

# MÉMOIRE DE RECHERCHE

Comparer les différents profils d'ambassadeurs et leurs impacts sur la promotion du tourisme.

Cas des « habitants ambassadeurs » et des « habitants greeters » pour la destination Alsace.



- ◆ Auteure : Laetitia Dietrich
- ◆ Directrice de recherche : Mme Nada Maaninou
- ◆ Directrice du Master : Mme Coralie Haller

Master 2 Management et Administration des Entreprises  
-Mention Management du Tourisme, parcours Tourisme-  
École de Management Strasbourg  
Année universitaire 2021-2022

## Remerciements

Avant de présenter mon mémoire, j'ai à cœur de remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à concrétiser ce projet de fin d'études, venant clôturer mon parcours universitaire.

Ainsi, je tiens dans un premier temps à remercier mon responsable d'alternance, Benoît Ghestem, pour cette année formatrice passée au sein de Magnific Escapades. Je le remercie pour sa disponibilité, sa patience, et l'opportunité d'avoir pu rejoindre son équipe. Je remercie également ma collègue Cécile Coiffard, pour la qualité de ses conseils, mais aussi, pour l'enthousiasme et la persévérance qu'elle a su me transmettre.

Le temps passé ensemble et le partage de leur expertise au quotidien ont enrichi mon apprentissage et j'en suis aujourd'hui fortement reconnaissante.

Je tiens également à gratifier l'ensemble de l'équipe pédagogique et intervenants professionnels du Master 2 Mention Management du Tourisme de l'École de Management de Strasbourg, pour m'avoir apporté tout au long de l'année, des connaissances et des savoir-faire nécessaires pour évoluer dans le milieu professionnel.

Je remercie tout particulièrement Nada Maaninou, ma directrice de mémoire, pour son implication et la qualité de son suivi tout au long de ma période de recherche.

J'adresse une pensée particulière aux professionnels ayant accepté de réaliser des entretiens. Je les remercie pour la richesse de nos échanges, le partage de leur expérience et l'intérêt porté envers mon travail.

Enfin, je remercie les personnes qui m'ont soutenu durant ces cinq dernières années, tout au long de mon parcours académique et de mes expériences professionnelles diverses. Merci à ma famille pour m'avoir transmis le goût du travail bien fait, des valeurs fortes et un sens de l'engagement certain.

*Laetitia Dietrich*

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Partie 1 : Revue de la littérature</b>	<b>7</b>
1. Ambassadeurs de marques	7
1.1 Origine	7
1.2 Typologies	8
1.3 Impacts	10
2. Marque de destination	11
2.1 Origine	11
2.2 Définition du branding des destinations	12
2.3 Impacts	13
3. Ambassadeurs de destinations	14
3.1 Origine	14
3.2 Typologies	15
3.3 Impacts	17
<b>Partie 2 : Méthodologie de recherche</b>	<b>20</b>
1. Contexte et objet de l'étude	20
2. Choix méthodologiques	21
2.1 Méthode qualitative	21
2.2 Sélection des répondants	22
2.3 Protocole	25
2.4 Processus d'analyse	25
<b>Partie 3 : Résultats de recherche</b>	<b>28</b>
1. Image véhiculée par les résidents ambassadeurs Alsaciens	29
1.1 Perception de l'Alsace par ses résidents	29
1.2 Attachement envers la région	31
1.3 Valeurs fortes	31
2. Étude comparative	32
2.1 Points communs	33
2.2 Points de divergence	39
3. Résultats complémentaires	43
<b>Partie 4 : Synthèse et discussion des résultats</b>	<b>46</b>
1. Synthèse générale	46
2. Synthèse de l'étude comparative	47
<b>Partie 5 : Contributions et limites d'études</b>	<b>50</b>
1. Contributions théoriques	50
2. Contributions managériales	52
3. Limites et voies de recherches futures	54

<b>Conclusion générale</b>	<b>57</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>58</b>
<b>Sitographie</b>	<b>61</b>
<b>Table des annexes</b>	<b>62</b>

## Table des figures

<b>Figure 1 :</b> Destination brand ambassador typologies	<b>16</b>
<b>Figure 2 :</b> S.I. des facteurs de la formation de l'image de la destination	<b>18</b>
<b>Figure 3 :</b> Liste des répondants	<b>23</b>

## Introduction

Depuis maintenant trois années consécutives, l'Alsace est classée "région la plus accueillante de France" par les utilisateurs de la célèbre plateforme de réservation d'hébergement en ligne @booking.com (Traveller Review Awards, 2022).

