



HAL
open science

Du capital marque Chambord à la construction d'une image de la destination touristique : une démarche marketing réductrice

Koffi Selom Agbokanzo, Philippe Tanchoux

► To cite this version:

Koffi Selom Agbokanzo, Philippe Tanchoux. Du capital marque Chambord à la construction d'une image de la destination touristique : une démarche marketing réductrice. 2ème Colloque international sur l'Intelligence des Marques, Labels et Produits (COBLI), Jun 2021, Orléans, France. hal-03374013

HAL Id: hal-03374013

<https://hal.science/hal-03374013v1>

Submitted on 18 Jul 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DU CAPITAL MARQUE CHAMBORD À LA CONSTRUCTION D'UNE IMAGE DE LA DESTINATION TOURISTIQUE : UNE DÉMARCHE MARKETING RÉDUCTRICE

Koffi Selom Agbokanzo ^a et Philippe Tanchoux ^b

^a EGEL, Faculté de Droit, Économie, Gestion, Université Catholique de l'Ouest (UCO)

^b CRJP EA 1212, UFR de Droit, Économie, Gestion, Université d'Orléans

Résumé

Avec l'évolution du marketing territorial et la forte concurrence internationale, le périmètre des territoires mis en tourisme s'est étendu au-delà même des villes par l'introduction du concept de *destination touristique*, à savoir un territoire commercialisé auprès d'un public de visiteurs et/ou touristes. Si le capital marque de Chambord est notoire en termes de représentations pour les différents publics, les trois intercommunalités entourant le château qui veulent devenir une destination touristique demeurent mal identifiées. La stratégie de construction d'une image de la destination s'est essentiellement focalisée, à ce jour, sur la réputation du château, en définissant une marque « *Blois Chambord* ». Or, la destination regorge d'autres atouts qui peuvent enrichir les dimensions cognitives et affectives liées au territoire.

Pour comprendre la logique qui sous-tend cette stratégie de construction d'une image de destination, une étude est menée auprès de quatre groupes d'acteurs gestionnaires et visiteurs locaux : les acteurs de l'office de tourisme, les gestionnaires du château de Chambord, les élus et les résidents ou visiteurs locaux. Les résultats révèlent la nécessité de mieux valoriser le territoire sans abandonner les apports du capital marque du château à l'attractivité de la destination. Cette valorisation passe par une meilleure gestion de l'image de la destination pour mettre en lumière les atouts du territoire et répondre à une demande locale, voire non locale, en recherche d'authenticité.

Mots clés : capital marque, destination touristique, image, marketing territorial, marque, marque territoriale, territoire, territoire touristique, tourisme.

FROM CHAMBORD'S BRAND EQUITY TO THE CONSTRUCTION OF A TOURISTIC DESTINATION'S IMAGE : A REDUCTIVE MARKETING APPROACH

Abstract

With the evolution of territorial marketing and strong international competition, the perimeter of territories put into tourism has extended beyond cities by the introduction of the concept of a touristic destination, namely a territory marketed to a public visitors and/or tourists. While Chambord's brand equity is well-known in terms of representations to different audiences, the three inter-municipal surrounding the castle that want to become a touristic destination remain poorly identified. The strategy of constructing an image of the destination has focused on the reputation of the castle by defining a Blois Chambord brand. However, the destination is full of other assets that can enrich the cognitive and emotional dimensions linked to the territory.

To understand the logic behind this strategy of constructing a destination image, a study was conducted among four groups of stakeholders, managers and local visitors: stakeholders from the tourist office, managers of Chambord, elected officials and local residents or visitors. The results reveal the need to better promote the territory without abandoning the contributions of the castle's brand equity to the attractiveness of the destination. This enhancement involves

better management of the image of the destination to highlight the strengths of the territory and meet a local, or even non-local demand in search of authenticity.

Keywords: brand equity, touristic destination, image, territorial marketing, brand, territorial brand, territory, touristic area, tourism.

DU CAPITAL MARQUE CHAMBORD À LA CONSTRUCTION D'UNE IMAGE DE LA DESTINATION TOURISTIQUE : UNE DÉMARCHE MARKETING RÉDUCTRICE

Introduction

Le recours au marketing territorial se justifie de plus en plus dans le contexte actuel d'ouverture des marchés, de mondialisation et d'accroissement de la concurrence entre les villes, voire les régions (Benko, 1999). En France, le marketing territorial a pris de l'ampleur dans les politiques stratégiques des élus¹ et des organisations touristiques², dans le cadre du partage de la compétence « tourisme » entre collectivités territoriales depuis les années 1983 que la loi NOTRe du 7 août 2015 n'a pas modifié.

Dans un environnement touristique où la concurrence s'accroît, l'élaboration d'une stratégie de développement touristique, la meilleure gestion du capital marque et la construction d'une image de la destination, deviennent des éléments clés de différenciation pour les territoires. Cependant, si les recherches en marketing du tourisme se sont essentiellement focalisées au début des années 2000 sur l'étude du rôle de l'image de marque dans la gestion du capital marque des destinations (Boo et *al.*, 2009 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Kotsi et *al.*, 2018 ; Sürücü et *al.*, 2019), très peu de travaux questionnent le rôle de l'image d'une destination dans l'étude de la relation « image de marque vs capital marque ». Cela s'explique, dans une certaine mesure, par le fait qu'il existe une confusion entre l'image de la destination et l'image de marque dans la littérature (Hem et Iversen, 2004). Cette confusion est d'autant plus accentuée par l'approche « produit » qui est retenue pour étudier les destinations touristiques (Baloglu et McCleary, 1999). Nous entendons par destination touristique, « *un territoire qui est commercialisé comme une entité touristique auprès de marchés multiples, domestiques et internationaux* » (Frochot et Legohérel, 2010, p. 28).

Allant à l'encontre de l'approche « produit » des territoires mis en tourisme, Florek (2005) souligne la complexité à concevoir et/ou à aborder un objet comme « la destination touristique ». Il évoque entre autres le fait qu'une destination touristique regroupe aussi bien des éléments tangibles (monuments historiques, sites naturels, etc.) qu'intangibles (culture, coutumes, histoire, etc.). Cela implique la nécessité pour le chercheur d'avoir une vision holistique pour saisir la complexité de cet objet.

Par ailleurs, deux points de vue peuvent être choisis par les chercheurs qui abordent cette question de l'image de la destination : celui de l'émetteur (*branding*) ou celui du récepteur (*brand*). En effet, du point de vue du consommateur (visiteur et/ou touriste potentiel), eu égard à sa notoriété et à son image, la destination est une marque (*brand*) au sens de signe, indice, signal, etc. (Keller, 2003). Elle est dotée d'un certain capital (positif si elle attire et négatif si elle fait fuir). Du point de vue des organismes qui gèrent la marque, les acteurs s'inscrivent plus dans une logique de « *branding* » qui a pour finalité de promouvoir la marque et/ou la destination auprès des publics de visiteurs/touristes. Dans ce cas de figure, le principal problème est celui de l'unité de gestion. Contrairement à un fabricant qui a la maîtrise de son produit (conception, développement, production, commercialisation), nous constatons plusieurs difficultés qui émanent de la co-gestion de la marque de destination, même s'il faut noter la présence d'un pilote qui est souvent un office de tourisme. Notre étude se positionne donc sur

¹ Élus régionaux, élus départementaux, élus municipaux, élus associatifs, etc.

² Gestionnaires de sites touristiques, tours opérateurs, etc.

ce second point de vue en tenant compte des désaccords qui peuvent émerger des logiques de co-gestion d'une marque de destination.

Considérant les réalités managériales évoqués et les éléments théoriques, nous avons structuré notre travail autour de deux principales questions de recherche : (1) comment gérer une marque « *Blois Chambord* » complexe, co-construite par des acteurs aux intérêts variés, voire divergents ? (2) Et comment l'image de la destination co-construite par ces acteurs enrichit et/ou contribue à la valeur de la marque « *Chambord* » ?

