



HAL
open science

Proposition d'une analyse de la gouvernance des destinations touristiques par le prisme des tensions et convergences : le cas de la destination Blois Chambord

Koffi Selom Agbokanzo, Cécile Clergeau

► To cite this version:

Koffi Selom Agbokanzo, Cécile Clergeau. Proposition d'une analyse de la gouvernance des destinations touristiques par le prisme des tensions et convergences : le cas de la destination Blois Chambord. 9ème Conférence de l'Association Française de Management du Tourisme (AFMAT), Faculté de Tourisme, Culture et Hospitalité (UFR ESTHUA) - Université d'Angers, May 2022, Angers, France. hal-03629391

HAL Id: hal-03629391

<https://hal.science/hal-03629391>

Submitted on 5 Apr 2023

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.

**PROPOSITION D'UNE ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES DESTINATIONS
TOURISTIQUES PAR LE PRISME DES TENSIONS ET CONVERGENCES :
LE CAS DE LA DESTINATION BLOIS CHAMBORD**

Koffi Selom Agbokanzo^{ab}, Cécile Clergeau^b

^a Université Catholique de l'Ouest – UCO, EGEI

^b Nantes Université, LEMNA UR 4272

Résumé

Dans un contexte français où la compétence tourisme est partagée entre plusieurs institutions ou acteurs, la gouvernance des destinations touristiques devient un enjeu majeur pour les territoires. Elle permet de structurer, de gérer au mieux la politique touristique et de la rendre cohérente avec le projet de territoire. Cette recherche propose d'analyser la gouvernance des destinations touristiques par le prisme de la négociation. Elle s'attache à identifier les points de tensions et les points de convergence entre les acteurs, parties prenantes de la destination. Une grille d'analyse est suggérée à partir d'une enquête exploratoire conduite sur la destination Blois Chambord.

Mots clés : Blois Chambord, destination touristique, gouvernance, gouvernance territoriale, management, management public, territoire, territoire touristique, tourisme.

Abstract

In a French context where the competence of tourism is shared between several institutions or actors, the governance of touristic destinations becomes a major issue for territories. It allows for the structuring and management of tourism strategy, and makes it consistent with the territory's project. This research proposes to analyze the governance of touristic destinations through the prism of negotiation. It seeks to identify the points of tension and the points of convergence between the stakeholders of the destination. An analysis grid is suggested based on an exploratory survey conducted on the Blois Chambord destination.

Keywords: Blois Chambord, touristic destination, governance, territorial management, management, public management, territory, touristic area, tourism.

PROPOSITION D'UNE ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES PAR LE PRISME DES TENSIONS ET CONVERGENCES : LE CAS DE LA DESTINATION BLOIS CHAMBORD

Nonobstant une littérature riche et dense, la gouvernance des territoires touristiques reste une question complexe. À mesure du développement touristique, et de la prise de conscience de son impact sur les économies, les structures de gouvernement ont évolué : de même que les structures organisationnelles des entreprises évoluent avec l'histoire industrielle et s'adaptent à leur environnement, les structures du gouvernement territorial touristique changent, s'adaptent, tentant de répondre aux défis de la compétitivité et de l'attractivité touristique.

En France, depuis les lois Deferre de 1982-83, on a pu observer une forte mutation dans le secteur du tourisme avec une décentralisation du pouvoir et une répartition de la compétence « tourisme » entre plusieurs acteurs territoriaux (Bédé, 2015 ; Vlès, 2006). Entre 2014 et 2015, les contrats de destination ont tenté d'inscrire les destinations dans une approche par projet et non plus par territoire administratif. Il restait cependant difficile d'identifier clairement les frontières en termes de compétence et les acteurs légitimes pour porter différents projets de développement touristique, voire de gestion et/ou de promotion des destinations touristiques. Afin de clarifier ce millefeuille touristique, la loi NOTRE (2015) a redessiné la carte de compétences. On le voit, chaque nouvelle organisation territoriale, chaque nouveau dispositif, tente de créer un cadre adapté à l'action publique en faveur du développement touristique, d'élaborer une stratégie de territoire, et d'organiser le cadre des coopérations entre acteurs du tourisme. Ce faisant, redessinant les compétences territoriales et la structure organisationnelle de l'action publique, l'Etat établit une nouvelle carte des territoires touristiques qui peut interroger les acteurs ou leur poser des difficultés tant au niveau de la prise de décision, que de l'opérationnalisation ou de l'image même des destinations.

