



HAL
open science

Marque territoriale et innovation : la différenciation de la destination Blois Chambord par le numérique

Florence Abrioux, Philippe Tanchoux, Koffi Selom Agbokanzo

► To cite this version:

Florence Abrioux, Philippe Tanchoux, Koffi Selom Agbokanzo. Marque territoriale et innovation : la différenciation de la destination Blois Chambord par le numérique. *Tourisme et Territoires : Espaces d'innovations*, ss la Dir. Herbert V. (2021), 27, Peter Lang B, 2021, Collection Business and Innovation, 978-2-8076-1607-3. halshs-03370847

HAL Id: halshs-03370847

<https://shs.hal.science/halshs-03370847>

Submitted on 22 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.

Partie 2. Tourisme Et Pratiques Numériques

Article 2. Marque territoriale et innovation :

la différenciation de la destination « Blois Chambord » par le numérique

Florence Abrioux *, maître de conférences *es* sociologie, Université d'Orléans

Philippe Tanchoux *, maître de conférences *es* histoire du droit, Université d'Orléans

Koffi Selom Agbokanzo **, maître de conférences *es* sciences de gestion et du management,
Université Catholique de l'Ouest (UCO)

* CRJP (EA 1212), UFR de Droit, Économie, Gestion, Université d'Orléans

** ÉGEI, Faculté de Droit, Économie, Gestion, Université Catholique de l'Ouest (UCO)

** LEMNA, UFR de Droit, Économie, Gestion, Université de Nantes

Introduction

Les territoires français sont aujourd'hui en forte concurrence pour attirer durablement des richesses humaines, économiques et financières. Ancienne, cette concurrence territoriale a muté à la fin des années 1970 dans le contexte de décentralisation des lois Defferre de 1982-83. Les collectivités cherchent à se différencier sur la base de leur identité (Meyronin, 2015) et à renforcer leur attractivité conçue dans sa dimension globale (dynamisme économique, culturel, etc.) ou appliquée à un secteur comme celui du tourisme.

Dans cette optique, le marketing territorial est valorisé par divers vecteurs de communication. Outil préférentiel, eu égard aux travaux de Kapferer (2007), la *marque territoriale* est conçue pour devenir un nom connu auquel les visiteurs comme les habitants du territoire associent spontanément des valeurs attractives et uniques, faites d'éléments tangibles (les avantages à y vivre ou travailler) et d'éléments intangibles (le style, l'héritage et le patrimoine, la qualité de vie...). C'est dans le domaine du tourisme qui transforme le territoire en « destination-produit », « consommable » à partir de ses atouts naturels et culturels, que ces marques territoriales trouvent un terreau fertile. Ainsi, une trentaine d'entre elles sont repérées à l'échelle nationale aujourd'hui alors que la France est dans les chiffres la première destination mondiale sur le plan de la fréquentation touristique étrangère¹.

Mais l'émergence et le développement de ces marques empruntent des chemins divers sans toujours s'écarter du modèle initial. Or, le recours systématique par les collectivités aux professionnels du marketing peut réduire cette capacité à « sortir du lot » au profit d'un « isomorphisme normatif ». Dans son analyse du passage de la communication publique territoriale fondée sur la promotion de l'événementiel à un véritable marketing territorial en Bretagne, Houllier-Guibert (2012) montre le recours grandissant des collectivités publiques aux experts de la communication. A ses yeux, ces collectivités utilisent les mêmes outils que les entreprises. Qui plus est, l'isomorphisme structurel (DiMaggio et Powell, 1983) que l'on peut observer au niveau des collectivités publiques influence leur manière d'agir en des termes équivalents. Enfin, l'isomorphisme mimétique, c'est-à-dire la tendance des organisations publiques ou parapubliques à s'imiter les unes les autres en utilisant les mêmes outils dans le but de paraître modernes réduit encore leur singularité. Le « benchmarking » utilisé crée un effet d'entraînement : les plus petites collectivités suivent celles qui sont visibles en étant à la pointe et en ayant réussi. Ces « leaders naturels », dûment épiés, possèdent alors une capacité de déformation de l'espace économique et social (Bourdieu, 1994, 1996) et marquent de leur

¹ Environ 90 millions de touristes étrangers sont recensés en France en 2018 (DGE : Direction Générale des Entreprises).

empreinte les autres organisations qui utilisent les mêmes leviers, au profit finalement d'une structuration assez standardisée de leur image.

Dans le domaine des labels du patrimoine, cet isomorphisme et ses effets complexes (Marcotte, 2011) et paradoxaux (Abrioux et Welté, 2020) ont déjà été étudiés : la recherche par les sites de signes distinctifs pour se démarquer à partir de critères qualitatifs est réduite par l'utilisation des normes standardisées et des thèmes génériques identiques. Une étude qualitative montre d'ailleurs que la plupart des labels ne sont pas connus ou le sont de publics déjà avertis sur la thématique valorisée. Du côté des « producteurs de labels », « l'objectif-label » (en référence aux démonstrations de Bergeron 2014), consiste à insuffler une dynamique continue de création de signes d'attention afin de renforcer les niveaux d'exigences que seules certaines organisations pourront atteindre, et de maintenir celles-ci dans une quête permanente de renouvellement.

Dans le domaine des marques touristiques, l'effet de cet isomorphisme processuel est amplifié par les rivalités territoriales qui multiplient les échelles de marquage et obscurcissent les images associées. En effet, manifeste au niveau des villes et métropoles (Giauque et Babey, 2009 ; Houllier-Guibert, 2012), le marquage territorial s'est étendu aux intercommunalités et territoires départementaux, régionaux. Or, l'équilibre entre « faire collectif pour produire une image unitaire attractive » et « communiquer individuellement sur ses spécificités locales pour se démarquer et attirer vers soi dans un micro-territoire où les sites restent en concurrence » (Agbokanzo, 2019) est une tension insoluble. Faute d'une répartition simple de la compétence tourisme dans le contexte de la loi NOTRe de 2016, les différents échelons de collectivités se concurrencent et les sites de leur territoire agissent isolément, visant tout à la fois la mise à niveau en termes d'exigences attendues des visiteurs, et la différenciation fondée sur une image unique (Bonn et *al.*, 2007) alors même que les strates de marquage se superposent.

La marque « Blois Chambord » constitue un exemple de cette intrication d'intérêts territoriaux et de cette construction ambiguë d'image.

Créée *ex nihilo*, la marque peine à trouver son positionnement dans le contexte concurrentiel des destinations portées par les départements et la région Centre-Val de Loire (I).

De plus, le rattachement « opportuniste » au thème de l'innovation numérique, ne suffit pas à distinguer la destination, soumise à un fort isomorphisme mimétique dans sa création et dans sa communication (II).