Pour répondre à ces questions, nous avons tout d'abord sollicité les champs conceptuels de la marque et du capital marque en marketing du tourisme. Ensuite, nous avons procédé à une clarification entre l'image de la destination et l'image de marque « *brand image* ». Enfin, nous avons mené une étude qualitative auprès de quatre groupes d'acteurs de la destination *Blois Chambord* pour comprendre le rôle de l'image de la destination dans la relation « image de marque vs capital marque ».

I. Marque, capital marque et image d'une destination touristique

Cette première partie est consacrée au champ conceptuel et théorique de notre recherche. Les différents concepts qui structurent notre travail y sont évoqués : la marque, le capital marque et l'image d'une destination touristique. Un travail de réflexion est aussi mené pour clarifier les convergences et les divergences entre deux concepts clés en lien avec cette littérature : l'image de marque et l'image de la destination.

1.1. La marque et le capital marque

Plusieurs travaux ont été menés dans la littérature en marketing du tourisme sur l'image de marque de la destination touristique « *brand image* » pour comprendre la marque de la destination touristique (Boo et *al.*, 2009 ; Cai, 2002 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Kotsi et *al.*, 2018 ; Sürücü et *al.*, 2019).

Une course des territoires vers les marques

Si dans le domaine du marketing territorial, la marque a été pendant longtemps le domaine privilégié des villes ; aujourd'hui, ce sont les destinations touristiques qui mènent cette course effrénée vers la création de marque pour se différencier, en se focalisant essentiellement sur les différentes approches de la marque de ville. Nous assistons même parfois à la création de plusieurs marques sur un territoire mis en tourisme, avec des risques de concurrence exacerbée entre ces marques. Partant de ce constat, il nous a donc semblé important d'étudier la littérature par rapport à la marque de ville pour comprendre la marque de destination touristique.

En effet, les chercheurs et les praticiens ont développé des approches de marque pour la ville dans le but de répondre au besoin de différenciation dans un environnement touristique de plus en plus concurrentiel. Depuis les années 70 avec l'apparition de la marque « *I love NY* » pour la ville américaine de New-York, nous assistons à l'accélération du développement des marques par les villes³. La pensée dominante est que cette marque représente un atout des villes

³ Cf. *annexe 1*.

pour relancer leur dynamisme économique. Convaincues que leur salut passait par le développement des marques, plusieurs villes se sont lancées dans une politique de gestion de marque. C'est l'une des portes d'entrée principale des praticiens en management du tourisme pour attirer les touristes, les cadres et les investisseurs. En quatre décennies environ, plusieurs marques de villes ont vu le jour.

Sur ce point, Manaydier (2009) considère la complexité d'une ville⁴ et les différents publics qui y sont liés. Il souligne que la marque va au-delà de la gestion d'une ville comme un pur produit touristique ou comme un lieu d'origine d'un quelconque produit⁵. Ce constat nous amène à observer que l'application du concept de marque à une ville, voire à un territoire, déborde de la logique purement « produit ».

De fait, le territoire est un système complexe, dans lequel on retrouve plusieurs réseaux d'acteurs et différentes identités (Di Méo, 1998 ; Escadafal, 2015, p. 56). Trois aspects sont soulignés par Escadafal (2015) pour illustrer cet aspect du territoire : (1) la dimension politique créée et voulue par les différents acteurs, (2) le rôle du patrimoine « au sens large » dans la construction d'une identité et (3) l'histoire liée à ce patrimoine.

En conséquence, la destination touristique est bien plus qu'un simple produit tel qu'évoqué par Baloglu et McCleary (1999). C'est un objet d'étude particulier, même si nous pouvons retrouver des produits touristiques au sein de la destination. Le chercheur en marketing se doit donc d'éviter une trop grande simplification dans une approche de la destination touristique et tendre vers des approches systémiques, voire interdisciplinaires pour appréhender cet objet d'étude particulier.

D'ailleurs, en analysant la littérature sur la marque de ville, nous remarquons que les chercheurs ont dû faire face à cette complexité de la ville au fil de leur recherche. Les premières recherches ont positionné la marque de ville en intégrant une approche de la marque produit telle qu'elle est précisée par Hankinson (2001). Les courants, qui ont suivi, ont préféré une approche de marque institutionnelle comme cela est évoqué par Anholt (2005) ou Manaydier (2009). Ces approches de marque institutionnelle semblent plus cohérentes dans la mesure où elles permettent d'appréhender la marque via une institution, qui porte la stratégie du territoire mis en tourisme. Toutefois, une question reste entière et suscite un débat intéressant dans la littérature : *peut-on appliquer la notion de marque à la ville ou à la destination touristique ?*

Quand peut-on parler de marque de ville, voire de destination touristique ?

La ville pouvant être vue comme une destination touristique, posons les bases de notre questionnement sur le contexte approprié pour parler de marque de destination touristique à partir des approches de marque pour la ville. Même si le parallèle semble rapide et facile, le chercheur se doit d'émettre une réserve. En tenant compte de notre définition de la destination touristique, nous remarquons très vite que la destination⁶ peut représenter des entités plus complexes que les villes elles-mêmes. Outre l'objet étudié, une complexité d'enjeux ressort de la multiplicité et de la diversité des acteurs⁷. Elle peut être liée aussi bien aux spécificités des

⁴ C'est une complexité que ne manque pas de mentionner Florek (2005) dans le contexte des territoires mis en tourisme comme des destinations touristiques.

⁵ En marketing, le produit représente une offre physique qui peut être facilement modifiée.

⁶ Vue comme un département, une région, ou encore une nation.

⁷ Les différents acteurs de la destination touristique : les collectivités territoriales (région, départements, municipalités ou intercommunalités), les élus d'associations, les acteurs des offices de tourisme, les personnels du lieu de forte attraction touristique (Chambord dans le cadre de cette recherche), les résidents, les commerçants, les visiteurs régionaux, les touristes, les médias, etc.

différents sites touristiques qu'on peut identifier au sein de l'objet (territoire mis en tourisme) qu'aux relations de pouvoirs qui peuvent s'engager entre les différents acteurs de la destination (par exemple, une volonté de mettre en avant son espace touristique plutôt que celui du voisin). Néanmoins, ce parallèle nous semble intéressant pour illustrer les difficultés à développer et à soutenir une marque de destination au regard de celles rencontrées dans l'application de la notion de marque aux villes.

Tout comme l'explique Anholt (2005, 2007) dans ses travaux, on ne peut réduire la marque de ville à la simple création d'un logotype ou d'un slogan. La marque de ville va au-delà de ces signes, en ce sens qu'il faut aussi une réelle politique de gestion de marque par une ou plusieurs parties prenantes de la ville. La gestion d'une marque de ville consiste d'abord à la gestion de la réputation de celle-ci (Anholt, 2004 ; Maynadier 2009). Cette gestion, qui se doit d'être stratégique, permet non seulement de planifier la politique de marque voulue par les différents gestionnaires, mais aussi de créer un cadre d'expérience pour les visiteurs. Elle peut même aller au-delà de la fonction d'expérience pour les visiteurs, en remplissant une fonction de levier de sentiment d'appartenance exprimée par les résidents.

De plus, la notion de réputation rattachée à la gestion de marque de ville, a conduit bon nombre d'auteurs à la conclusion selon laquelle les villes sont des marques par essence (Anholt, 2005 ; Kotler et Gertner, 2002). Ils partent du fait que les villes ont un nom⁸ et que ce nom associé à une image de la ville, génère une réputation ; donc une marque. Cependant, Manaydier (2009, p. 40) relève une limite théorique à ce raccourci rapide de la réputation vers la marque. Il souligne notamment le fait que selon les théories de gestion des marques, on ne peut dissocier la marque de l'intention de générer une marque :

« En effet, la notion de réputation ne permet pas de tenir compte d'une intention de faire marque, ni d'aucun projet de marque, notions pourtant fondamentales dans la littérature (Kapferer, 1991). Dans le cadre de la marque d'une ville, Virgo et de Chernatony (2005) montrent qu'il n'y a pas de marque sans projet ou vision de marque ».

Nous convenons donc qu'on ne peut pas parler de marque pour une ville ou une destination touristique s'il n'y a pas une volonté et une stratégie des acteurs gestionnaires de développer une politique de marque.