Ainsi, l'analyse de ces mutations montre le souhait de l'Etat d'agrandir l'échelon pertinent de l'action publique touristique¹ et d'initier des projets collectifs qui ne sont pas sans difficultés pour les acteurs chargés de les coordonner et de les mettre en œuvre. Outre des difficultés fonctionnelles, peut se poser la question de la légitimité des acteurs. Et au-delà de ces interrogations sur la gouvernance, apparaissent de réelles difficultés à l'échelle micro pour permettre à chaque territoire de conserver son identité ou sa spécificité locale tout en participant activement au développement à une échelle supérieure. Quoiqu'un effort soit fait par le prisme de la marque territoriale pour fédérer les acteurs autour d'une politique de gestion commune et créer des dynamiques d'innovation sur les destinations touristiques, il faut cependant constater une forte multiplication des marques à l'échelle macro-territoriale qui nuit aux efforts de collaboration collective et rend les destinations illisibles pour les visiteurs et touristes (Abrioux et *al.*, 2021). De plus, les circuits de visites des touristes ne répondent pas forcément à la logique institutionnelle qui est pensée en amont par les acteurs gestionnaires des destinations touristiques (Guinand et Jolly, 2013, p. 40 ; Hankinson, 2010, p.19). Il y a donc un gap entre le territoire d'expériences souhaité par les touristes et l'organisation qui y répond.

¹ Ce nouvel échelon est nommé par la suite "échelle macro". Il fait référence au passage de l'échelle communale à l'échelle inter-communale mais aussi à l'intervention départementale voire régionale dans le développement touristique de certains territoires.

Bien que cette étude soit focalisée sur un contexte français, les problèmes ici soulevés ne sont ni récents ni propres à la France. La destination touristique est complexe, associant acteurs nombreux et hétérogènes dans des configurations elles aussi hétérogènes autour de projets les plus divers (Stevenson et *al.*, 2008 ; Baggio et *al.*, 2010). La littérature en rend compte et les chercheurs ont majoritairement choisi le prisme de la “gouvernance” pour analyser cette complexité et ses enjeux. Nombre de recherches se focalisent sur les pouvoirs, les relations, les arrangements, les négociations permettant de conjuguer des intérêts divers tout en conduisant une action collective cohérente (Jaccard et *al.*, 2016). Pour autant cette question de la gouvernance territoriale touristique nous semble indissociable de celle du gouvernement touristique local dont les règles offrent un cadre aux processus de décision et de négociation : “*les dispositifs institutionnels apparaissent comme des repères nécessaires à la coordination des acteurs et constituent l’architecture de la dynamique de la gouvernance territoriale*” (Gilly et Wallet, 2005, p. 701). Le gouvernement touristique territorial crée des dépendances fonctionnelles (Leroux, 2006). Il laisse aussi, en creux, des ambiguïtés sur les rôles, les attributions, l’étendue des pouvoirs ou le partage des ressources, qui sont potentiellement à l’origine de conflits et sont au cœur des négociations. Ce sont ces tensions que nous proposons d’analyser.

