses



Hypothèse 1	Plus le niveau d' <b>Interdépendance</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)*	Partiellement confirmée
Hypothèse 2	Plus le niveau de <b>Nouveauté</b> du produit développé est élevé, plus la performance du produit est élevée. (T)	Confirmée
Hypothèse 3	Plus un <b>Contexte socio-politique</b> est jugé favorable, plus la performance du produit est élevée. (T)	Partiellement confirmée
Hypothèse 4	Plus le niveau de <b>Culture de collaboration</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (T)	Partiellement confirmée
Hypothèse 5	Plus le niveau de <b>Qualité du leadership</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 6	Plus le niveau de <b>Communication</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 7	Plus le niveau de <b>Capacité partenariale</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 8	Plus le niveau de <b>Compétence/complémentarité</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (T)	Confirmée
Hypothèse 9	Plus le niveau de <b>Familiarité entre partenaires</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)	Confirmée
Hypothèse 10	Plus le niveau d' <b>Engagement</b> est élevé, plus la performance du produit est élevée. (R)	Confirmée

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

## Discussion

L'objectif de cet article était de déterminer, dans le cadre d'un partenariat touristique, les facteurs ayant le plus d'influence sur la performance du produit en résultant. Lorsqu'analysés individuellement, tous les facteurs à l'étude sont corrélés positivement et de manière significative à la performance du produit. Ce constat confirme le contenu de la littérature. Toutefois, lorsque les facteurs sont considérés de manière simultanée, les analyses révèlent que sept des dix facteurs ont une influence significative.

Au niveau théorique, des facteurs liés à la perspective transactionnelle et d'autres à la perspective relationnelle ont démontré une influence significative. Ces résultats démontrent la pertinence de considérer le continuum transactionnel-relationnel comme paradigme d'analyse des partenariats touristiques. Ces partenariats doivent être basés à la fois sur des normes sociales mais aussi sur des éléments pour lesquels les partenaires sont imputables.

Trois facteurs ont une influence majeure et sont inséparables : la Capacité partenariale, la Communication et l'Engagement. Ce constat est similaire à celui d'autres auteurs (Ramayah, Lee et In, 2011) et confirme plusieurs modèles théoriques ou développés dans d'autres contextes (ex. : Wang et Xiang, 2007; Préfontaine et al, 2009; Yodsuwan et Butcher, 2012). Les acteurs impliqués dans un

partenariat devraient donc, en priorité, voir à favoriser un climat de confiance, informer les partenaires, encourager les discussions et s'assurer d'un investissement conséquent en ressources, temps ou argent. L'organisation de réunions informelles pour apprendre à se connaître, le développement d'un canal de communication électronique comme un forum privé et un investissement de base obligatoire ou une garantie équivalente sont des actions managériales à explorer.

Quatre autres facteurs devraient être pris en compte par la suite. La Compétence/complémentarité est le premier de cette liste. Les partenaires doivent être sélectionnés en fonction de la qualité de leur expertise respective, mais aussi de la complémentarité qu'elles ont une fois réunies. Le Leadership est aussi une variable importante démontrant le rôle critique que joue la personne en charge du partenariat. Cette personne doit non seulement agir comme coordonnateur, mais aussi comme porte-parole voir comme un champion prêt à motiver les troupes et à défendre les intérêts du groupe (Préfontaine et al., 2002). La Familiarité influence aussi la performance. Ce résultat démontre l'important de faire partie de réseaux d'entreprises ou associatifs afin de connaître les personnes formant l'écosystème d'affaires du secteur d'activité. La familiarité qui se développe entre les gens a une influence sur ce qu'ils peuvent accomplir une fois réunis. Le quatrième facteur est la Nouveauté. Lorsqu'il est question de marketing et de campagnes promotionnelles, l'innovation est une pierre angulaire stratégique incontournable. Les données démontrent que l'aspect de nouveauté ne fait pas exception. Un partenariat poussant à l'innovation peut permettre d'être le premier sur le marché, procurant un avantage qui favorise le succès. Une autre explication peut provenir de la motivation que procure le goût de la nouveauté et du défi qu'elle représente, ce qui pourrait faire ressortir le meilleur des partenaires en présence et favoriser la performance.

Trois facteurs ne se sont pas révélés significatifs. L'Interdépendance entre les partenaires ne joue pas un rôle déterminant. Ainsi, il n'est pas nécessaire d'être en relation de dépendance, d'être contraint de collaborer pour réussir. Le Contexte socio-politique est lui aussi négligeable. Ce constat est encourageant et démontre les possibilités de réussite malgré les tumultes politiques et sociaux du macroenvironnement, hors du contrôle des acteurs touristiques. La Culture de collaboration ne s'est pas révélée critique non plus. Ainsi, il n'est pas nécessaire de provenir d'une région où il est coutume de travailler ensemble. Le cercle vertueux de la collaboration peut donc s'amorcer même si la culture locale ou régionale n'y a jamais vraiment mis l'accent.