Le capital marque dans l'industrie du tourisme

Le capital marque est un concept fondamental concernant la gestion de la marque et il est très souvent utilisé par les chercheurs en marketing pour comprendre et analyser la valeur des marques. Deux approches sont souvent retenues par les chercheurs pour son étude : la première est financière (valeur patrimoniale de la marque) et la seconde est fondée sur le client (évaluation de la réponse du consommateur à un nom de marque). Dans ce travail, nous retiendrons la seconde, celle qui s'intéresse aux clients de manière générale, mais en ayant une vision élargie aux différents gestionnaires identifiés sur une destination touristique (*branding*).

L'étude du capital marque est pertinent pour cette recherche dans la mesure où nous notons qu'il est nécessaire de mettre en place des politiques de gestion de marque sur les territoires mis en tourisme pour pouvoir parler de marques de destinations (Maynadier, 2009). Ce concept fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature. En marketing, le courant dominant retient le plus souvent la définition de Aaker (1991) qui le présente comme « *tous les*

⁸Ce sont des grandes villes qui sont prises à titre d'exemple (Venise ou New-York) ; qu'en est-il des villes avec une renommée moins importante ?

éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services ». Cinq éléments sont retenus pour analyser la valeur ajoutée de la marque dans l'étude de son capital marque : la notoriété, la qualité perçue, l'image de marque, la fidélité et les autres actifs de la marque (brevets, expérience de production, gestion de la logistique, expertise de la force de vente, relations avec les distributeurs, etc.).

Dans le champ du tourisme, ce concept a été aussi utilisé à plusieurs reprises par les chercheurs qui travaillent sur les marques de destinations touristiques (Boo et *al.*, 2009 ; Konecnik et Gartner, 2007). En nous référant à ces travaux, nous pouvons définir le capital marque comme « *l'utilité globale qui pousse les clients à privilégier une marque par rapport à ses concurrents* » (Boo et *al.*, 2009).

Par ailleurs, Blain et *al.* (2005) suggèrent que la notion d'image soit incluse dans la définition des marques de destination. Si plusieurs travaux de recherche se sont focalisés sur l'étude du rôle de l'image de marque dans l'optimisation du capital marque d'une destination touristique (Boo et *al.*, 2009 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Kotsi et *al.*, 2018 ; Sürücü et *al.*, 2019), nous notons cependant que la littérature consacre peu d'intérêt à l'étude des liens entre l'image d'une destination touristique, l'image de marque et le capital marque. Cela est dû en partie à une confusion entre l'image d'une destination touristique et l'image de marque. Le second chapitre de notre revue de littérature est consacré à la clarification de ces deux champs conceptuels distincts, mais complémentaires en marketing du tourisme.

1.2. L'image d'une destination touristique

Notion clé dans la littérature en marketing du tourisme, les chercheurs s'intéressent à la notion d'image depuis les travaux fondateurs de Martineau (1958). Ces travaux suggèrent que les comportements humains dépendent plus de l'image que d'une réalité objective. Ils ont été à l'origine de la « théorie de l'image » qui part du postulat selon lequel le monde est une représentation psychologique ou déformée de la réalité objective résidant et existant dans l'esprit de l'individu (Baloglu et McCleary, 1999, p. 871).

L'image d'une destination touristique est définie ici comme un ensemble de constructions mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une destination touristique à travers le temps, en fonction des stimuli marketing et environnementaux auxquels il est exposé⁹. Quoique ce concept soit considéré comme de nature multiple par les chercheurs, en raison des différentes échelles utilisées pour sa mesure (Gallarza et *al.*, 2002 ; Rodrigues et *al.*, 2012), l'un des consensus qu'on identifie dans la littérature est le fait que l'image se forme grâce à des évaluations cognitives et affectives du consommateur ou du touriste (Baloglu et McCleary, 1999 ; Gallarza et *al.*, 2002 ; Beerli et Martin, 2004). L'évaluation cognitive concerne les connaissances et les croyances dont on dispose sur une destination touristique ; et l'évaluation affective est en lien avec les sentiments que l'on a par rapport à une destination touristique.

Par ailleurs, Gallarza et *al.*, (2002, p. 57) soulignent que l'image évolue constamment en fonction de différents critères que l'on ne saisit pas forcément. En effet, les images sur une destination touristique sont des interactions entre les impressions que l'on a sur les résidents, les commerces, les autres visiteurs ou touristes, ou encore sur le personnel des sites que l'on

⁹ Synthèse de plusieurs définitions, issues de la littérature (cf. *annexe 2*).

visite. C'est dans cette nature holistique de l'image que réside tout l'intérêt de l'étude de ce concept central dans la littérature en marketing du tourisme.

Ne pas confondre l'image d'une destination touristique et l'image de marque «brand image»

L'image de marque est un des éléments de valeur de la marque identifiés par Aaker (1992). Elle est aussi présentée comme une source importante de capital marque (Keller, 2008). Tasci et *al.* (2007) précisent qu'une utilisation incohérente de la terminologie « TDI¹⁰ » a contribué à l'utilisation d'autres construits comme relevant du champ conceptuel et théorique de l'image d'une destination touristique. Cela conduit à l'analyse d'autres construits en utilisant des techniques de mesure similaires à la TDI. Une des explications de cette confusion peut se trouver dans le fait que la plupart des approches menées sur la notion d'image appliquée au tourisme au début des années 2000 visent à comprendre la marque de destination (Boo et *al.*, 2009 ; Cai, 2002 ; Hankinson, 2005 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Tasci et Kozak, 2006). De ce fait, elles se focalisent sur l'image de marque de la destination « *brand image* » plutôt que sur l'image d'une destination touristique, et sont menées dans une logique de « *branding* ». D'après Blain et *al.* (2005, p. 337), le « *branding* » des destinations est « l'ensemble des activités marketing, qui (1) soutiennent la création d'un nom, symbole, logo, marque verbale ou autre graphique qui identifie et différencie facilement la destination ; (2) transmettent l'attente d'une expérience de voyage mémorable qui est unique associé à la destination ; (3) servent à consolider et à renforcer le lien émotionnel entre le visiteur et la destination ; et (4) permettent de réduire les coûts de recherche pour les consommateurs, ainsi que les risques perçus ».

Les études sur l'image de marque d'une destination partent le plus souvent du postulat de Baloglu et McCleary (1999). Elles considèrent ainsi que les touristes conçoivent les destinations touristiques comme un produit (Murphy et *al.*, 2000). Or, là se trouve un raccourci rapide qui peut être préjudiciable dans l'application de la notion d'image à une destination touristique. Pour étayer notre propos, un début de réponse nous vient de la considération des caractéristiques de l'objet d'étude qu'est la destination touristique. La destination touristique est un système complexe d'objets et d'acteurs (Florek, 2005 ; Escadafal, 2015), ce qui sous-entend qu'en fonction des différents acteurs ou des différents objets de la destination touristique qui sont mobilisés, les approches de construction de l'image du territoire mis en tourisme, ne sont pas nécessairement les mêmes. Il faut prendre en compte un maximum d'éléments (tangibles et intangibles) de la destination touristique pour cerner au mieux la construction de l'image sur celle-ci. À notre avis, c'est en cela que l'image de marque « *brand image* » est limitée dans un contexte d'application de la notion d'image à un territoire mis en tourisme. Cette image réduit l'objet d'étude à l'existence d'une marque, alors même que l'image de la destination touristique considère la complexité de cet objet d'étude qu'est le territoire mis en tourisme.

Par ailleurs, Hem et Iversen (2004) soulignent le fait que la formation d'une image de la destination ne se résume pas à l'image de marque, bien que la première constitue le noyau de la seconde. Ils voient l'image de la destination comme un pré requis important pour tendre vers une image de marque de la destination « *brand image* ». Dans un contexte de « *branding* », Pike (2009) quant à lui, considère que l'image de la destination est un concept préexistant qui est l'équivalent de l'image de marque. Les quelques définitions (*en annexe2*), nous permettent d'illustrer cette différence, selon que l'auteur parle d'image de marque de la destination « *brand image* » ou d'image de la destination touristique. En la matière, la référence est toujours faite par les chercheurs aux associations de marques lorsqu'il s'agit du « *brand image* » alors que les facteurs cognitifs et affectifs par rapport à un lieu sont davantage mis en

¹⁰ Tourism Destination Image (TDI) : utilisé par les chercheurs anglophones.