Notre recherche vise ainsi à **analyser les conditions de la gouvernance au regard du questionnement suivant : comment instaurer une collaboration efficace entre les différents acteurs gestionnaires pour améliorer la gouvernance et la promotion des destinations touristiques ?** Pour conduire notre réflexion, la problématique se décline en quatre principales questions de recherche : (1) *Quel est le rôle des différents acteurs gestionnaires impliqués dans le développement touristique local ?* (2) *Quelles sont les dépendances fonctionnelles ?* (3) *Quels sont les points de tension ?* (4) *Comment les négociations animent-elles la coopération ?*

Nos travaux s’intéressent à la destination Blois Chambord où nous pouvons identifier comme acteurs potentiels dans la gestion de la compétence « tourisme » : les élus communaux et inter-communaux, les élus départementaux, les élus régionaux, le personnel des offices de tourisme, les directeurs de sites touristiques, etc. Notre démarche est construite à travers une étude exploratoire qualitative qui vise à comprendre le rôle des différents acteurs, les dépendances fonctionnelles et les points de tensions entre ces rôles. Une telle analyse nous permet d’envisager une grille d’analyse des négociations et des dynamiques coopératives sur une destination touristique.

La destination touristique : espace organisé de tensions et de négociations

Dépassant une approche marchande, selon laquelle la destination serait « *un territoire qui est commercialisé comme une entité touristique auprès de marchés multiples, domestiques et internationaux* » (Frochot et Legohérel, 2010, p. 28), la recherche en management du tourisme insiste sur le fait que c’est un espace social et vécu (Di Méo, 1998), la rencontre de projets (Botti et *al.*, 2019), un système complexe dans lequel plusieurs réseaux d’acteurs et d’identités cohabitent (Escadafal, 2015, p. 56). Parler de destination touristique ou de territoire touristique ne doit pas faire oublier l’hétérogénéité de l’objet en question : entre la ville balnéaire ou la station de montagne construites par et pour le tourisme, le village doté d’un patrimoine culturel mis en tourisme et la ville moyenne saisissant le tourisme comme opportunité de développement, les différences sont nombreuses qui concernent tant les acteurs impliqués, que la place du tourisme dans l’économie locale, ou l’identité locale. La diversité des projets de territoires se double d’une diversité des acteurs engagés (depuis les grands

groupes d'envergure internationale, jusqu'aux petits hôteliers, en passant par les institutions politiques internationales autant que locales et, bien sûr, les résidents). Ce sont cette complexité et cette hétérogénéité des situations qui amènent les chercheurs à interroger la gouvernance des territoires (Baggio et al., 2010 ; Marcelpoil et Boudières, 2006). Rompant avec une vision administrative des politiques touristiques portées par le secteur public (Soteriou et Roberts, 1998), encouragés par le courant du *New Public Management* qui s'intéresse plus aux résultats qu'aux structures (Spindler, 2019), ou inspirés par les recherches sur les réseaux d'acteurs, les dynamiques de clusters (Clergeau, Violier, 2013), les partenariats publics-privés, et le tourisme durable (Dredge, 2006 ; Van der Yeught, 2009), les chercheurs trouvent dans le concept de gouvernance touristique un point d'ancrage analytique permettant d'appréhender cette complexité (Bono et al., 2020). Elle apparaît comme "une modalité de mise en compatibilité des actions, des modalités de coordination et des intérêts en jeu entre tous les acteurs" (Leroux, 2006, p.84).

La recherche en management du tourisme distingue différents modes de gouvernance, allant du « *community model* » au « *corporate model* » (Flagestad et Hope, 2001 ; Beritelli et al. 2007 ; Bédé, 2015) : le premier repose sur la coopération des parties prenantes et leur réseau de relations personnelles alors que le second repose plus sur une organisation autour d'un acteur dominant et des relations hiérarchiques. La prédominance de l'un ou l'autre de ces modèles dépend de l'histoire des territoires touristiques et de la présence, ou non, d'acteurs puissants. La recherche montre aussi l'importance d'un acteur central : l'organisme de gestion de la destination (Ritchie et Crouch, 2003). Ce dernier a un rôle majeur dans l'animation de la politique touristique. Il travaille en relation avec les élus, les collectivités locales, les entreprises locales et extra-territoriales. Son rôle est clairement investigué par les chercheurs (Botti et Spindler, 2021) dont les analyses montrent que la question de la gouvernance territoriale touristique s'inscrit dans un contexte historique d'implication croissante d'acteurs multiples dans le développement local. Dépassant la question des politiques publiques touristiques, elle s'attèle à celle de l'action publique touristique, de la coordination des acteurs impliqués, de l'harmonisation des intérêts.