En conséquence, face à une communication peu homogène et à des stratégies de marketing digital propres à chaque site de la destination, face à un périmètre aux frontières floues et à une réalité de terrain distincte des images proposées, la portée d'une telle destination auprès des publics demeure incertaine.

1. Le difficile positionnement de la marque de destination « Blois Chambord »

Par destination est visé « un territoire qui est commercialisé comme une entité touristique auprès de marchés multiples, domestiques et internationaux » (Frochot et Legohérel, 2012). Le territoire est donc vu comme un espace social et vécu au sens de Di Méo (1998) dans lequel les interactions entre acteurs et identités forment un système complexe (Escadafal, 2015, p. 56). La création du territoire résulte des volontés des acteurs locaux mais la concurrence d'image des destinations intra régionales nuit à l'émergence de la marque « Blois Chambord ».

1.1. La destination « Blois Chambord » à l'intersection des politiques locale et régionale du tourisme

Promulguée le 7 août 2015, la loi n°2015-991 portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) supprime la clause générale de compétences pour les Régions et les Départements, et établit en revanche une série de compétences régionales exclusives et de compétences partagées avec les autres collectivités, notamment le domaine du tourisme (Didier, 2016). Si la région est « tête de file » en matière de tourisme, la loi NOTRe² a tenté de rationaliser la gouvernance locale, sans y réussir pleinement (Brouillet, 2017). Elle favorise la promotion touristique à l'échelle de territoires élargis et encourage la mutualisation de moyens, elle consacre le niveau intercommunal pour ce qui relève de la promotion du tourisme. Il n'en demeure pas moins que cette réforme ne fait pas table rase du passé et les départements qui se sont saisis de cette compétence dans les réformes de 1982-83 sont nécessairement associés à la politique touristique régionale³.

À l'échelle de la Région Centre-Val de Loire, le Comité Régional du Tourisme (CRT) a mené, en 2008, avec le cabinet Lancéa Développement, une étude préliminaire afin de définir une stratégie innovante de promotion touristique fondée sur les éléments identitaires du territoire, dans le prolongement de la Stratégie Régionale de Développement Touristique (2006 – 2010). S'appuyer sur des marques « socles » pour bâtir avec ses partenaires une logique de gestion partagée desdites marques constitue dès lors l'axe prioritaire de développement. Cette nouvelle stratégie de gestion partagée de marques touristiques pertinentes impose un changement radical de posture : passer d'une marque générique « ombrelle » (en l'occurrence « région Centre-Val de Loire »), à cinq marques « socles » faisant office de signes d'appel auprès des publics pour l'ensemble de la destination. Désormais centrale dans les stratégies régionales du tourisme de 2011 à 2021⁴, cette démarche couronne le développement entre 1998 et 2014 de six marques régionales de « destination » (« Touraine Loire Valley », « Sologne », « Val de Loire », « Berry province ») et de « produits » (« La Loire à vélo », « Châteaux de la Loire ») (Cf. *tableau 1*). Portées par les institutions publiques copropriétaires⁵, ces marques ont été établies de façon diverse, soit à l'initiative d'une seule collectivité (« Touraine Loire Valley »), ou de plusieurs collectivités de même statut avec la région (« Berry province »), soit à l'initiative de collectivités d'échelon divers infra régionale (« Sologne »), soit même à une échelle interrégionale (« La Loire à vélo », « Châteaux de la Loire ») à laquelle peut s'associer l'État pour en faire une marque nationale (« Val de Loire »).

Dans le contexte de la loi NOTRe, c'est donc désormais sous les auspices régionales dans une interrelation avec les territoires sous-jacents que la stratégie touristique des destinations se déploie, dans une logique qui doit être la complémentarité sans concurrence.

² Confirmé par l'ordonnance du 26 mars 2015 portant diverses mesures de simplification et d'adaptation dans le secteur touristique.

³ « Aux côtés de l'Agence de développement touristique, le Département accompagne les offices de tourisme dans la professionnalisation de leur offre. » (<http://www.le-loir-et-cher.fr/ses-missions/autres-missions/tourisme/> *site consulté le 12 juin 2019).

⁴ <http://www.tourisme-pro-centre.fr/qui-sommes-nous/les-missions-du-crt> et <http://www.regioncentre-valde Loire.fr/files/live/sites/regioncentre/files/contributed/docs/tourisme/page-intro/REGION CENTRE BROCHURE TOURISME WEB HD.pdf> *consultés le 20-12-2018.

⁵ *Ibid.* p. 63.

Tableau 1. Description des 6 marques régionales de « destination » et de « produits »

Les marques	Éléments d'information	Source
« Touraine, Loire Valley »	La marque « Touraine Loire Valley » est la propriété exclusive du département d'Indre-et-Loire. Depuis 2010, la Région s'est engagée à contribuer au programme de promotion de cette marque pour 4 ans (2010-2013).	http://www.tourisme-pro-centre.fr/strategie-regionale/les-marques-touristiques-de-la-region-centre-val-de-loire/la-marque-touraine *consulté le 20-12-2018.
« Sologne »	A l'issue d'une étude diligentée par le CRT en 2012, « Sologne » avait été identifié comme marque de territoire pertinente. Fin 2013, le Conseil régional Centre - Val de Loire et le Conseil départemental du Loir-et-Cher financent via la convention Région – Département la structuration et la promotion de celle-ci. Ces deux partenaires ont été rejoints par le Conseil départemental du Loiret et les quatre communautés de communes – Cœur de Sologne, Romorantinais et Monestois, Sologne des Etangs et Sologne des Rivières. D'autres territoires de Sologne dont le Conseil départemental du Cher (et son AD2T), les Communautés de commune du Grand Chambord et de la Ferté-Saint Aubin, les Pays Sologne Val Sud et Sancerre Sologne ont d'ores et déjà manifesté leur intérêt. La marque « Sologne » a été officiellement présentée à la presse régionale le samedi 23 mai 2015.	http://www.tourisme-pro-centre.fr/actualites/naissance-de-la-marque-touristique-sologne *consulté le 20-12-2018.
« Val de Loire »	Suite à l'inscription du Val de Loire au Patrimoine mondial en 2000, l'État et les deux Régions Centre-Val de Loire et Pays de la Loire ont lancé en 2014 une véritable marque. Le périmètre couvert par la marque « Val de Loire » déborde le périmètre UNESCO et s'étend sur cinq départements, du Loiret à la Loire-Atlantique. « Val de Loire » est la marque « amirale » reconnue « marque mondiale » par Atout France aux côtés d'une quinzaine de destinations touristiques françaises prestigieuses (« Paris », « Riviera Côte d'Azur », « le Mont Saint-Michel »...); la notoriété des autres marques de destination régionale s'exerce vers des marchés de proximité : France et Europe proche.	http://www.regioncentre-valdeloire.fr/files/live/sites/regioncentre/files/contributed/docs/tourisme/page-intro/REGION CENTRE BROCHURE TOURISME WEB HD.pdf . p. 32 et s. *consulté le 20-12-2018.
« La Loire à vélo »	Cette marque à l'échelle interrégionale a été déposée en 1998 par les deux Régions Centre-Val de Loire et Pays de la Loire, co-propriétaires et co-gestionnaires, à l'INPI. Le CRT Centre-Val de	http://www.tourisme-pro-centre.fr/marques-et-filieres/la-loire-a-velo/la