évidence dans les définitions de l'image d'une destination touristique. Cette différence confirme la nécessité de délimiter des frontières entre ces deux concepts dans le cadre des travaux portant sur l'application de la notion d'image à un territoire mis en tourisme.

En effet, si nous nous référons aux travaux de Keller (2008), l'image de marque est définie comme la perception d'une marque, telle qu'elle est reflétée par les associations de marque détenues dans la mémoire du consommateur. Décaudin (1996) aborde ce concept dans le même sens : « *L'image de marque peut être définie comme l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à une marque* ». Les différents auteurs sont très clairs à ce sujet et lient toujours l'image de marque à l'existence préalable d'une marque :

« *La marque est un concentré d'histoire et les consommateurs stockent dans leur mémoire une image de marque ; c'est-à-dire la somme des impressions, satisfactions ou insatisfactions accumulées lors de leur usage du produit ou de ce qu'ils en ont entendu dire par le bouche à oreille ou la communication* » (Ratier, 2002, p. 12).

Ce constat suppose qu'on ne peut pas parler de perception d'une image de marque sans la présence effective d'une marque de la destination. Or, nous pouvons distinguer des destinations, qui ne disposent pas de marque (par exemple, les *palais royaux d'Abomey* au Bénin)¹¹, mais qui pour autant bénéficient d'une image perçue par les visiteurs. Précisons toutefois que dans ce cas de figure, nous pouvons parler d'image subie et non voulue par les acteurs gestionnaires. C'est l'intentionnalité qui fait la différence. D'autres destinations encore peuvent avoir récemment développé une marque, qui jouit d'un capital marque inférieur à celui du lieu de forte attraction touristique présent sur leur territoire. C'est le cas de la destination *Blois Chambord* qui a constitué notre terrain d'étude.

Il convient ainsi de prendre en compte le fait que le lieu de forte attraction touristique peut être le noyau principal de l'image de marque, voire du capital marque de la destination s'il dispose d'une forte visibilité. Dans ce cas, nous aurons plus tendance à parler d'image de marque du lieu de forte attraction touristique plutôt que d'image de marque de la destination. Cela laisse entendre qu'en fonction du contexte lié au territoire mis en tourisme, l'image de marque peut prendre deux formes : l'image de marque du lieu de forte attraction touristique ou l'image de marque de la destination¹². Aussi, cette image de marque quelle qu'elle soit, se différencie de l'image de la destination, même si à terme ces deux images sont complémentaires dans certaines logiques stratégiques de promotion d'une destination touristique.

Vers une complémentarité entre « image d'une destination » et « image de marque »

Nous constatons au regard de la littérature susmentionnée que l'image d'une destination touristique précède la marque, qui elle-même génère une image de marque. C'est parce qu'une destination dispose d'une image positive qui la différencie des autres, qu'elle peut concevoir une marque à forte notoriété en mettant en place une stratégie de gestion. Nous pensons donc que bien avant la marque ou l'image de marque, c'est l'image de la destination qui doit constituer le cœur d'une stratégie de différenciation. Elle a un rôle central aussi bien pour les chercheurs que les praticiens.

De plus, l'importance de la marque ou de l'image de marque dans la stratégie de différenciation d'une destination a été démontrée à plusieurs reprises dans la littérature (Boo et

¹¹ Nous parlons ici des marques institutionnelles qui peuvent paraître comme les plus intangibles au regard de leurs capacités à représenter des entités complexes (Maynadier, 2009).

¹² Dans un contexte, où l'ensemble du territoire mis en tourisme adopte la même marque institutionnelle par l'entremise d'une institution fédératrice comme un Office de Tourisme Intercommunal (OTI).

al., 2009 ; Cai, 2002 ; Hankinson, 2005 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Tasci et Kozak, 2006). Néanmoins, nous soutenons qu'il faut s'intéresser d'abord à la source, à savoir l'image de la destination, surtout pour les destinations touristiques en phase de lancement ou de développement.

II. Méthodologie et interprétation des résultats

Notre étude est menée sur la destination *Blois Chambord* qui travaille depuis 2012 sur le développement d'une marque de destination (Tanchoux et *al.*, 2021). Elle réfléchit ces dernières années à l'élaboration d'une stratégie de gestion qui s'appuie sur la co-construction d'une image de la destination par différents acteurs du territoire. Située en Val de Loire, au sein d'une région qui développe depuis 2010 plusieurs marques de destinations touristiques d'échelle départementale ou régionale, et portée par trois intercommunalités, elle nous semble appropriée pour comprendre le rôle de l'image de la destination dans la relation « image de marque vs capital marque ». Nous avons donc adopté une démarche « *compréhensive* » qui vise à répondre à deux questions de recherche : (1) comment gérer une marque « *Blois Chambord* » complexe, co-construite par des acteurs aux intérêts variés, voire divergents ? (2) Et comment l'image de la destination co-construite par ces acteurs enrichit et/ou contribue à la valeur de la marque « *Chambord* » ?

Les données utilisées dans cette recherche sont issues d'une étude qualitative menée dans le cadre du projet « APR Chambord » entre 2017 et 2019. Ce volet de l'étude prend en compte 4 groupes d'acteurs présents sur la destination *Blois Chambord* : les acteurs de l'office de tourisme intercommunal de *Blois Chambord*, les gestionnaires du château de Chambord, les élus et les résidents ou visiteurs locaux (*en annexe 3*).

Nous avons administré auprès de ces acteurs un guide d'entretien qui a été constamment enrichi au fil des recherches. Les entretiens ont duré en moyenne cinquante minutes et ont ensuite fait l'objet d'une retranscription de l'ensemble du corpus conformément aux exigences de traitement du logiciel Alceste. Une relecture de l'ensemble du corpus a été aussi effectuée dans l'optique de l'analyse manuelle thématique, horizontale (intergroupes) et verticale (intragroupes), en se basant sur les recommandations de Blanchet et Gotman (2006) par rapport à l'analyse de contenu. *In fine*, ce travail nous permet d'exploiter la fonction heuristique de l'analyse de contenu qui enrichit une approche de découverte exploratoire, notamment l'analyse de contenu pour voir ou comprendre un phénomène (Évrard et *al.*, 2003, p. 126).

Encadré 1. Différentes phases de la méthodologie

Phase 1. Littérature : éléments conceptuel et théorique.

Phase 2. Conception du guide d'entretien (avec 3 pôles « le positionnement, le capital marque et l'image de la destination, le statut) avec une adaptation des questions aux différents acteurs interrogés.

Phase 3. Terrain : identification de questions pertinentes en fonction des réponses des premiers interviewés = enrichissement du guide d'entretien.

Phase 4. Retranscription des entretiens – constitution du corpus.

Phase 5. Analyses (Alceste et manuelle).

2.1. La destination *Blois Chambord*

La destination *Blois Chambord* a été établie entre 2012 et 2017 (*en annexe 4*). Elle est promue par l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI) de Blois Chambord-Val de Loire. À cheval sur la Loire, cette destination du Loir-et-Cher est remarquable à la fois par la présence de châteaux de la Loire reconnus, -- Chambord, Blois, Chaumont-sur-Loire, auxquels s'ajoutent d'autres châteaux notables comme Cheverny, Beaugard, Talcy --, mais aussi par le paysage du Val de Loire inscrit en 2000 au Patrimoine Mondial et par la tradition des jardins d'agrément. Qui plus est, une diversité de villes et villages riches sur le plan patrimonial et paysager s'étalent entre la vallée de la Cisse et les limites de la Touraine à l'Ouest, les étangs et landes de Sologne au sud Est, la petite Beauce au nord en limite du Vendômois. La ville de Blois, riche elle-même d'un patrimoine architectural et paysager et d'une histoire prestigieuse, est au centre géographique du territoire dont elle constitue le centre d'impulsion économique. Au-delà de l'histoire de la Renaissance qui imprime sa marque à cette destination, la tradition fluviale, la chasse, l'agriculture, le vin et l'art des jardins, ont laissé leur empreinte sur un espace traversé par l'itinéraire de la Loire à vélo.