Analyser la gouvernance permet de souligner que « *l'administration de l'action publique repose sur des processus d'interaction, de collaboration et de négociation entre intervenants hétérogènes* » (Leloup et al., 2005, p. 325). Mais ceci ne peut se faire sans prise en considération de l'administration de l'action publique elle-même, sans réflexion sur le gouvernement touristique local, sans perspective institutionnelle tout autant qu'organisationnelle permettant d'appréhender les dépendances fonctionnelles, les rôles, les ressources, les intérêts en jeu, les cadres d'action et leur ambiguïté, les points de tensions et les conflits. Analyser la gouvernance invite les chercheurs à évoquer des processus de négociation, et analyser ces négociations invite naturellement les chercheurs à repérer les points de tension, les conflits potentiels, les termes et modalités des négociations.

La gouvernance touristique est fort peu analysée en termes de conflits, sauf dans le cadre de recherches sur l'usage de l'espace (Renard, 1984), le développement touristique durable et l'acceptabilité du tourisme par les résidents (Sharpley, 2014). Ces travaux portent généralement sur les conflits entre le territoire en tant qu'entité sociale et le tourisme en tant qu'activité destructrice d'identité ou de ressources naturelles. Certains trop rares travaux illustrent plus spécifiquement les conflits inhérents à l'action publique touristique. Almeida et al. (2017) montrent par exemple que les sources de conflits sont nombreuses dans ce cadre. Utilisant les travaux de Moore (2003), les auteurs identifient cinq catégories de causes de conflits qui peuvent intervenir dans l'action touristique : les valeurs portées par les différents acteurs, la qualité de leurs relations inter-personnelles, les intérêts en jeu (intérêts partagés ou concurrents), l'information et des éléments structurels tels que les compétences et pouvoirs de

chacun. Ces conflits sont inhérents aux dépendances fonctionnelles créées par les projets touristiques. Dans le cadre d'une recherche sur les projets scientifiques, Leroux (2006) met en évidence différents types de conflits liés à la dépendance fonctionnelle sur un territoire, parmi lesquels les conflits d'appropriation de l'information, les conflits d'appropriation des ressources financières, les conflits d'usage ou de partage d'autres ressources (telles des équipements), les conflits de compétences, au sens juridique du terme, certains acteurs ayant des missions qui s'avèrent interférentes. L'analyse de ces conflits, poursuit l'auteure, indique des formes différenciées d'exercice du pouvoir, du pouvoir de décision, du pouvoir d'influence, du pouvoir d'arbitrage. Appropriation et pouvoir sont aussi mentionnées comme sources majeures de conflits sur le territoire par Nejjar (2016), appropriation des rentes et des informations, exercice direct ou indirect du pouvoir. Là réside un enjeu majeur de la gouvernance territoriale : organiser la négociation pour résoudre les conflits potentiels.

Méthodologie de l'étude

En rapport avec les objectifs de notre recherche, une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs est retenue et déployée sur la destination Blois Chambord. Elle s'appuie sur trois territoires que sont l'agglomération de Blois (Agglopolys), la communauté de communes du Grand Chambord et la communauté de communes du Beauce Val de Loire (*Annexe 1*). Ces trois territoires délèguent la compétence « tourisme » au Pays des Châteaux, qui à son tour confie la promotion touristique à l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI) de Blois Chambord – Val de Loire. Il s'agit d'une « association créée le 21 novembre 2006, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Sa création a été initiée par le syndicat mixte du Pays des Châteaux regroupant l'Agglopolys et la communauté de communes du Grand Chambord. En janvier 2017, la communauté de communes du Beauce Val de Loire intègre l'environnement institutionnel de l'OTI.