	Loire assure le développement de la marque auprès des prestataires touristiques de la région Centre-Val de Loire.	marque-la-loire-a-velo *consulté le 20-12-2018.
« Châteaux de la Loire »	Sous l'égide de la Mission Val de Loire et à l'initiative des Régions Centre et Pays de la Loire, 18 (aujourd'hui 21) grands sites du Val de Loire se sont engagés en 2007 dans une démarche d'excellence. Les "marques" (c'est nous qui soulignons) internationales que constituent les noms de ces grands sites patrimoniaux disposent d'un dispositif internet spécifique : www.loire-chateaux.org et sont désormais réunis sous une marque « Châteaux de la Loire ». Ce site web permet la découverte de tous les sites patrimoniaux de la destination. Le CRT coordonne la promotion de cette marque et abonde le budget alloué à ce dispositif par l'ensemble des partenaires (les Grands Sites, l'Agence Régionale des Pays de la Loire et Atout France).	http://www.tourisme-pro-centre.fr/strategie-regionale/les-marques-touristiques-de-la-region-centre-val-de-loire/les-chateaux-de-la-loire *consulté le 20-12-2018.

Or la destination « Blois-Chambord » ne fait pas partie de ces six marques pionnières et a du mal à trouver une place légitime. Créée entre 2012 et 2017 sous forme de marque territoriale à l'échelle de trois intercommunalités (cf. *annexe 1*), « Blois Chambord » est mise en tourisme par le Pays des Châteaux et sa promotion est assurée par l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI) de Blois Chambord-Val de Loire (cf. *annexe 2*). Enjeu important de politique locale⁶, cette marque interfère avec la stratégie régionale de marquage territorial alors même que le Blaisois n'est qu'une portion du Val de Loire à l'orée de la Sologne et de la Touraine. Se positionner en termes d'images entre ces trois territoires bien déterminés et émerger à l'échelle de trois intercommunalités face aux collectivités des départements et région constituent une double gageure.

1.2. Une destination « Blois Chambord » noyée dans l'image des destinations régionales concurrentes

Qu'elle soit inscrite ou non dans une logique de marque, l'intention de la création d'une destination est partout la même : faire connaître, être attractif (Houllier-Guibert, 2019) en créant des images pour déclencher des envies de voyage⁷. En marketing du tourisme, le rôle de l'image sur l'intention de visite a été démontré (Gallarza et al., 2002). Or, la valorisation d'une destination peut se jouer à différentes échelles : « Périgord Tourisme Dordogne » ou « Val de Loire » par exemple reposent sur des regroupements de territoires dont le périmètre ne se superpose pas aux découpages administratifs et qui ne correspondent pas toujours à un espace ayant une consistance géographique ou historique indiscutable. Le décalage entre la volonté de

⁶ Elus municipaux et associatifs, acteurs des offices de tourisme, voire résidents s'associent pour défendre cette destination qui contribue au renforcement de l'image du territoire. Cf. Agbokanzo K. S., 2019, *Dynamiques de construction de l'image d'une destination touristique et leurs influences sur la participation à la création de valeur : le cas de la destination Blois Chambord – Val de Loire* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Tours.

⁷ Le rôle interne n'est pas négligeable : l'historique du marketing de destination montre le passage d'une « stratégie » de construction d'images à une « démarche » visant à faire collaborer l'ensemble des acteurs d'un territoire (Houllier-Guibert, 2017) pour en faire les premiers promoteurs.

créer une destination (image voulue) et la cohérence territoriale peut alors être source de difficultés. La destination « Blois Chambord » calée sur le territoire du Blaisois contemporain semble être dans ce cas de figure.

1.2.1. Une pertinence territoriale de destination plus administrative que touristique

Défini aujourd'hui dans les supports touristiques comme la région « autour de Blois », les limites originales propres au territoire du Blaisois correspondaient à celles de l'archidiaconé de Blois du diocèse de Chartres avant d'être constitué en évêché autonome au XVII^e siècle⁸. La mise en place des départements en 1790 a fait perdre la matérialité de cette ancienne subdivision d'ancien régime, faisant oublier ses dimensions premières au profit d'une zone correspondant aujourd'hui au périmètre d'attractivité de la ville de Blois. Dans la nouvelle configuration territoriale de la loi NOTRe de 2016, la communauté d'agglomération de Blois, et les communautés de communes du Grand Chambord et de Beauce Val de Loire sont directement englobées par ce « Blaisois culturel » d'aujourd'hui défendu par les initiatives touristiques de destination « Blois-Chambord » du Pays des Châteaux. Dès lors, c'est davantage la réalité historique associée à ces collectivités qui définit aujourd'hui cette destination.

1.2.2. L'image patrimoniale et culturelle non exclusive de la destination

Si ce territoire n'a jamais été durablement autonome⁹, l'heure de gloire du Blaisois remonte au XVI^e siècle, lorsque la présence de la Cour de France a apporté la prospérité à la ville et sa région et a multiplié sur son sol les demeures royales et princières sur les canons esthétiques de la Renaissance.

Sans réelle unité paysagère, par le mélange de zones forestières, cultivées et de rives de fleuve et rivières, la destination construite autour de ce Blaisois culturel s'appuie sur cette identité historique. Toute l'image du territoire est axée sur la traversée du fleuve royal et les activités de navigation associées, sur la présence de ses multiples châteaux et villes pittoresques. Mais cette image peine à coller au périmètre initialement défini et à rendre visible ses limites. Le « très riche héritage du berceau de l'histoire de France », la vie culturelle remarquable et les éléments naturels majeurs inscrits au patrimoine mondial de l'humanité par l'Unesco qui constituent le leitmotiv de la promotion de la marque « Val de Loire » par la région absorbent la destination « Blois Chambord ». Sans unité historique durable ou géographique naturelle, il reste alors difficile de singulariser cette destination sur la base de sites références (Chambord, Chaumont sur Loire...) mutualisés à une échelle plus large par les marques « Touraine Loire Valley » et « Val de Loire » et à rendre indiscutable et cohérent le pourtour d'un territoire « Pays des Châteaux » accolé à la destination.