L'étude publiée le 26 janvier 2022, qui s'appuie sur des millions de commentaires consommateurs, révèle en effet que l'Alsace se distingue des autres régions françaises par son patrimoine, sa proximité à la nature, mais aussi et surtout, par la gentillesse et le sens de l'accueil de ses habitants.

Pourtant, la destination Alsace rencontre depuis plus d'une dizaine d'années une réelle difficulté à communiquer.

L'étude identitaire réalisée par le cabinet CoManaging, publiée en 2012 puis reconduite récemment par la Marque Alsace (@imaginalsace) démontre un fort décalage existant entre la réalité identitaire de la région et son image renvoyée (Stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace, 2012).

L'Alsace dispose en effet d'une image puissante, singulière et positive centrée sur le tourisme, l'art de vivre et les traditions, mais dispose aussi d'une image passéiste et vieillissante, faible sur l'aspect innovation, le développement durable ou encore la dimension jeunesse.

Il a été démontré que l'Alsace dispose de réseaux puissants et diversifiés qui mobilisent des entreprises et des personnes, mais ces derniers souffrent d'un véritable manque de visibilité.

Par conséquent, beaucoup de clientèles cibles potentielles connaissent mal la région et en ont une image en décalage avec la réalité. Il est donc plus que jamais nécessaire de rajeunir et dynamiser l'image de l'Alsace pour construire une marque partagée plus performante.

Partant de ces deux constats opposés, nous avons voulu étudier les acteurs présents et résidants sur le territoire Alsacien, et plus particulièrement, leur façon de promouvoir la destination à leurs échelles, aussi diverses soient-elles.

Bien qu'il ait été prouvé que des habitants accueillants peuvent faire partie des efforts de valorisation de l'image d'une destination (Pike, 2007), ou encore, que l'hospitalité locale peut être considérée comme le facteur le plus influent dans la détermination du plaisir de voyager (Bachleitner & Zins, 1999), il persiste cependant, en théorie comme en pratique, un manque de compréhension des éléments déclencheurs de l'implication des résidents dans le processus de développement et de promotion de leur destination (Braun et al., 2013).

Par ailleurs, on reconnaît aujourd'hui l'expansion du recours aux ambassadeurs de marques dans le milieu du marketing (Shin & Kim, 2010) et le milieu du marketing touristique (Peralba, 2007 ; Simpson & Siguaw, 2008 ; Andersson & Ekman, 2009), mais le rôle des résidents dans le processus de marque de destination n'a pas fait l'objet de recherches approfondies (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013).

Ces lacunes représentent une importance majeure car, en plus d'être la partie prenante de la marque de destination la plus négligée, les résidents sont également considérés comme la partie prenante la plus fructueuse si elle est traitée correctement par les responsables de la mise en œuvre de la marque (Kavaratzis, 2004).

En conséquence de ces différents éléments, nous nous interrogerons, à travers notre travail de recherche, sur la façon dont les résidents contribuent à la promotion de la destination Alsace. Dans quelles mesures peut-on les qualifier d'ambassadeurs de la région ? Quels sont les profils qui ressortent ? Quelles sont leurs motivations ? Enfin, quels impacts pensent-ils avoir sur l'expérience client ?

Notre mémoire, nous l'espérons, permettra ainsi d'approfondir la compréhension des différents rôles endossés par les habitants d'une destination. Une attention particulière sera portée sur la vérification des typologies proposées à ce jour dans la littérature, appliquées à la réalité du terrain.

Pour cela, notre problématique peut être définie comme suit : **Comparer les différents profils d'ambassadeurs et leurs impacts sur la promotion du tourisme.** Cas des « habitants ambassadeurs » et des « habitants greeters » pour la destination Alsace.

Également, nous souhaitons que notre travail puisse aider les divers acteurs du secteur touristique de la destination Alsace à mieux comprendre les enjeux représentés par une potentielle collaboration avec des résidents. Nous souhaitons que ces acteurs puissent facilement identifier les ambassadeurs les plus adaptés à leur(s) besoin(s).

Afin de parvenir à ces résultats, nous commencerons par réaliser un état des lieux de la revue de la littérature existante, à partir de laquelle nous établirons plusieurs propositions de la recherche.

En fonction de ces premières notions, nous pourrons alors confronter les éléments scientifiques ressortissants à la réalité du terrain. Nous réaliserons pour cela une collecte de données sur la base de la méthode qualitative.

Pour finir, nous expliquerons les résultats obtenus dans l'objectif de dresser une étude comparative, mais également de définir plusieurs recommandations académiques et managériales.



## Partie 1 : Revue de la littérature

Comme mentionné lors de notre introduction, une thématique principale s'est dégagée au courant de nos recherches : le recours croissant aux ambassadeurs de marques dans la promotion des produits et services.