Trois groupes d'acteurs (*Annexe 2*) sont sollicités pour étudier les mécanismes de coopération entre les différents acteurs gestionnaires. L'hétérogénéité des parties prenantes mobilisées dans le cadre de cette étude, permet d'identifier les dépendances fonctionnelles entre les acteurs et les différentes coopérations qui se créent sur une destination et de décrypter au mieux la complexité de la gouvernance à l'échelle intercommunale et/ou départementale. Il s'agit aussi d'isoler les points de tension, de convergence et de divergence entre les acteurs, de proposer un champ d'analyse et de prise en compte des spécificités de chacune des attentes pour permettre aux gestionnaires d'aboutir à une meilleure cohérence dans le pilotage de leur destination. Les interviews ne portent pas sur les conflits vécus mais sur le management de la destination. Les réponses sont ensuite analysées pour mettre en évidence les points de tensions, les négociations et les améliorations attendues.

Par ailleurs, le cheminement méthodologique adopté a pour but d'aider les professionnels du tourisme : (1) à identifier les différentes parties prenantes qui ont un rôle clé dans la gouvernance de la destination et (2) à décrypter la complexité du pilotage d'une destination à l'échelle intercommunale et/ou départementale. Pour y parvenir, un intérêt est porté aux croisements qui s'opèrent entre les attentes des différents acteurs gestionnaires identifiés sur la destination Blois-Chambord. Aussi, les acteurs sont interrogés sur leur rôle dans le pilotage de la destination et sur les autres acteurs qui leur semblent légitimes, voire plus influents dans ce processus de coopération inter-territoires.

La démarche adoptée sur le terrain de recherche est soutenue par un type de raisonnement par abduction, qui favorise un « aller-retour » constant du chercheur entre le terrain et la littérature :

Phase 1. Littérature : éléments conceptuel et théorique.

Phase 2. Conception du guide d'entretien (avec 4 pôles « le positionnement de la destination, l'image et la promotion, les réseaux d'acteurs, 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 (lexicale via Alceste et manuelle).

Les entretiens ont duré en moyenne une heure et trente 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 s'appuyant sur les recommandations de Blanchet et Gotman (2006) par rapport à l'analyse de contenu. *In fine*, ce travail 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).

Résultats et discussions attendus

La recherche s'attache à identifier les principales causes de tensions mais aussi les points de convergence qui apparaissent au travers des discours des acteurs.

Nos premiers résultats nous montrent que les compétences et l'exercice des pouvoirs peuvent effectivement être cause de tensions dans la gouvernance de la destination (exemple : « **Ind 2** : *Mais, il n'y a pas d'autres, non, il n'y a pas d'autres conventions. En fait, c'est dommage ! [DECEPTION] Et c'est pour ça que je pense qu'il faut trouver les bons arguments pour se dire que nous devrions avoir périodiquement au sein d'une petite structure juridique à imaginer, un moyen de dire voilà Chambord et son territoire représenté par ses élus (...)* »).

Des questions spécifiques au tourisme laissent aussi augurer des divergences de points de vue. Ainsi en est-il du périmètre de la destination touristique, de son image, des relations avec les résidents, de l'identification des parties prenantes associées au projet touristique (*Annexe 3*). Le travail en réseau, même s'il est souhaité par tous, ne se fait pas dans des conditions identiques par tous les acteurs.

Nous avons noté aussi l'importance du partage de la vision stratégique par l'ensemble des acteurs, qui, dans le cas étudié, constitue un point de convergence, de même que les valeurs qui animent les acteurs.

Ces résultats amènent à discuter la pertinence d'une gestion de la destination éclatée entre plusieurs acteurs, dont l'influence sur les projets de territoires structurants pour le tourisme (tels les projets sur l'accessibilité) reste finalement modeste.