Par ailleurs, l'agence RCP accompagne l'Office de Tourisme de *Blois Chambord* depuis 2012. C'est elle qui a notamment contribué à la création d'un nouveau nom et à la réalisation du nouveau logo. Certains acteurs de la destination développent une stratégie de gestion de la marque depuis janvier 2018, via l'organisation d'ateliers de réflexion stratégique, alors même que la forte attraction touristique (Chambord) du territoire dispose d'un capital marque très important.

2.2. Une approche interprétative

En structurant notre réflexion autour des éléments de valeur de la marque identifiés par Aaker (1992), nos analyses mettent en évidence une réelle utilisation du capital marque Chambord par les différents acteurs gestionnaires pour construire une image de leur destination (*Blois Chambord*). Cette stratégie se révèle à double tranchant pour le renforcement du capital marque Chambord.

Aussi, nous notons que les différents acteurs gestionnaires ne sont pas forcément d'accord sur la ligne de conduite à suivre. Le prix du parking de Chambord (présenté dans la sous-partie concernant la « *fidélité* ») est exemplaire. Les responsables du château veulent faire payer cher (pour des questions de rentabilité et d'atteinte d'objectifs importants par rapport au seuil d'autofinancement souhaité par l'État français), mais un prix cher dissuade les touristes d'aller visiter les alentours. Cette option n'aide pas à la promotion des communes environnantes et nuit aux objectifs des maires desdites communes.

La notoriété de Chambord

Chambord jouit d'une très forte notoriété auprès des différents acteurs du territoire. Par conséquent, ces derniers jugent utiles de construire une image de leur destination en s'appuyant essentiellement sur la réputation du château. Par exemple, ce constat transparait dans l'analyse des *verbatim* du groupe des élus : « **Ind 1.** *Après si voilà, nous pour être sincère. On a vraiment essayé sur notre territoire en fait de s'appuyer sur cette image qu'avait Chambord. Notre zone d'activité, qui se trouve à la sortie d'autoroute, qui mène à Chambord de l'A10, on l'a appelé les portes de Chambord. Cela n'a pas été, on va dire innocent parce qu'on voulait bénéficier*

de cette image connue et reconnue en France, à l'étranger pour donner une identité à notre part d'activité ».

Toutefois, nous notons une réelle difficulté à donner sens à la destination en s'appuyant sur les atouts du territoire (offres de service, culture, traditions, etc.) pour optimiser l'expérience de visite et co-construire une image qui va bien au-delà du château. La démarche se limite encore à une gestion quotidienne du paysage comme l'entretien des alentours du château : « **Ind 1.** *Indirectement oui, je pense parce que tout le monde pense du bien de Chambord aujourd'hui sur le territoire et tout le monde est conscient de ce qu'apporte Chambord au territoire. Derrière, nous, on essaye pour les collectivités et communes, qui sont aux alentours de faire les choses correctement. On soigne nos entrées de ville, on soigne la sortie d'autoroute, on soigne la signalétique. Voilà, on essaye quand même de rendre à Chambord, ce qu'ils peuvent nous apporter ».*

La qualité perçue

L'aspect majestueux du château évoque aussi une forme de qualité. Chambord est vu comme un lieu d'excellence qui contribue à rendre qualitative l'offre de la destination : « **Ind 4.** *L'important, c'est qu'il faut que ça soit bien tenu, voilà ! Quand on est à Chambord, on n'est pas n'importe où ; Donc voilà, c'est un lieu magique, c'est un lieu d'histoire ; Donc, il y a le respect, qui est là et qui doit se faire ressentir. ».*

Cependant, les acteurs déplorent aussi l'inexistence d'offres de service adéquates pour répondre aux exigences des visiteurs. Par exemple, la destination renvoie à l'image d'un lieu peu accueillant qui dessert finalement la qualité de l'expérience de visite : « **Ind 21.** *Les gîtes dans le coin, ça commence à se développer, ça se développe plus ou moins bien. Mais aller vraiment chez l'habitant, chez les gens, je ne sais pas s'ils sont... Par exemple quelqu'un, qui se promènerait avec son baluchon ou avec son vélo et puis, qui s'arrête, qui fait du porte à porte pour essayer de... ; Je ne crois pas que les gens, ils seraient capables de les accueillir, comme on le voit dans certains pays ou dans certaines régions ».*

L'image de marque Chambord

Les éléments distinctifs de la marque Chambord, surtout ceux liés au nom et au logo, sont présents dans les représentations des acteurs, (cf. **encadré 2**). Ces derniers n'hésitent d'ailleurs pas à les exploiter pour mettre en évidence leur destination.

Encadré 2. Quelques exemples de verbatim

Ind 3. « *Donc voilà, c'est vrai qu'après pour répondre à votre question sur comment, je pense que le mot Chambord peut... se suffire à lui-même. C'est quasiment une marque pour le territoire et c'est vrai que du coup, comme on le disait tout à l'heure sur cette définition de grandiose, de grands espaces, de nature, voilà avec une faune et une flore assez caractéristique de la Sologne dans laquelle on est, je le décrirai un peu comme ça ».*

Ind 2. « *Je suis aussi un élu de niveau départemental et il se trouve que dans le logo de notre département, il y a la salamandre, qui est l'emblème de François 1^{er} et qui est le motif des plafonds à caisson du château de Chambord. Voilà, clairement, c'est Chambord ! C'est Chambord ! Mais, mon silence et ce temps de réflexion, c'était pour savoir si on pouvait imaginer un autre site comme haut lieu ?! »*

Néanmoins, ces éléments préconçus peuvent aussi avoir des conséquences sur l'image de la destination lorsque les acteurs entrent dans des logiques opportunistes de « *naming* ». Par

exemple, la gare de *Blois* a été renommée « gare de *Blois Chambord* ». Cette décision n'a pas fait l'objet d'une réelle stratégie qui prend en compte les aspects en lien avec l'accessibilité comme « le transport de Blois à Chambord ». Sur l'aspect cognitif, cette nouvelle dénomination a induit une certaine proximité entre Blois et Chambord pour les visiteurs ayant une faible connaissance du territoire. Or, elle est loin d'être évidente : « **Ind 13.** *Ah, c'est sûr, clairement, l'accessibilité physique est difficile. Quand on a une voiture, tout va très bien ! Quand on n'a pas de voiture, c'est extrêmement compliqué ; Vous arrivez à la gare, c'est encore dix-sept kilomètres, ce n'est pas lisible...* ».

La fidélité

Parallèlement, certaines tensions entre les gestionnaires du château et les acteurs locaux ont grandement nui à l'image du château. Cela a généré une forme de tensions entre eux et affecté d'une certaine manière la fidélité, voire la volonté des acteurs locaux à jouer pleinement un rôle d'ambassadeur (*cf. encadré 3*).

Encadré 3. Quelques exemples de *verbatim*

Ind 2. « *Il y a effectivement un certain nombre d'habitants, qui se sont détournés de Chambord, qui étaient des habitués, qui venaient visiter Chambord, notamment à la basse saison quand arrive l'automne et l'hiver, qu'il y a beaucoup moins de public à Chambord ; eh bien, ce sont les habitants, qui amènent la famille et les amis, voilà ! Et notamment les commerçants de Chambord, et bien là, on l'a vu... Enfin, ça s'est vu HEIN ! Il y a eu une période pendant des années, des années... S'y ajoute le prix du parking, je pense qu'on vous en a parlé ?! C'est logique qu'il ait un prix du parking ! Mais pour la période hivernale, on avait fait la proposition, nous, nous élus, que ce soit comme symbolique* ».