L'étude comporte certaines limites. Les données ne permettent pas de déterminer précisément le but premier des partenariats évalués, ni leur ampleur. Il serait intéressant de valider les résultats avec ce

type d'information complémentaire. Tout comme avec plus d'informations sur la taille des organisations en relation. De plus, les projets évalués ne le sont que par un seul des partenaires et uniquement du côté des prestataires. L'évaluation est donc sujette à une forte subjectivité. Il serait intéressant d'effectuer des études de cas qui permettraient de recueillir les perceptions de tous les partenaires et d'ajouter une évaluation externe, celle des touristes. Une telle étude évaluerait les disparités entre acteurs mais aussi s'il y a un fossé entre ce que les fournisseurs croient offrir et ce que le client perçoit recevoir.

En somme, les partenariats ont de nombreux avantages et il est possible de se concentrer sur un nombre restreint de facteurs pour maximiser la performance du produit qui en résulte. Certes, la mise en marché des destinations se complexifie. Mais les acteurs qui trouveront les meilleurs moyens de travailler ensemble seront les gagnants de la croissance du marché touristique mondial.

## **Bibliographie**

ARNDT J. (1983), « The political economy paradigm: Foundation for theory building in marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, p. 44-54.

ATHANASOPOULOU P. (2009), « Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda », *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 5/6, p. 583-610.

AUCOIN R. (2010), Des organismes touristiques qui contribuent au développement de l'offre, Réseau de veille en tourisme [En ligne]. Accès : <http://veilletourisme.ca/2010/05/26/des-organismes-touristiques-qui-contribuent-au-developpement-de-l-offre-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2010/>

BAGGIO R. (2011), « Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach », *Current Issues in Tourism*, Vol. 14, No. 2, p. 183-189.

BERRY L. L. (1983), Relationship marketing. Dans BERRY L. L., SHOSTACK G. L. et UPAH G. O. (Dir.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (p. 25-38), American Marketing Association, Chicago.

BISSONNETTE L. (1996), Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski.

BORNHOST T, RITCHIE J. R. B. et SHEENAN L. (2010), « Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives », *Tourism Management*, Vol. 31, No. 5, p. 572-589.

BRAMWELL B. et LANE B. (2000), *Tourism collaboration and partnership: politics, practice and sustainability*, Channel View Publications, Clevedon.

- CARMAN J. M. (1980), Paradigms for marketing theory. Dans SHETH J. N. (Ed.), *Research in Marketing* (p.1-36), JAI Press, Greenwich.
- CROSBY L.A., EVANS K.R. et COWLES D. (1990), « Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, p. 68-81.
- DA GAMA A. P. (2011), « An expanded model of marketing performance », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, No. 7, p. 643-661.
- DENISON D.R., HOOIJBERG R. et QUINN R.E. (1995), « Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership », *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, p. 524-540.
- DWYER R.F., SCHURR P.H. et OH S. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, p. 11-27.
- DYER J.H. et SINGH H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, p. 660-679.
- EMORY C. et COOPER D. (1991), *Business research methods* (4<sup>e</sup> éd.), Irwin, Boston.
- FYALL A. et GARROD B. (2004), *Tourism marketing: a collaborative approach*, Channel View Publications, Clevedon.
- GRANOVETTER M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American journal of sociology*, Vol. 91, No. 3, p. 481-510.
- GRAY B. et WOOD D.J. (1991), « Collaborative alliances: moving from practice to theory », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 1, p. 3-22.
- GULATI R., WOHLGEZOGEN F. et ZHELYAZKOV P. (2012), « The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances », *Academy of Management Annals*, Vol. 6, No. 1, p. 531-58
- GUNDLACH G.T. et MURPHY P.E. (1993), « Ethical and legal foundations of relational marketing exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, p. 35-46
- HAZEBROUCK J.-M. (1993), « Les facteurs clés de succès dans le management de projets », *Revue internationale en gestion et management de projets*, Vol. 1, p. 27-40.
- HEIDE J.B. (1994), « Interorganizational governance in marketing channel », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, p. 71-85.
- JAMAL T.B. et GETZ D. (1995), « Collaboration theory and community tourism planning », *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, p. 186-204.
- JOHN G. (1984), « An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a market channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 3, p. 278-289.
- KALWANI M.U. et NARAYANDAS N. (1995), « Long-term manufacturer-supplier relationship: do they pay off for supplier firms? », *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, p. 1-16.