1.2.3. La singularisation impossible de la destination par ses animations familiales, entre nature et culture

C'est sur le champ des animations touristiques que la destination « Blois Chambord » entend se singulariser. Un tel discours se ressent dans l'image voulue de la destination par les différents

⁸ De ce fait, ce territoire du Blaisois est historiquement un peu plus large que celui décrit par les brochures touristiques sur environ 60 km de long et 40 km de large. Traversé par la Loire, il est bordé par le Loir, le Beuvron, le Cosson, la Sauldre et la Cisse ; par trois grandes forêts de Blois, de Boulogne et de Russy. Il est borné au Nord par le Vendômois et une partie de la Petite Beauce (le Dunois) ; à l'Est par l'Orléanais proprement dit ; au Sud par le Berry au-delà de la Sologne ; à l'Ouest par la Touraine au-delà de la vallée de la Cisse, (Y. Denis, 1988).

⁹ Bien qu'ayant été le chef-lieu pendant l'époque carolingienne d'un pagus de la cité de Chartres, qui devint plus tard un comté à part entière dont les chefs eurent un rôle politique majeur à l'époque médiévale, le Blaisois avant 1789 faisait partie de l'ancienne province de l'Orléanais puis généralité d'Orléans et ressortissait du Parlement de Paris., *ibid.*

acteurs gestionnaires interrogés (cf. **annexe 3**) : **(Ind 1¹⁰)** « Mais nous, on vise la culture, le patrimoine, le tourisme de (...), enfin le sport de pleine nature, d'accès à l'eau pour nous, qui est très important » ; **(Ind 2)** ; « (...) il y a plein de solutions, qui sont proposées autour du Domaine [de Chambord], qui ne sont pas forcément purement culturelles, justement, mais plutôt à caractère familiale avec le spectacle équestre. Il y'en a pour toute la famille globalement » ; **(Ind 4)** « On crée un imaginaire, qui soit un petit peu décalé des Châteaux de la Loire à proprement dit et qui renvoie quand même aux animaux qu'il y a à Beauval, qui renvoie à la partie nature de Chambord ».

Mais là encore, valoriser l'idée d'une destination douce, caractérisée par l'art de vivre, la relation entre nature et culture¹¹ avec « racines, terroirs et choses simples » pour allégories, est commun à l'échelle régionale et prolonge les objectifs 2016-2021 de la région en matière de promotion touristique. La multiplication des activités en lien avec la nature, (telles que les randonnées pédestres et équestres, la batellerie, les balades à vélo, l'agritourisme), la gastronomie, les savoir-faire des métiers d'art et la création contemporaine¹² constituent autant de valeurs à défendre par la destination sans originalité extrême au regard des caractéristiques identiques des territoires voisins au sein du territoire régional.

1.2.4. Une image de destination encore affaiblie par l'absence d'une réelle politique de marque

Face à ces « troubles identitaires » intrinsèques de la marque « Blois Chambord », la difficulté à mettre en place une stratégie cohérente d'offres intrasites -- malgré la participation des différents acteurs à la création de valeur sur la destination -- et la promotion de sites hors du périmètre défini par le Pays des Châteaux confortent l'incertitude récurrente de la destination.

Tout d'abord, l'évolution du nom de la marque et du logo lui-même montre le chemin incertain parcouru : initialement repéré comme « Blois Chambord-Val de Loire » (cf. **annexe 4**) reproduit sur le site et sur les brochures touristiques, le titre de la marque a été resserré en 2019 pour cibler spécifiquement « Blois Chambord » avec comme sous références « Cheverny, Chaumont sur Loire » (cf. **annexe 5**) et en oubliant définitivement la référence au « Val de Loire », constitutive de la marque territoriale majeure portée par la région qui ne se partage pas.

Ici, c'est de façon classique une approche de marque institutionnelle qui est préférée dans la mise en tourisme des territoires par les acteurs. Cette approche semble plus cohérente (et plus facile ?) dans la mesure où elle permet d'appréhender la marque via une institution, qui porte la stratégie du territoire mis en tourisme. Toutefois, ces acteurs ont souvent l'impression que la création de logo et la notion de réputation attachée à leur territoire, permettent de développer *a priori* une marque avec un « capital marque » important alors que ce raccourci n'est pas systématique¹³.

Pour notre destination « Blois Chambord », des logiques de « *naming*¹⁴ » ont prévalu sans qu'il y ait une véritable stratégie de marque et/ou de destination qui soit pensée à l'avance. Les

¹⁰ Ind 1 : individu 1

¹¹ http://www.regioncentre-valdeloire.fr/files/live/sites/regioncentre/files/contributed/docs/tourisme/page-intro/REGION_CENTRE_BROCHURE_TOURISME_WEB_HD.pdf p. 21.

¹² *Ibid.* p 44-47.

¹³ En effet, 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 *nom* et que ce nom associé à leur image, fait naître une réputation ; donc une *marque*. Or, plus qu'un *nom*, une *marque* est un projet et on ne peut parler de *marque territoriale* s'il n'y a pas une volonté et une stratégie des acteurs gestionnaires de développer une politique de marque (Kapferer, 1991 ; Virgo et de Chernatony, 2005).

¹⁴ Changement de nom de la « gare de Blois » en « gare de Blois Chambord ».

acteurs interrogés le confirment (cf. *annexe 3*) : (Ind 1¹⁵) « Après précisément sur la gare de Blois-Chambord, là aussi je pense qu'on a commis une erreur. Alors qu'on était au début d'une réflexion stratégique pour créer une destination, on a tout de suite voulu bénéficier d'une opportunité pour faire du marketing à pas cher et l'appeler Blois Chambord » ; (Ind 7) « Lorsque le touriste arrive à la gare de Blois Chambord, il se dit : « où est le château ? » 17km plus loin, mais pas avant ! ».

Mais surtout, la promotion par la destination « Blois Chambord » de sites de Touraine hors territoire des trois intercommunalités, (Amboise, Villedard), mais qui partagent les mêmes caractéristiques patrimoniales prolonge cette confusion initialement observée dans l'appellation de la marque entre « Blois Chambord » et « Val de Loire ». Dans le droit fil, la valorisation des animations « nature » conduit également des acteurs gestionnaires à sortir du périmètre de la destination pour englober des sites touristiques attractifs dans la promotion de la destination, sans lien avec l'image patrimoniale, mais « proches » géographiquement (Zoo Parc de Beauval, Aquarium de Touraine).