Ind 20. « *C'est difficile « le travail de coopération entre le domaine et l'extérieur pour rendre visible le savoir-faire du territoire à Chambord ». Il y a eu des différentes bagarres un petit peu entre les... dans le domaine et puis l'extérieur. Il faut y aller avec précaution parce que quand on dit le Domaine National de Chambord, après il y a le côté privée, qui intervient. Le Domaine de Chambord, c'est quelque chose de particulier avec ce statut Epic. Donc, c'est difficile de...* »

Une faible exploitation des offres de service pour renforcer le capital marque de Chambord

Enfin, la politique de gestion de la destination doit intégrer une approche stratégique qui permet de mettre en évidence les richesses matérielles et immatérielles du territoire. Les acteurs en ont conscience, mais peinent encore à mettre en place cette logique à court et moyen, voire long terme : « **Ind 3.** *C'est-à-dire, où le Directeur du Domaine et son président du Conseil d'Administration, et nous les élus du territoire avec le maire de Chambord, nous puissions nous retrouver pour parler de sujets, qui vont contribuer à la valeur de Chambord sur le territoire pour nos habitants, mais aussi pour le public qu'on est en charge d'accueillir puisque sur des questions, je ne sais pas si ça fait partie de vos questionnaires ?! On évoquait le fait que la manière d'être accueilli, c'est aussi comment on arrive à Chambord ?! Puisqu'on n'est pas en ville, voilà ! SOURIRE Eh BENH oui l'accessibilité, Chambord ne le règlera pas seul. À l'évidence, on va devoir se mettre autour de la table* ».

Néanmoins, nous notons un réel effort des acteurs de l'Office de tourisme qui mettent de plus en plus en avant une destination qui dispose de plusieurs atouts : « **Ind 8.** *Je travaille sur une destination, qui est posée sur quatre grands piliers que sont Blois, Chambord, Cheverny*

et Chaumont-sur-Loire. Ce sont un peu les piliers forts, les bases identitaires de la destination Blois Chambord, sur laquelle on a déployée un certains nombres de..., d'outils, d'actions, d'outils opérationnels, donc voilà ».

Discussion

Ce travail de recherche nous amène à proposer des contributions théoriques et managériales, à souligner certaines limites en lien avec notre étude et à mettre en évidence des voies de recherches futures qui peuvent permettre de mieux cerner l'enjeu de l'image de la destination dans le renforcement du capital marque d'une destination :

Contributions théoriques

D'abord, nos travaux se situent en amont des recherches portant sur l'importance de la marque et/ou de l'image de marque dans la stratégie de différenciation d'une destination touristique, qui ont privilégié une approche « produit » dans leurs études (Boo et al., 2009 ; Hankinson, 2005 ; Konecnik et Gartner, 2007 ; Kotsi et al., 2018).

En effet, l'application de la notion d'image dans le contexte touristique peut rapidement conduire le chercheur et/ou le praticien vers une simplification rapide de la réalité. Nous pouvons avoir tendance à confondre différentes approches existantes (*image de marque et/ou image de la destination*) ou à privilégier l'une au détriment de l'autre sans avoir analysé au préalable le contexte d'étude. C'est pourquoi nous nous sommes tout d'abord évertués à clarifier ces deux concepts clés de la littérature en marketing du tourisme et à souligner leur complémentarité. Nous insistons notamment sur le fait qu'une bonne gestion de l'image de la destination permet de générer une marque (image de marque) qui peut contribuer à moyen terme au renforcement du capital marque de la destination. Notre recherche souligne donc l'importance pour les différents acteurs gestionnaires (élus, acteurs des offices de tourisme, gestionnaires de sites touristiques, etc.) de travailler en amont sur une réelle stratégie de co-construction de l'image de la destination avant de s'orienter vers des stratégies de création de marque de destination. Cette démarche doit permettre à chaque acteur, au sein de l'unité de gestion de la marque, de s'accorder avec les intérêts des autres acteurs, tout en mettant en exergue ses propres intérêts.

Par là même, il s'agit d'anticiper sur les difficultés identifiées dans l'élaboration et le pilotage des politiques de gestion de marque. L'idée de gérer une destination « comme une marque » avait justement pour objectif initial de fédérer tous les efforts des différents acteurs gestionnaires pour essayer d'agir collectivement dans le même sens, ce qui n'est pas si facile. Créer un logo et faire de la publicité ne suffisent pas pour faire une marque. Il faut que le service délivré sur place soit cohérent avec la promesse, ce qui nécessite l'implication d'un bien plus grand nombre d'acteurs aux profils variés, que dans le cas de la gestion d'une « *marque produit* », voire d'une « *marque de service* ». Soulignons d'ailleurs que la « *marque de destination* », au niveau de sa gestion, est plus proche d'une problématique de « *marque de service* » que de « *marque produit* », avec une plus grande complexité due aux intérêts à la fois communs et divergents des différents acteurs gestionnaires. Nous touchons donc à une des limites de l'analogie entre une « *marque de produit* » et une « *marque de destination* ».

Contributions managériales

Qui plus est, l'étude révèle l'ambivalence de la stratégie des acteurs gestionnaires de Blois Chambord à construire une image de la destination en s'appuyant essentiellement sur le

capital marque du château de Chambord. Cette priorité donnée au château s'effectue au détriment des éléments cognitifs et affectifs qui valorisent aussi l'espace touristique de la destination. En effet, tout comme le souligne la littérature, une image de marque forte crée de la valeur pour la destination en générant une préférence durable des touristes pour le lieu de visite et en renforçant le capital marque de la destination (Boo et *al.*, 2009 ; Cai, 2002 ; Kladou et Kehagias, 2014). La réputation de Chambord contribue ainsi à l'arrivée de touristes et de visiteurs sur le territoire des trois intercommunalités et la perception positive de la marque Chambord renforce finalement la valorisation de la destination *Blois Chambord*. Mais en négligeant plus ou moins la perception cognitive et affective de la destination, les acteurs du territoire nuisent à son image et contribuent ainsi à une dévalorisation de la marque Chambord sur quatre des cinq éléments de valeur ajoutée identifiés par Aaker (1992) : la notoriété, la qualité perçue, l'image de marque et la fidélité. Par exemple, sur le plan de la notoriété, en survalorisant l'image de marque du château, le « *petit* » patrimoine du territoire, les autres châteaux de la destination – notoires ou moins connus y compris celui de Blois incorporé dans la dénomination –, la tradition viticole, le paysage ligérien ou solognot, et même le parc et jardin du domaine passent très largement en second et sont peu visibles. Par ailleurs, en focalisant sur l'édifice Chambord, le reste du territoire concerné par la destination peine à être visible : la Sologne, la vallée de la Cisse, la petite Beauce échappent au regard. Le charme architectural et paysager de Blois et des villes des alentours, l'histoire, les animations humaines (festivals, marchés, etc.) sont passés sous silence. L'accent porté sur le château de renommée mondiale vise une stratégie d'attractivité auprès des visiteurs internationaux, et de moindre façon nationaux et la diversité des centres d'intérêts du territoire mis en marque est délaissée alors qu'elle peut valablement attirer les visiteurs de proximité, enrichir la marque, et décentrer la seule image du chef-d'œuvre de la Renaissance.

L'étude montre également, sur le plan de l'image de marque, que la confusion d'image entretenue dans la communication autour de la marque *Blois Chambord* avec des marques concurrentes portées par la région et certains départements comme *Val de Loire*, *Châteaux de Loire* ou *Touraine Loire Valley* affaiblit la visibilité de la destination et dénie sa singularité. La surenchère de communication identique et parallèle conduit à une rivalité de marques positionnées sur une même image, ayant pour seule différence des périmètres différenciés (le Val de Loire sur deux régions, la Touraine sur le département d'Indre-et-Loire, etc.).