Nous allons par conséquent, tenter d'explorer cette pratique afin de mieux comprendre son utilisation et ses retombées dans le secteur touristique.

Nous débiterons ainsi notre revue de la littérature par une présentation des différentes caractéristiques des ambassadeurs de marques, leur rôle et leur impact sur la promotion d'un produit ou d'un service. Nous étudierons ensuite les différents principes de promotion de la destination qui nous intéressent dans le cadre de nos recherches à savoir : la marque destination et le branding des destinations. Nous explorerons ensuite la question de l'impact de l'image de la destination sur le comportement des visiteurs afin de mieux comprendre l'influence d'une image positive sur l'expérience client.

Enfin, nous terminerons par étudier les ambassadeurs de destinations, avec un focus particulier sur l'influence des résidents sur les visiteurs.

### **1. Ambassadeurs de marques**

Notre étude portant sur l'influence des ambassadeurs dans le secteur touristique, il nous a paru primordial de nous intéresser avant tout à la notion d'ambassadeur de marques (traduit du terme anglais : *Brand ambassadors*).

Afin de mieux comprendre quels sont les enjeux associés à ces nouveaux acteurs des stratégies marketing modernes, nous allons revenir sur l'origine des ambassadeurs, les typologies identifiées dans la littérature, ainsi que les impacts perçus sur l'intention d'achat des consommateurs.

#### **1.1 Origine**

Le terme d'ambassadeur est défini comme "*un représentant permanent d'un État auprès d'un État étranger, accrédité auprès du chef d'État et dirigeant une mission diplomatique*" ([www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)). Cette définition correspond à l'idée

historique d'un ambassadeur, soit *“une personne qui a la responsabilité de représenter et de défendre les intérêts d'un souverain ou d'un État spécifique, dans un lieu ou un État différent”* (De Diesbach, 2012, p. 231).

Néanmoins, le terme a aujourd'hui évolué pour inclure *“les personnes qui font la promotion d'un produit, d'une marque, d'un événement ou d'une destination, en fournissant un témoignage crédible de leur caractère distinctif, afin d'influencer les autres par le biais de leurs réseaux et de leurs relations”* (Andersson & Ekman, 2009).

De ce fait, on nomme aujourd'hui ambassadeurs de marques, *“les personnes engagées réalisant la promotion d'une marque ou d'un produit auprès d'autres consommateurs”* ([www.linternaute.fr](http://www.linternaute.fr)).

Depuis plus d'une dizaine d'années, la littérature admet que la notion d'ambassadeur de marques est apparue suite à l'utilisation croissante des médias sociaux (Goutam, 2013). Ces nouvelles plateformes, reconnues comme étant des lieux d'échange d'un nouveau genre, cherchent à *“transformer la diffusion de monologues en dialogues sociaux”* (Botha, Mills, 2012, p. 85).

Le recours aux ambassadeurs de marques s'inscrit donc dans l'objectif de créer des relations significatives entre plusieurs individus, mais aussi d'offrir des échanges de valeurs qui soient mutuellement bénéfiques : à la fois pour les ambassadeurs eux-mêmes, mais aussi pour les consommateurs (Nisa & Pramesti, 2020).

## **1.2 Typologies**

Les recherches menées sur le sujet admettent qu'il existe aujourd'hui trois profils d'ambassadeurs de marques : l'influenceur (*influencer* ou *opinion leader*), le leader d'opinion clé (*key opinion leader*) et l'ambassadeur (*ambassador*) (Grin Technologies Inc, 2021).

### **Influenceur**

Les personnes influentes en ligne (traduit des termes anglais : *Social Media Influencers* ou *Opinion Leaders*) sont des personnalités qui influencent leurs

adeptes sur un ou plusieurs médias sociaux. Ces personnes parviennent à devenir de véritables "célébrités en ligne" en créant et en publiant du contenu sur leurs réseaux sociaux. Également, il peut s'agir de "célébrités traditionnelles" qui ont acquis leur popularité dans un cadre institutionnel, comme le divertissement ou le sport, et qui ont ensuite développé un grand nombre d'adeptes sur leurs médias sociaux (McQuarrie, Miller & Phillips, 2013).

On considère que les influenceurs possèdent une certaine expertise dans des domaines spécifiques tels que le voyage, le sport, la mode ou encore l'industrie cosmétique (Lou & Yuan, 2019 ; Lawson, 2021). Ces derniers communiquent à un public de masse, c'est-à-dire des personnes qu'ils n'ont généralement jamais rencontrées, ceci moyennant rémunération (McQuarrie, Miller & Phillips, 2013).