Ajouté à l'incertitude de l'appellation de la marque, l'ensemble de ces écarts presque à sens unique (« Touraine Loire Valley » ne communique pas sur les sites du territoire « Blois Chambord » à l'exception de Chambord) est le signe d'une politique de marque fragile. Il constitue une preuve de l'influence de la stratégie macro à l'échelle régionale sur celle à l'échelle micro de la destination. Plus globalement, il illustre l'absence d'image originale et l'incongruité de la délimitation territoriale de la destination au regard de valeurs plus largement partagées avec « Val de Loire » et « Touraine Loire Valley ».

2. Le numérique : une solution en développement pour incarner la marque territoriale « Blois Chambord »

Dans une industrie du tourisme qui ne peut échapper à la digitalisation des stratégies marketing¹⁶, les outils numériques sont perçus comme un axe potentiel de différenciation grâce à leur enrichissement de l'expérience touristique¹⁷ des visiteurs. En la matière, si innovation il y a sur la destination, elle peine à se généraliser par capillarité à l'ensemble des sites et semble se concentrer sur le Domaine national de Chambord alors même qu'elle s'inscrit dans une tendance partagée à l'échelle nationale et internationale.

Parallèlement, le marketing digital est vu par les gestionnaires des collectivités locales et offices de tourisme comme un levier important d'adaptation face aux nouveaux comportements des consommateurs et de diffusion de l'image de la destination.

2.1. L'atout du numérique dans l'animation des sites emblématiques de la destination

L'emploi du numérique pour animer les sites apparaît comme un élément de modernité des territoires auprès des publics, dans un contexte du « tout connecté » et de la virtualisation digitale, ludique et moderne.

À l'échelle des sites du territoire de la destination « Blois Chambord », cette valorisation du numérique contribue aussi à l'animation et renforce la perception positive de leurs images, et à

¹⁵ Cf. L'étude qualitative réalisée dans le cadre d'une recherche plus globale sur l'image de la destination Blois Chambord : entretiens semi-directifs (60 mn en moyenne pour les acteurs gestionnaires et 25 mn en moyenne pour les publics de visiteurs/touristes) → analyse de contenu manuelle horizontale et verticale (Bardin, 2013).

¹⁶ « Le numérique est une tendance lourde du tourisme. Si le tourisme a été un des pionniers de l'e-commerce sur le web, ce phénomène d'avant-garde s'observe aussi avec l'internet mobile, qui représente un gain pour l'utilisateur (plus d'information, plus de personnalisation et d'interactivité), tout en étant une source d'économie notable pour les acteurs du tourisme » (Petr, 2010, p. 283).

¹⁷ Rivière A. et Bourliataux-Lajoinie S., 2017, Les effets des m-services touristiques sur la proposition de valeur d'une ville, *Décisions Marketing*, Vol. 85, pp. 101-119.

l'optimisation de la réputation de la marque sur le long terme. Ici, le Domaine national de Chambord se pose en pilote à la pointe de l'innovation. D'abord, la stratégie de communication digitale du Domaine est pensée dans cette optique (cf. annexe 3) : (Ind 6) « *Aujourd'hui, on a outre « TripAdvisor » des sites comme ça, qui nous font remonter ; les réseaux sociaux, où on dit aujourd'hui tout et n'importe quoi à toutes occasions. Donc, nous avons d'ailleurs recruté un webmestre formidable, qui passe une bonne partie de son temps à analyser et à répondre (...)* ».

Surtout, « l'HistoPad » privilégie le numérique pour combler l'image perçue de château vide et auto construire sa visite du site, tels que l'illustrent ces propos des gestionnaires : (Ind 3) « *L' HistoPad ?! (...) c'est un outil qui reste bien intermédiaire entre l'avant et aujourd'hui. On a beau (...), voilà, avoir des guides, des guides papiers ou des guides personnes, un interprète, un conférencier, (...)* ; *il y a toujours un décalage entre ce que nous, on a en tête, ce qu'on suppose être la réalité de l'époque et le message qui est transmis et reçu par des gens, qui visitent, voilà, ; Peut-être, ils prennent plus de recul que nous autres passionnés par les pierres et autres. Donc, cet outil là, je pense qu'il a créé le lien ou en tout cas, voilà, il a cassé comme une barrière et c'est ludique* » ; (Ind 5) « *Après, on a une tablette numérique (HistoPad), qui est un très bon outil pour compenser le fait qu'il y a très peu de meubles dans les parties seizièmes puisqu'aujourd'hui on ne peut pas acheter du mobilier Renaissance, il n'y en a plus sur le marché* ».

Enfin, objet de recherche universitaire, le Domaine est aussi le terrain de projet d'application dédiée via une « grande promenade numérique » extérieure pour les années à venir.

Pour autant, le développement du numérique au château de Blois et dans les applications de visite de la ville (*Visit Blois*), dans l'application dédiée de la destination (*appli Blois Chambord*) ou le générique *Guidigo* renforce cette notoriété mais ne se généralise pas à l'ensemble des sites couverts par la marque « Blois Chambord ». Ni Cheverny, ni Chaumont-sur-Loire ne l'utilisent à ce jour. Qui plus est, la mode du numérique via des applications de visite (à Orléans, Blois ou encore Tours), et des tablettes en réalité augmentée (aux châteaux d'Amboise, de Loches et Chinon, de Meung-sur-Loire, et plus loin à la Cité des Papes, l'Abbaye de Cluny, au château de Falaise) déborde le Pays des Châteaux et le Val de Loire. Si exemplaires soient l'expérience numérique chambourdine et les applications, elles semblent circonscrites et il est difficile de ce fait d'en faire un argument de différenciation pour cette seule destination « Blois Chambord ».

2.2. La communication numérique de la destination « Blois Chambord » : une expérience mimétique en développement

Malgré les difficultés précitées à positionner la marque territoriale « Blois Chambord », la communication numérique faite autour de la destination se fonde dans la stratégie numérique régionale par le développement d'un marketing digital interactif, largement inspiré semble-t-il par le savoir-faire d'une marque territoriale non directement concurrente.