Par ailleurs, concernant l'image d'une destination touristique, notons qu'elle est la première forme de perception qui est créée de manière volontaire ou involontaire par les différents acteurs d'un territoire. La connaissance de ses déterminants cognitifs et affectifs peut aider les promoteurs touristiques à structurer leur stratégie de marketing territorial sur différents niveaux :

- (1) sur une destination touristique ne disposant pas de marque de destination ou disposant d'une marque de destination à faible notoriété, les acteurs gestionnaires doivent essentiellement se concentrer sur la construction d'une image positive de leur destination en favorisant une meilleure connaissance des atouts touristiques de leur territoire et en impliquant les différents acteurs, surtout locaux, dans leur projet de développement touristique. D'une part, ce choix peut générer un attachement des résidents à leur territoire, contribuer à mieux les impliquer dans une logique d'ambassadeurs du territoire et favoriser ainsi une meilleure considération de la dimension affective en lien avec la destination. D'autre part, l'image positive qui en ressort, ne peut être que bénéfique pour la préférence et/ou le choix de la destination par les visiteurs et/ou touristes, comme le soulignent différents auteurs dans la littérature (Jenkins, 1999 ; Rodrigues et *al.*, 2012 ; Tasci et Gartner, 2007) ;

- (2) sur une destination jouissant d'une forte notoriété par rapport à sa marque de destination, le travail sur l'image d'une destination touristique s'avère intéressant dans la mesure où il peut permettre de renforcer le capital marque et/ou l'image de marque de la destination. Il peut aussi avoir une influence sur la préférence des différents acteurs (résidents, visiteurs ou touristes) pour les produits portant la marque de la destination. En effet, en marketing de manière générale et en marketing du tourisme en particulier, plusieurs travaux ont souligné le rôle influenceur de l'image sur le capital marque ou sur les produits associés à la marque d'une destination (Kaswengi et Ramarason, 2016 ; Lim et Weaver, 2014). De plus, l'image de la destination peut jouer un rôle important sur la fidélité des visiteurs et/ou touristes comme le souligne de nombreux travaux dans la littérature (Chen et Phou, 2013 ; Zhang et al., 2014).

Notre article souligne ainsi les limites de l'analogie avec la marque dans le sens où il n'y a pas d'unité de gestion avec une stratégie cohérente sur la destination *Blois Chambord* et que le produit va bien au-delà de la « tête de gondole (Chambord) » affichée. Si les efforts de « *branding* » ne sont pas vains, le défi réside dans la capacité à bien articuler les intérêts des diverses entités impliquées.

Limites

Comme dans toute étude, nous notons certaines limites qui constituent des voies de réflexions pour de futures recherches. Par exemple, il peut nous être reproché le manque de mobilisation d'acteurs externes à la destination (les visiteurs de la région Centre Val de Loire, les touristes, les tours opérateurs, etc.) qui jouent aussi un rôle important dans la construction de l'image. En d'autres termes, au-delà du point de vue de l'émetteur (*branding*) qui est le nôtre dans cet article, il s'agit d'envisager cette étude du point de vue du récepteur (*brand*).

Aussi, il aurait été intéressant d'aborder autrement notre étude de manière à prendre en compte la « vente de produits complémentaires » qui sont rattachés à la marque Chambord. Une marque, parce qu'elle fait l'objet d'efforts de positionnement, présente nécessairement une image simplifiée à partir des traits saillants de la destination. Nous sommes à la limite de la caricature (mais cela semble cohérent avec le système de choix du touriste qui se dit par exemple : je vais me rendre à *Blois Chambord* pour voir les plus de 350 cheminées ou l'escalier à double révolution du château de Chambord, alors même que la destination va au-delà de cette représentation). Mais, outre le fait d'attirer et de bien accueillir le visiteur et/ou le touriste, il faut le convaincre de consommer des « produits dérivés », des sortes « d'extension de gamme », en allant visiter par exemple le château de Talcy. Il s'agit d'une problématique un peu différente de celle de la « *marque produit* » pour laquelle un fabricant et/ou un producteur vend son produit sans autre finalité. Or, les acteurs gestionnaires attendent d'une « *marque de destination* » qu'elle « rayonne » pour inciter les visiteurs et/ou touristes à dépenser sur place, à soutenir l'économie locale. La « *marque de destination* » joue à priori le rôle d'un produit d'appel qui doit s'articuler autour d'une gamme, où le rôle de chaque produit dans la gamme est réfléchi. Par exemple, quand le château de Chambord met le prix de son parking trop cher, il ne joue pas son rôle de produit d'appel vis-à-vis des territoires environnants. Nous revenons encore une fois aux difficultés liées à la co-gestion d'une « *marque de destination* », élargie cette fois non seulement à la marque, mais aussi à ses produits dérivés.

Voies de recherches futures

Les difficultés notées dans l'unité de gestion de la marque *Blois Chambord*, nous amènent à considérer l'intérêt que peut représenter la littérature sur les tensions de rôle (Djabi

et *al.*, 2019 ; Rivière et *al.*, 2019) dans la gouvernance des politiques de développement et de promotion touristique. Il s'agit essentiellement d'étudier les leviers d'analyse et d'action pour gérer au mieux les tensions de rôles entre acteurs gestionnaires d'une destination touristique.

Par ailleurs, en considérant certains travaux dans la littérature sur l'image du magasin et le capital marque (Kaswengi, 2013 ; Kaswengi et Ramarosan, 2016) et les résultats de notre recherche, l'étude statistique d'un éventuel effet de l'image d'une destination touristique sur le capital marque de la destination, représente une piste de recherche intéressante. Cette étude permettra d'évaluer comment et en quoi l'image contribue à renforcer les éléments constitutifs du capital marque d'une destination touristique.

Bibliographie

- Aaker D A (1992) The Value of brand equity *Journal of Business Strategy* 13(3): 27-32.
- Aaker D A (1991) *Managing Brand Equity* New York: Free Press.
- Anholt S (2007) *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* Palgrave Macmillan UK.
- Anholt S (2005) Some important distinctions in place branding *Place branding* 1(2): 116-121.
- Anholt S (2004) *Made in America, Le déclin de la marque USA* Paris : Dunod, 2006.
- Baloglu S et McCleary K W (1999) A Model of Destination Image Formation *Annals of Tourism Research* 26: 808-889.
- Blanchet A et Gotman A (2006), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin.
- Berli A et Martin J D (2004) Factors influencing Destination Image *Annals of Tourism Research* 31(3): 657-681.
- Benko G (1999) Marketing et territoire in Fontan J-M (Dir) et al. *Entre la métropolisation et le village global : les scènes territoriales de la reconversion* (79-123) Presses de l'Université du Québec.
- Bigné J E, Sanchez M I et Sanchez J (2001) Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship *Tourism Management* 22: 607-616.
- Blain C, Levy S E et Ritchie R B (2005) Destination branding: insights and practices from destination management organizations *Journal of Travel Research* 43: 328-338.
- Boo S, Busser J et Baloglu S (2009) A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations *Tourism Management* 30: 219-231.
- Cai A (2002) Cooperative branding for rural destinations *Annals of Tourism Research* 29(3): 720-742.
- Chen C F et Phou S (2013) A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty *Tourism Management* 36: 269-278.
- Decaudin J-M (1996) *Glossaire de la communication marketing* Economica.
- Di Méo G (1998) *Géographie sociale et territoires* Paris : Nathan Université coll. « Fac Géographie ».
- Djabi M, Perrot S, Jeannerod-Dumouchel N et Campoy E (2019) Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (2) 112 : 41-65.
- Escadafal A (2015) Des territoires aux destinations touristiques : la fin d'une illusion ? *Sud-Ouest européen - Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest* 39 : 55-63.

Évrard Y., Pras B. et Roux É. (2003), *Market : Études et recherches en marketing*, Paris, Dunod.

Florek M (2005) The country brand as a new challenge for Poland *Place Branding* 1(2): 205-214.

Foroudi P, Akarsu T N, Ageeva E, Foroudi M M, Dennis C et Melewar T C (2018) Promising the dream: Changing destination image of London through the effect of website place *Journal of Business Research* 83: 97-110.

Frochot I et Legohérel P (2010) *Marketing du Tourisme* (2^e édition) Paris : Dunod.

Gallarza M G, Saura I G et Garcia H C (2002) Destination Image: Towards a Conceptual Framework *Annals of Tourism Research* 29(1): 56-78.

Hankinson G (2005) Destination Brand Images: a business perspective *Journal of Services Marketing* 19(1): 24-32.

Hankinson (2001) Location Branding: A study of the branding practices of 12 English cities *Journal of Brand Management* 9(2): 127-142.