Bibliographie

Abrioux F., Tanchoux P. et Agbokanzo K. S. (2021), Marque territoriale et innovation : la différenciation de la destination “Blois Chambord” par le numérique in Herbert V. (Dir., 2021), *Tourisme et Territoires : Espaces d'innovations*, 27, Peter Lang, collection Business and Innovation, 133-153. <https://doi.org/10.3726/b18209>

Almeida J., Costa C. et Nunes da Silva F. (2017), A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism, *Tourism Management Perspectives*, 24, 94-106.

Baggio R., Scott N. et Cooper C. (2010), Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review*, 65(4), 51-60.

Bédé S. (2015), Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ? *Management & Avenir*, 77(3), 119-136.

Beritelli P., Bieger T. et Laesser C. (2007), « Destination governance : using corporate governance theories as a foundation for effective destination management », *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.

Bitner M. J. (1992), Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, 56, 57-71.

Blanchet A. et Gotman A. (2006), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin.

Bono I., Gispert O. et Clave S. A. (2020), Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia, *Journal of Destination Marketing and Management*, 17, 100465. 1-13.

Botti L., Clergeau C. et Peypoch N. (2019), La destination touristique in Clergeau C. et Peypoch N. (Coord., 2019), *La recherche en management du tourisme*, Paris : Vuibert, 67-86.

Clergeau C. et Violier P. (2013), Is *cluster* a relevant concept for tourism ? *Journal of Hospitality and Tourism*, 11, 1, 54-70.

Clergeau C. (2021), Les sociétés publiques locales, un outil puissant au service d'un développement touristique intégré – L'exemple de Saint -Nazaire in Botti L. et Spindler J. (2021) *Organismes de gestion de destination : Stratégies et pratiques pour un management responsable et durable des territoires touristiques*, L'Harmattan, 211-230.

Dredge D. (2006), Network, conflict, and collaborative communities, *Journal of Sustainable Tourism*, 14, 6, 562-581.

Di Méo G. (1998), *Géographie sociale et territoires*, Paris : Nathan Université coll. « Fac Géographie ».

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.

Flagestad A. et Hope C. A. (2001), Strategic success in winter sports destinations : a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22(5), 445-461.

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

Gilly J. P. et Wallet F. (2005), Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2005/5, 699-722.

Guinand S. et Jolly S. (2013), La gouvernance, condition de la performance touristique des territoires ? Éléments de réponse par le biais d'une démarche empirique, *Tourisme & Territoires / Tourism & Territories*, 3, 39-66.

Hankinson G. (2010), Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective in Ashworth G. et Kavaratzis M. (Éd., 2010), *Towards Effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar Publishing Ltd, 15-35.

Leloup F., Moyart L. et Pecqueur B. (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie et Société*, 7, 321-331.

Leroux I. (2006), Gouvernance territoriale et jeux de négociation : pour une grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique, *Négociations*, 6, 83-98.

Marcelpoil E. et Boudières V. (2006), Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité, *Développement durable et territoires*, Dossier 7 | <https://hal.inrae.fr/hal-02587770>

Moore C. W. (2003), *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (3^e ed.), San Francisco: Jossey-Bass.

Nejjar W. N. (2016) Gouvernance territoriale, conflits territoriaux : quelles solutions ? *Organisation et Territoires*, [S.l.], n. 2, 1-14.

Renard J. (1984), Le tourisme, agent conflictuel de l'utilisation de l'espace littoral en France, *Revue Norois*, 121, 45-61.

Sharpley R. (2014), Host perceptions of tourism: A review of the research, *Tourism Management*, 42, 37-49.

Spindler J. (2019), Tourisme et management public in Clergeau C. et Peypoch N. (Coord., 2019), *La recherche en management du tourisme*, Paris : Vuibert, 303-318.

Soteriou E. C. et Roberts C. (1998), The strategic planning process in national tourism organizations, *Journal of Travel Research*, 37, 21-29.