2.2.1 L'impulsion régionale pour renforcer l'interaction numérique entre les gestionnaires de destinations et les visiteurs

Face au constat de touristes connectés, mieux informés, plus expérimentés et ultra sollicités, dans un contexte de montée en puissance du web dans la connaissance et la sélection des destinations touristiques, la ressource du numérique a révolutionné l'importance des médias sociaux et des réseaux sociaux en facilitant une communication interactive ouverte. Le visiteur/touriste peut exprimer de façon quasi immédiate aux sites patrimoniaux son enthousiasme ou son désarroi suite à une expérience touristique et le partager avec les internautes. Aujourd'hui, le « *Feed-back* » sur l'expérience devient instantané et prend de

l'ampleur via des réseaux comme *Facebook, Twitter, Instagram* ; ou encore des plateformes comme *TripAdvisor*. Le client est plus que jamais conscient de sa capacité à influencer les images, mieux l'image d'une marque grâce à Internet (cf. **annexe 3**) : **(Ind 10)** : « (...) *Mais alors après c'est peut-être aussi un défaut de formation parce que forcément moi je fais des études dans le marketing ; donc je sais à quel point avoir des avis clients, c'est important pour améliorer la satisfaction et l'expérience des utilisateurs. Avis que je puisse facilement donner sur des sites comme TripAdvisor* ».

Dans ce contexte, la région entend généraliser cette interaction numérique pour faire connaître les marques territoriales du territoire et souligne qu' « ..une marque ne peut exister qu'au travers d'un écosystème digital global et complexe créé non seulement par les actionnaires de la marque mais aussi par d'autres acteurs qui influent de plus en plus sur la réputation de la marque : internautes/touristes, communautés issues de réseaux sociaux, blogueurs, influenceurs/médias, acteurs touristiques ou habitants. »¹⁸.

A l'échelle de la marque « Blois Chambord », l'e-communication se fonde pleinement dans cet objectif. Via son site web elle complète les publications papier classiques¹⁹ pour rendre plus visible le périmètre de la destination et les différentes offres de service disponibles. Via les réseaux Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, elle ouvre le dialogue interactif avec les différents publics de visiteurs sans pour autant combler à ce jour le flou en termes d'image perçue par ces derniers (cf. **annexe 3**) : **(Ind 8)** : « *la destination Blois-Chambord ?! Je dirais plutôt qu'un des premiers sites qui m'est venu, c'est Chambord. Cheverny ensuite. Et pour finir toute la région de Tours, je dirais, voilà. Et comment s'appelle-t-il le plus joli ? J'ai un trou de mémoire, aidez-moi. Chenonceau, voilà. Voilà les noms qui me viennent* ». Ce constat s'explique à la fois par les ambiguïtés de positionnement de la marque, son caractère récent et la politique numérique au niveau régional qui prône des interactions entre les destinations (par exemple : la forte promotion du Zoo Parc de Beauval sur le site Internet de la marque « Blois Chambord »).

Si le tournant de l'e-communication est pleinement assumé et en progression, les similitudes des contenus, des images digitales ; et des éléments graphiques de communication avec la marque « Berry province » ne participent pas à distinguer en termes de marketing la destination « Blois-Chambord » au sein du territoire régional.

2.2.2 La reproduction du savoir-faire digital berrichon dans la promotion de « Blois Chambord » ?

Si les choix de communication de la marque « Blois Chambord » se distinguent avec clarté de ceux réalisés par la marque « Val de Loire » en termes d'intentions (la communication portée par la région valorise l'agenda des manifestations et les valeurs de l'inscription au patrimoine mondial avant de constituer le vecteur du comité régional du tourisme en termes d'offre de week-end, loisirs et nuitées), ils se rapprochent sur le fond en termes d'image *Patrimoine et Nature* au profit des châteaux Renaissance, jardins, gastronomie, balades et culture. Avec la marque « Touraine Loire Valley » qui vise aussi à commercialiser l'offre touristique, les intentions touristiques et l'image *Patrimoine et Nature* se retrouvent mais sur des portions géographiques différenciées du territoire porté par la marque « Val de Loire », avec la particularité pour la marque « Blois Chambord » de promouvoir par extension des sites de

¹⁸ *Ibid.* p. 63.

¹⁹ La e-communication ne fait pas disparaître l'offre papier des brochures touristiques classiques, téléchargeables sur le site et la publication d'ouvrages dédiés, comme *Val de Loire - Blois-Chambord : 20 belles balades*, Belles balades éditions, 2018, 128 p.

Touraine. Sur le plan technique des chartes graphiques et choix marketing, aucune confusion n'est possible entre ces trois marques pour le visiteur.

En revanche, en matière de technique et de contenu de communication, la marque « Blois Chambord » n'innove guère et semble s'inspirer directement des initiatives prises pour la marque « Berry province », pionnière dans le portage d'une marque bi départementale de l'Indre et du Cher à l'échelle régionale. Charte graphique, carnet de tendances, destinations et produits touristiques clés en main avec paiement en ligne (livres, places de spectacles, pass châteaux, coffrets séjours, organisation de congrès), brochures téléchargeables..., reproduisent avec un mimétisme presque surprenant le savoir-faire développé dans le Berry depuis 2010. Si le niveau de sophistication et d'implication de cette marque plus ancienne (rôle des influenceurs, interactions avec les internautes, portage de la marque au-delà des frontières de la région...) n'est pas encore atteint, la marque « Blois Chambord » multiplie les initiatives pour interagir avec les visiteurs via des hashtags et le partage de photos et de commentaires. La mise en action des acteurs locaux comme ambassadeurs de la marque et une réflexion plus approfondie sur la différenciation graphique de son identité méritent désormais d'être renforcées pour animer la marque « Blois Chambord » et différencier son image digitale.

Conclusion

Les retours des visiteurs sur la notoriété de la marque « Blois Chambord » sont trop partiels pour nourrir dans notre étude des observations définitives sur un *échec relatif* de la marque. Si les témoignages reçus montrent une difficulté à distinguer la marque « Blois Chambord » des autres destinations du territoire ligérien, une étude complémentaire est nécessaire pour étayer ces premières suppositions.

Cet article illustre en définitive l'enchevêtrement des destinations et des échelles de territoires et l'enchevêtrement conséquent de leurs identités et images. La promotion d'une destination dont l'identité est au préalable connue de tous – « New York »²⁰, « Bretagne » ou « Val de Loire » -, est facile à concevoir. Mais plus le territoire ainsi mis en marque est étendu et global, plus la marque territoriale gomme les spécificités locales des sous-ensembles²¹. La valorisation à leur tour de ces micro territoires par le biais de marques territoriales d'échelon inférieur risque de multiplier les empiètements, les confusions d'images et leur émergence dans la promotion touristique auprès des publics est difficile.

Une telle démarche exige une coopération organisée et politiquement assumée entre les acteurs locaux pour marquer les éléments de similitudes avec la marque « ombrelle » et les autres sous-ensembles territoriaux partageant les mêmes valeurs, et accentuer les points qui distinguent spécifiquement chacun des sous-ensembles du territoire global. Seule l'articulation de ces échelles de marque en termes marketing peut permettre de mettre en avant sans concurrence la destination « amirale » et ses sous-ensembles, pour attirer les publics.