Hem L E et Iversen N M (2004) How to develop a destination brand logo: a qualitative and quantitative approach *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 4(2): 83-106.

Jenkins O H (1999) Understanding and Measuring Tourist Destination Images *International Journal of Tourism Research* 1(1): 1-15.

Kapferer J-N (1991) *Les marques capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes*, Paris : Éditions d'Organisation, 1998.

Kaswengi J (2013) Les effets de l'image du magasin sur le capital marque : une étude à travers les circuits de magasin *Management et Avenir* 60(2) : 102-119.

Kaswengi J et Ramaroson A (2016) L'influence de l'image du magasin et des types de marques de distributeur sur le capital marque : le cas des produits alimentaires en France durant la période de crise *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 280 : 85-92.

Keller K L (2008) *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Kladou S et Kehagias J (2014), Assessing destination brand equity: an integrated approach *Journal of Destination Marketing and Management* 3: 2-10.

Konecnik M et Gartner W (2007) Customer-based brand equity for a destination *Annals of Tourism Research* 34(2): 400-421.

Kotler P et Gertner D (2002) Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective *Journal of Brand Management* 9(4): 249-261.

Kotsi F, Pike S et Gottlieb U (2018) Consumer-based brand equity (CBBE) in the context of an international stopover destination: Perceptions of Dubai in France and Australia *Tourism Management* 69 : 297-306.

Lim Y et Weaver P A (2014) Customer-based Brand Equity for a Destination: the Effect of Destination Image on Preference for Products Associated with a Destination Brand *International Journal of Tourism Research* 16: 223-231.

Martineau P (1958) The Personality of the Retail Store *Harvard Business Review* 36(January-February): 47-55.

Maynadier B (2009) *Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville* Thèse de Doctorat de l'Université de Toulouse - CRM.

Murphy P E, Pritchard M P et Smith B (2000) The destination product and its impact on traveler perceptions *Tourism Management* 21(4): 43-52.

Pike S (2009) Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations *Tourism Management* 30(6): 857-866.

Ratier M (2002) L'image de marque à la frontière de nombreux concepts *Cahier de recherche du CRG Toulouse* 158 : 1-21.

Rivière A, Commeiras N et Loubès A (2019) Nouveau management public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (2) 112 : 3-20.

Rodrigues A I, Correia A et Kozak M (2012) Exploring the Life-Cycle Model Applied to "Umbrella Constructs": Destination Image as an Example *Tourism Recreation Research* 37(2): 133-143.

Sürücü Ö, Öztürk Y, Okumus F et Bilgihan A (2019) Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context *Journal of Hospitality and Tourism Management* 40: 114-124.

Tanchoux P, Agbokanzo K S et Abrioux F (2021), Marque territoriale et innovation : la différenciation de la destination Blois Chambord par le numérique *in colloque Tourisme et innovation des territoires*, 2019, Université du Littoral - Côte d'Opale, à paraître en 2021.

Tasci A D A, Gartner W C et Cavusgil T S (2007) Conceptualization and Operationalization of Destination Image *Journal of Hospitality and Tourism Research* 31(2): 194-223.

Tasci A D A et Kozak M (2006) Destination brands vs destination images: do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing* 12(4): 299-317.

Virgo B et de Chernatony de L (2005) Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand *Journal of Brand Management* 13(6): 379-392.

Zhang H, Fu X, Cai L A et Lu L (2014) Destination image and tourist loyalty: A metaanalysis
Tourism Management 40(1): 213-223.

Annexe 1. Quelques exemples de marques de villes

La mode est partie vers la fin des années 70 quand le graphiste Milton Glaser lance la campagne publicitaire de la célèbre marque « *I love NY* » pour la ville de New-York aux Etats-Unis. Elle sera déclinée plus tard en 2001 en « *I love NY more than ever* » à la suite des attentats terroristes. Véritable réussite selon plusieurs acteurs de la ville de New-York, cette marque a permis de relancer le tourisme en baisse, d'attirer de nouveaux investisseurs et d'accroître le sentiment d'appartenance des résidents à la ville. Dans les décennies suivantes, plusieurs villes comme Amsterdam, Lyon, ou encore Hong Kong, ont suivi cette tendance.



Annexe 2. Quelques définitions tirées de la littérature

Image de marque « *brand image* » d'une destination

<p>Boo et al. (2009, p. 221)</p>	<p>L'image de marque a été considérée comme la perception raisonnée ou émotionnelle que les consommateurs attachent à des marques spécifiques (Dobni et Zinkhan, 1990, Keller, 2003). L'image de marque a également été identifiée comme une source importante de capital marque (Keller, 2003, Lassar et al., 1995). Blain et al. (2005) ont suggéré que l'image de destination soit incluse dans la définition des marques de destination.</p>	<p>Perception raisonnée ou émotionnelle d'une marque</p>
<p>Cai (2002, p. 723)</p>	<p>L'image de marque d'une destination peut être décrite comme une perception d'un endroit, reflétée par les associations de marque détenue dans la mémoire d'un touriste.</p>	<p>Perception d'un endroit en fonction des associations de marque détenue dans la mémoire</p>
<p>Kladou et Kehagias (2014, p. 3)</p>	<p>L'image de marque d'une destination peut être définie comme une identité unique d'une</p>	<p>Identité unique de destination dans une</p>

	destination, afin de la différencier par rapport à ses concurrents.	logique de différenciation
Image d'une destination touristique « IDT »		
Foroudi et al. (2018, p. 98)	Selon la littérature sur le tourisme, l'image de la destination peut être définie comme la somme des croyances, des sentiments, des conceptions, des connaissances, des imaginations, des pensées émotionnelles, des idées et des impressions, que les gens ont sur un lieu ou sur une destination.	Somme de connaissances, d'imaginaires et de sentiments par rapport à un lieu
Bigné et al. (2001, p. 607)	L'image de la destination consiste donc à l'interprétation subjective de la réalité que se fait le touriste. Dans cette configuration, il intervient donc des facteurs cognitifs et affectifs (Moutinho, 1987).	Interprétation subjective de la réalité (cognitive et affective)
Baloglu et McCleary (1999, p. 870)	Le concept d'image de la destination touristique a généralement été considéré comme un construit attitudinal, qui consiste à une représentation mentale individuelle des connaissances (croyances), sentiments et impressions globales par rapport à un objet ou une destination.	Construit attitudinal – représentation des connaissances, des sentiments et impressions par rapport à une destination
Baloglu et McCleary (1999, p. 871)	L'image de la destination est l'expression de toutes les connaissances, impressions et émotions, qu'un individu ou un groupe d'individus, a par rapport à un objet ou un lieu particulier.	Expression de toutes les connaissances, impressions et émotions par rapport à un lieu

Source : auteur

Annexe 3. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Groupes	Ind.	Sexe	Profession	Tranche d'âge
Élus municipaux et associatifs	1	H	Cadre	[30-40 ans [
	2	H	Élu municipal	[60-70 ans [
	3	H	Cadre	[50-60 ans [
	4	H	Élu association	[50-60 ans [
	5	F	Commerçante	[50-60 ans [
	6	H	Commerçant	[50-60 ans [
Acteurs de l'Office de tourisme de <i>Blois Chambord</i>	7	F	Cadre moyen	[30-40 ans [
	8	H	Cadre	[40-50 ans [
	9	F	Cadre moyen	[30-40 ans [
	10	H	Cadre moyen	[50-60 ans [
	11	F	Employée	[30-40 ans [
Directeurs de Chambord	12	F	Cadre	[30-40 ans [
	13	F	Cadre moyen	[30-40 ans [
	14	H	Cadre	[40-50 ans [
	15	H	Cadre	[50-60 ans [
	16	H	Cadre	[40-50 ans [
Résidents de la destination <i>Blois Chambord</i>	17	H	Cadre moyen	[50-60 ans [
	18	H	Retraité	[60-70 ans [
	19	H	Retraité	[90-100 ans [
	20	F	Cadre moyen	[50-60 ans [
	21	H	Employé	[20-30 ans [
	22	F	Employée	[50-60 ans [

Annexe 4. Carte de la destination Blois Chambord