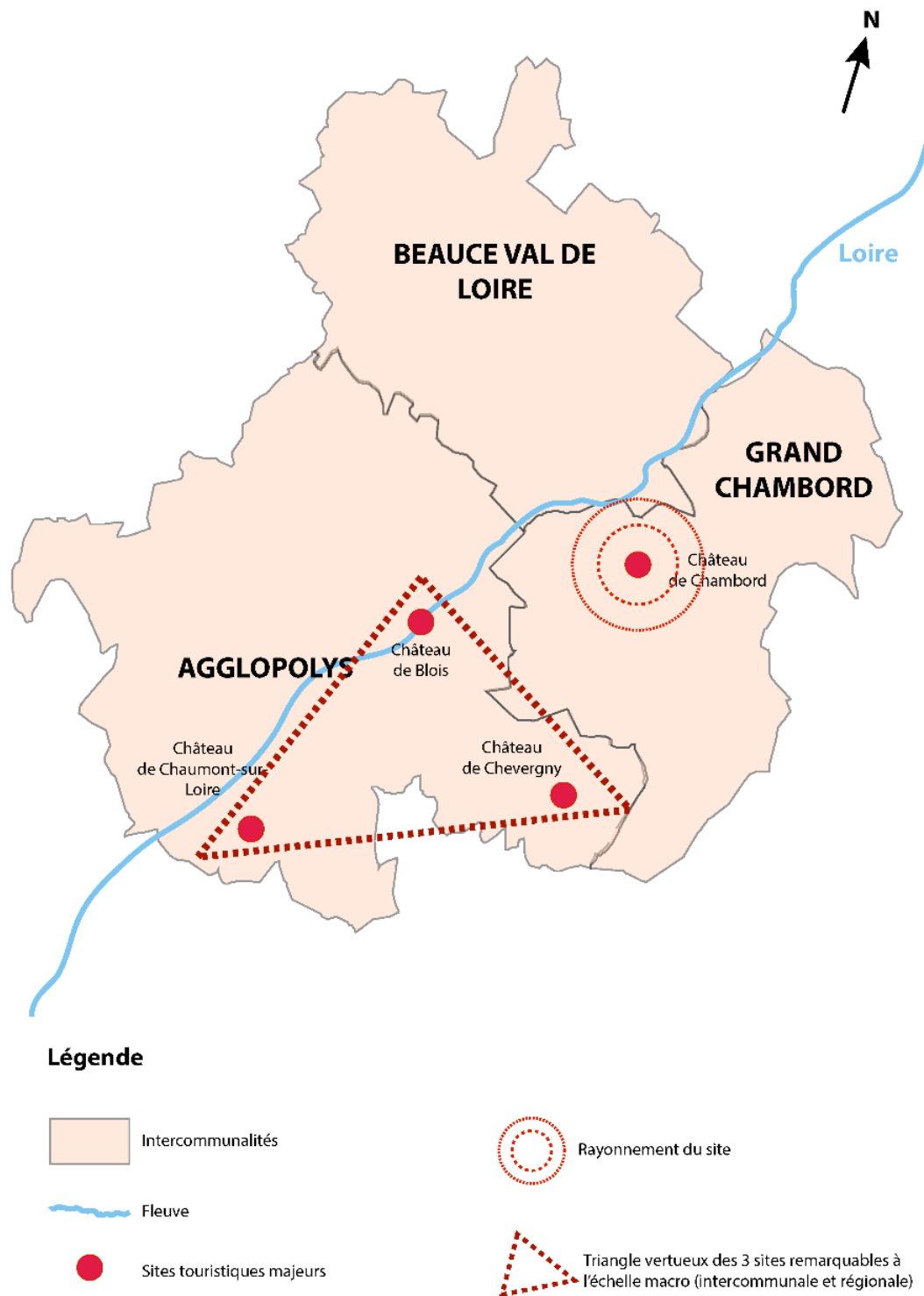
Stevenson N., Airey D. et Miller G. (2008), Tourism policy making: The policymakers' perspectives, *Annals of Tourism Research*, 35, 732-750.

Van Der Yeught C. (2009), Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable, *Management & Avenir*, 26(6), 300-317.