Les images et imaginaires de la destination « Blois Chambord », notamment ceux suscités par les deux châteaux, sont partagés à l'échelle du Val de Loire alors que le périmètre de la « destination » ne renvoie à aucun territoire bien identifié à l'intérieur du périmètre UNESCO. La valorisation des expériences de nature et des animations en famille éclairent sous un autre angle la destination, mais dans le droit fil des éléments stratégiques défendus par la région pour valoriser son tourisme, sans exclusivité blaisoise. Face à cet isomorphisme d'images, l'identité

²⁰ New York, précurseur en la matière, gère sa marque de manière très offensive et avec réussite. Elle est devenue un modèle, source d'inspiration pour le marketing territorial.

²¹ L'étude du cas de la marque *Bretagne* montre que la destination est largement appropriée, mais elle produit une image unifiée qui rend délicate la différenciation des lieux à l'intérieur de ce territoire à échelle régionale (Houllier-Guibert, *ibid.*).

de cette destination peine à émerger face à « Val de Loire », « Touraine Loire Valley », et de moindre façon « Sologne ».

En revanche, la marque « Blois Chambord » essaie de défendre une image de modernité en développant la thématique de l'innovation numérique dans l'expérience de visite de ses sites. La non généralisation du numérique à l'échelle du Pays des Châteaux et l'expansion de ces expériences numériques dans un nombre croissant de sites touristiques limitent toutefois la portée de ce point de différenciation. Quant à la communication institutionnelle portée par l'office de tourisme et développée via les médias et moyens sociaux, elle rattrape le niveau de communication des marques territoriales voisines de la région Centre-Val de Loire, dans le droit fil des objectifs fixés en termes de « e-réputation », et en mutualisant semble-t-il le savoir-faire de la "marque « Berry Province ». En la matière, une vraie politique de marque mérite d'être approfondie et le partage des valeurs défendues avec les acteurs du territoire reste à construire pour faire de tous des ambassadeurs d'une marque performante.

Enfin, au-delà des choix marketing de la destination « Blois Chambord », les conditions d'émergence de cette marque territoriale révèlent les luttes d'influence entre collectivités publiques partageant une identité et une image touristique et les limites de la loi NOTRe en termes de direction concertée de la compétence tourisme.

Bibliographie

Abrioux F. et Welté J.-B., 2020, Les labels font-ils sens ? Étude auprès des gestionnaires et visiteurs de châteaux touristiques, in *Les labels dans le domaine du patrimoine culturel et naturel*, Actes du colloque d'Orléans de 2016 sous la dir. de Tanchoux P. et Priet F., PUR Rennes, juin 2020, 524 p.

Agbokanzo K. S., 2019, *Dynamiques de construction de l'image d'une destination touristique et leurs influences sur la participation à la création de valeur : le cas de la destination Blois Chambord – Val de Loire* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Tours, 338 p.

Anholt S., 2005, Some important distinctions in place branding, *Place branding*, Vol. 1, N°2, pp. 116-121.

Bardin L., 2013, *L'analyse de contenu*, Les Presses Universitaires de France, 302 p.

Bergeron H., Castel P. et Dubuisson-Quellier S., 2014, Gouverner par les labels. Une comparaison des politiques de l'obésité et de la consommation durable, in *Gouvernement et action publique*, N°3, 2014/3, pp 7-31.

Bonn M. A., Joseph-Mathews S. M., Dai M., Hayes S. et Cave J., 2007, Heritage/cultural attraction atmospherics: Creating the right environment for the heritage/cultural visitor, *Journal of Travel Research*, Vol. 45, N°3, pp. 345-354.

Bourdieu P., 1996, *Sur la télévision*, Paris, Liber-Raisons d'Agir, 95 p.

Bourdieu P., mars 1994, L'emprise du journalisme, in *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 101-102, pp. 3-9.

Brouillet S., 2017, Depuis la loi NOTRe, la compétence tourisme se divise entre coopération et compétition, *La Gazette des communes*, 20 juin 2017, 4 p.

Denis Y. 1988, *Histoire de Blois et de sa région*, Toulouse, Privat, 319 p.

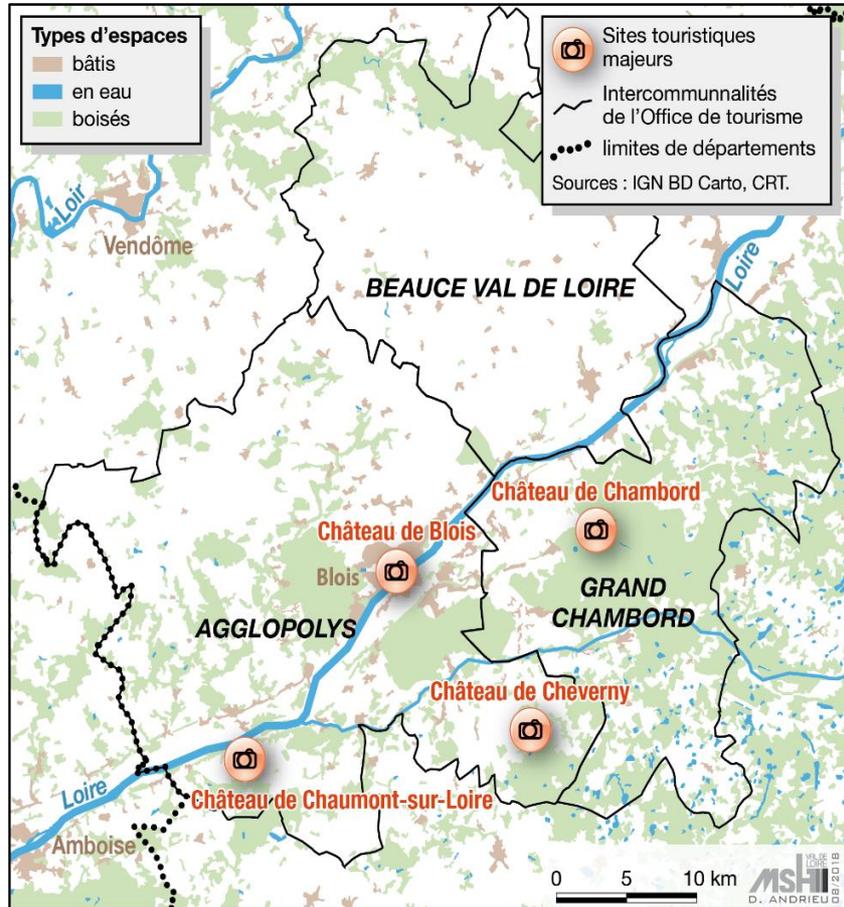
Didier M., Note 33, juin 2016, *Les conséquences de la loi NOTRe sur la compétence tourisme*, Association des Maires de France, Département du Conseil Juridique, 14 p., http://s617077385.onlinehome.fr/wp-content/images/Documents-actu/NOTE_NOTRe_tourisme.pdf