- LEWICKI R.J., MCALLISTER D. et BIES R. (1998), « Trust and distrust: new relationships and realities », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, p. 438-458.
- MACNEIL I.R. (1974), « The many futures of contracts », *Southern California Law Review*, Vol. 47, p. 691-816.
- MOHR J. et SPEKMAN R. (1994), « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes. Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 135-152.
- NUNALLY J. (1978), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- PALMATIER R.W., DANT R.P., GREWAL D. et EVANS K.R. (2006), « Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis », *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, p. 136-153.
- PARUNG J. et BITITCI U. (2006), « A conceptual metric for managing collaborative networks », *Journal of Modelling in Management*, Vol. 1, No. 2, p. 116-136.
- PAULIN M., PERRIEN J. et FERGUSON R. (1997), « Relational contract norms and the effectiveness of commercial banking relationships », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, p. 435-452.
- PINTO J.K. et SLEVIN D.P. (1988a), « Critical success factors across the project life cycles », *Project Management Journal*, Vol. 19, No. 3, p. 67-75.
- PINTO J.K. et SLEVIN D. P. (1988b), Critical success factors in effective project implementation. Dans CLELAND D.I et KING W.R. (dir.) *Project Management Handbook* (p.167-190), Van Nostrand Reinhold, Princeton.
- POOLE M.S. et VAN DE VEN A.H. (1989), « Using paradox to build management and organization theories », *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 562-578.
- PRÉFONTAINE L., RICARD L. et SICOTTE H. (2002), *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis*. (Projet CEFRIO), Groupe Pivot, Montréal.
- PRÉFONTAINE L., SKANDER D. et RAMONJAVELO V. (2009), « La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé : résultats d'une étude canadienne », *Revue française d'administration publique*, Vol. 2, No. 130, p. 323-336.
- PRESENZA A. et CIPOLLINA M. (2010), « Analysing tourism stakeholders networks », *Tourism Review*, Vol. 65, No. 4, p. 17-30.
- RAJAABELINA L., DURIF F. et RICARD L. (2007), *Les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la Route des Vins*, Actes du 23<sup>e</sup> colloque de l'AFM, Aix-les-Bains.
- RAMAYAH T., LEE J.W.C. et IN J.B.C. (2011), « Network collaboration and performance in the tourism sector », *Service Business*, Vol. 5, No. 4, p. 411-428.
- RAMONJAVELO V. (2007), *Les partenariats public-privé au Canada : les facteurs critiques de succès, les mécanismes de coordination utilisés et le choix des modes de gouvernance*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.

- ROBINSON J.P., SLAVER P.R. et WRIGHTSMAN L.S. (1991), « Criteria for scale selection and evaluation », *Measures of personality and social psychological attitudes*, Vol. 1, No. 3, p. 1-16.
- SELIN S. et CHAVEZ D. (1995), « Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model », *Annals of Tourism*, Vol. 22, No. 4, p. 844-856.
- SELIN S., COLLINS A. et HUNTER S. (1998), *Rural watershed partnerships: lessons from West Virginia*. Notes en ligne : [http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr\\_ne241/gtr\\_ne241\\_207.pdf](http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne241/gtr_ne241_207.pdf) [Accès le 12 novembre 2006].
- SHENHAR A. J. et DYIR D. (2007), *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*, Harvard Business Review Press, Boston.
- THOMSON A. M., PERRY J. L. et MILLER T. K. (2009), « Conceptualizing and measuring collaboration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 1, p. 23-56
- UZZI B. (1999), « Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefits firms seeking financing », *American Sociology Review*, Vol. 64, No. 4, p. 481-505.
- WANG Y. et XIANG Z. (2007), « Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing », *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 1, p. 75-85.
- WEITZ B.A. et JAP S. (1995), « Relationship marketing and distribution channels », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 305-320.
- WILLIAMSON O. (1975), *Markets and hierarchies*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. (1985), *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York.
- WILSON S., FESENMAIER D.R., FESENMAIER, J. et VAN ES J.C. (2001), « Factors for Success in Rural Tourism Development », *Journal of Travel Research*, Vol. 40, No. 2, p. 132-138.
- YODSUWAN C. et BUTCHER K. (2012), « Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand », *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 17, No. 1, p. 63-80.
- YOUNG-YBARRA C. et WIERSEMA M. (1999), « Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory », *Organization science*, Vol. 10, No. 4, p. 439-459.