Vlès V. (2006), *Politiques publiques d'aménagement touristique : objectifs, méthodes, effets*, Presses Universitaires de Bordeaux, Pessac.

Annexes

Annexe 1. Carte de la destination Blois Chambord



Source : réalisée dans le cadre de cette étude par M. [Anonymat : nom à préciser à la sortie de l'évaluation]

Annexe 2. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Groupes	Ind.	Sexe	Profession	Tranche d'âge
Élus municipaux et associatifs	1	H	Cadre territorial	[30-40 ans [
	2	H	Élu municipal	[60-70 ans [
	3	H	Cadre territorial	[50-60 ans [
	4	H	Élu municipal	[50-60 ans [
	5	F	Élu associatif	[50-60 ans [
	6	H	Élu associatif	[50-60 ans [
Acteurs des Offices de tourisme	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 du Domaine national 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 [

Annexe 3. Blois Chambord : un périmètre en mutation et une difficile gouvernance de destination

Groupes d'acteurs	Exemples des verbatim
<p>Élus municipaux et associatifs</p>	<p>Ind 2 : « Ça allait dans le sens que le territoire, celui du Grand Chambord et celui de l'agglomération de Blois, sont réunis au sein d'un même périmètre pour la promotion touristique ; et nous avons un office de tourisme, qui s'appelle l'Office_de_tourisme_Blois_Chambord (...) Toutefois, nous n'avons pas anticipé les changements que nécessitent cette nouvelle appellation Blois Chambord ».</p> <p>Ind 3 : « Et en fait, la promotion du tourisme sur notre territoire, elle se fait à l'échelle de notre destination Blois_Chambord et est pilotée par l'office_de_tourisme intercommunal ».</p> <p>Ind 3 : « Mais, on voit bien que nos projets sont plutôt modestes ; On est plutôt dans le cadre de projets, portés par des associations avec toute la fragilité que cela peut représenter et que nous ne sommes pas aujourd'hui arrivés à un niveau mature, où des acteurs économiques puissent vivre dignement d'une activité en lien avec le tourisme sur le territoire sans apports des collectivités locales ».</p>
<p>Acteurs des Offices de tourisme</p>	<p>Ind 8 : « (...) l'Office_de_tourisme_de_blois_chambord. Je travaille sur une destination, qui est posée sur quatre grands piliers que sont Blois, Chambord, Cheverny et Chaumont_sur_loire. C'est un peu les piliers forts, les bases identitaires de la destination Blois_chambord, sur laquelle on a déployé un certain nombre de (...) ».</p> <p>Ind 9 : « On a quand même jusque-là majoritairement centré l'information touristique sur la destination Blois_chambord ».</p> <p>Ind 8 : « L'approche plus touristique on va dire, qui nous concerne, nous amène à considérer qu'effectivement, au-delà de nos limites, c'est-à-dire quand on parle du Zoo_de_beauval ou quand on parle de Chenonceau : on est sur des hauts_lieux et on sait parfaitement que la demande clientèle, nous revient et s'étend jusqu'à ces sites-là. À tel point que nous, dans nos orientations de promotion, de communication, on a nécessairement besoin de nous afficher avec ces sites (...) »</p>
<p>Directeurs du Domaine national de Chambord</p>	<p>Ind 13 : « Autant, il est facile de prendre son billet de train de Paris à Blois, Blois Chambord ?? Il faudrait en même temps que vous puissiez permettre cette fluidité au touriste ».</p> <p>Ind 15 : « Même si on se met à trois ou quatre sites, qui ne sont pas trop loin, je ne sais pas, on pourrait faire Chaumont, Chenonceau, Cheverny, Blois, ou je ne sais pas quoi (...) pour améliorer la mobilité ».</p>

	<p>Ind 12 : « <i>On travaille beaucoup avec le Zoo_parc_de_beauval, Cheverny, Chaumont, et puis après l'agence de développement touristique, l'ADT, le Comité_régional_du_tourisme, donc le CRT</i> ».</p>
--	---