- DiMaggio P. J. et Powell W. W., 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, N°2, pp. 147-160.
- Di Méo G., 1998, *Géographie sociale et territoires*, Paris : Nathan Université coll. « Fac Géographie », 320 p.
- Escadafal A., 2015, Des territoires aux destinations touristiques : la fin d'une illusion ? *Sud-Ouest européen - Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, Vol. 39, pp. 55-63.
- Frochot I. et Legohérel P., 2012, *Marketing du Tourisme* (3^{ème} édition), Paris : Dunod, 367 p.
- Gallarza M. G., Saura I. G. et Garcia H. C., 2002, Destination Image: Towards a Conceptual Framework, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, N°1, pp. 56-78.
- Giauque D. et Babey N., 2009, *Management urbain : essai sur le mimétisme et la différenciation*, Presses Universitaires de Laval, 127 p.
- Houllier-Guibert C-E., 2019, L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol. 1, janvier 2019, pp. 153-175.
- Houllier-Guibert C-E., 2017, Gérer l'image des territoires avec le marketing territorial : l'émergence d'un « place branding » francophone ? Éditorial de la revue *Gestion & Management public*, Vol. 6, N°1 - septembre-octobre 2017, pp. 6-7.
- Houllier-Guibert C-E., 2012, De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque, *Gestion et Management public*, Vol. 1, N°2, pp. 35-49.
- Kapferer J.-N., 2007, *Les marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles, Les Éditions d'organisation, 814 p.
- Kapferer J.-N., 1991, *Les marques capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes*, Paris : Éditions d'Organisation, 1998, 367 p.
- Kotler P. et Gertner D., 2002, Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N°4, pp. 249-261.
- Marcotte P., Bourdeau L. et Leroux E., 2011, Branding et labels en tourisme : réticences et défis, *Management & Avenir*, N°47, 2011/7, pp. 205-222.
- Meyronin B., 2015, *Marketing territorial, Enjeux et pratiques*, Éd. Vuibert, 3^{ème} Ed. 272 p.
- Petr C., 2010, E-tourisme : l'influence des technologies de l'information sur le consommateur, in Decrop A (Dir., 2010) *Le touriste consommateur : Comprendre les comportements pour améliorer son efficacité marketing*, Bruxelles : De Boeck, pp. 281-300.
- Rivière A. et Bourliataux-Lajoinie S., 2017, Les effets des m-services touristiques sur la proposition de valeur d'une ville, *Décisions Marketing*, Vol. 85, pp. 101-119.
- Tanchoux P., 2019, « Berry province », une marque territoriale partagée comme levier de développement touristique de deux départements, in Actes du colloque *Le Berry, hier, aujourd'hui, demain*, CREDI éditions, à paraître 2020, 20 p.
- 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*, Vol. 13, N°6, pp. 379-392.

Annexes

Annexe 1. Carte de la destination Blois Chambord

Source : Agbokanzo (2019) – Réalisée par Andrieu D.



Annexes 4 & 5. Logo « Blois Chambord-Val de Loire » 2012-2018 & Logo « Blois Chambord / Cheverny Chaumont-sur-Loire » 2019

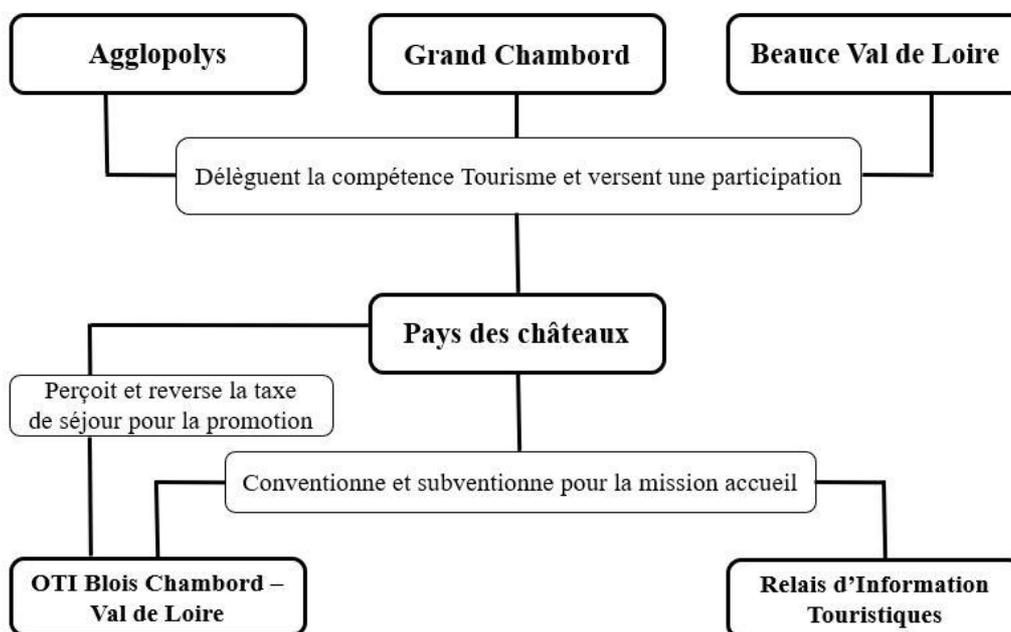
Source annexe 4 : <http://www.ofcap.fr/office-de-tourisme-blois/>

Source annexe 5 : <https://royal-connection.fr/en/partenaires/logo-blois-chambord/>



Annexe 2. Environnement institutionnel de l'OTI Blois Chambord-Val de Loire

Source: <https://www.paysdeschateaux.fr/actions-du-pays/tourisme/comprendre-l-organisation/>



Annexe 3. Échantillon de l'étude qualitative sur les images voulues et perçues de la destination Blois Chambord

Source : Agbokanzo, 2019

Individus	Tranche d'âge	Sexe	Groupes
1	[40-50 ans [H	Acteurs des Offices de tourisme
2	[30-40 ans [F	
3	[30-40 ans [F	
4	[50-60 ans [H	
5	[30-40 ans [F	Gestionnaires de sites touristiques de la destination
6	[40-50 ans [H	
7	[50-60 ans [H	
8	[40-50 ans [H	
9	[30-40 ans [F	Publics de visiteurs / touristes
10	[20-30 ans [H	