### **Leader d'opinion clé**

Les leaders d'opinion clé (traduit du terme anglais : *Key Opinion Leaders*) représentent une catégorie regroupant des experts d'un secteur spécifique. Il peut s'agir d'individus, de groupes de tailles diverses, de coalitions, et même d'entreprises (Grin Technologies Inc, 2021).

Les personnes appartenant à cette catégorie se distinguent de par leur expertise et la confiance que leur attribuent les personnes qui les soutiennent (Lazarfeld, Berelson & Gaudet, 1944).

Souvent, l'échange de valeurs nécessaire pour collaborer avec les leaders d'opinion clé est plus élevé que pour les autres profils d'ambassadeurs, et, le fruit d'une telle collaboration est souvent destiné à atteindre les masses. Comme toute relation marketing, "*les relations avec les leaders d'opinion clé doivent être entretenues et peuvent avoir des résultats durables qui dépassent le partenariat initial*" (Grin Technologies Inc, 2021).

### **Ambassadeur**

Les ambassadeurs (traduit du terme anglais : *Ambassadors*), se caractérisent quant à eux comme des membres engagés d'une communauté de marque, qui font la promotion d'un produit ou d'un service de manière spontanée et désintéressée (Grin Technologies Inc, 2021).

Contrairement à la relation avec un influenceur, qui dure un moment limité dans le temps, la relation avec un ambassadeur est vouée à perdurer sur le long terme. Pour expliquer cela, il est reconnu que les ambassadeurs travaillent pour des raisons plus profondes que le simple gain financier : la collaboration avec la marque est plus profonde (Grin Technologies Inc, 2021).

Finalement, par l'établissement de ces trois profils spécifiques et opposés, nous comprenons qu'il est important de faire la différence entre les ambassadeurs de marques dévoués envers une marque, qui agissent de façon bénévole et volontaire, des ambassadeurs qui au contraire, sont employés et formés par les entreprises, et dont le discours est mis en scène.

### **1.3 Impacts**

Depuis moins d'une dizaine d'années, la littérature admet que les ambassadeurs de marques peuvent avoir des impacts sur le comportement des consommateurs. La recherche menée par Hutter et al (2013) prouve que les ambassadeurs de marques influencent significativement les décisions d'achat des consommateurs. Les études menées par Chung & Cho (2017) confirment quant à elles que les ambassadeurs de marques sont influents. Les deux auteurs démontrent que les ambassadeurs de marques peuvent, non seulement exercer une influence sur les attitudes d'achats des consommateurs, mais peuvent surtout déclencher des changements de comportement.

Par ailleurs, les ambassadeurs de marques peuvent influencer les consommateurs par le biais de la communication. Il semblerait en effet que les consommateurs perçoivent une marque comme ayant une qualité supérieure, simplement car cette dernière a été approuvée par un ambassadeur qu'ils estiment et reconnaissent (Goutam, 2013). L'approbation des ambassadeurs de marques est alors reconnue comme un indicateur de qualité supérieure.

## **2. Marque de destination**

À la suite des éléments mis en lumière dans notre première partie, nous pensons pertinent d'étudier à présent comment s'appliquent les principes d'ambassadeurs de marques au domaine du tourisme.

Cette seconde partie s'attachera donc à comprendre les raisons qui poussent les acteurs du tourisme à exploiter les notions d'images de marques et d'ambassadeurs de marques au sein de leur stratégie de développement et de promotion.

### **2.1 Origine**

Dans un contexte de concurrence mondiale accrue et croissante, les destinations touristiques deviennent fortement substituables. De ce fait, les organisations de marketing des destinations (aussi appelées les DMO) font face à une bataille constante pour attirer les voyageurs (Pike & Ryan, 2004).

Les destinations touristiques exploitent désormais des concepts et des techniques de gestion de la marque initialement établis dans le domaine du marketing des produits et des services, tels que le capital de la marque (Keller, 2003), le positionnement de la marque (Ries & Trout, 2001 ; Quelch & Jocz, 2005), l'identité de la marque (Nandan, 2005) ou encore l'image de la marque (Sjodin & Torn, 2006).

Blain, Levy et Ritchie (2005) confirment ce constat en appuyant sur le fait que les entreprises touristiques optent de plus en plus pour des initiatives d'images de marque afin d'attirer les voyageurs vers leurs destinations respectives.

Il est important de remarquer que les deux notions "d'image de marque de la destination" et "d'image de la destination" ont longtemps été considérées comme deux domaines d'étude indépendants par la littérature. (Pike 2009 ; Boo et al., 2009). Ce n'est qu'au début du 21<sup>e</sup> siècle que les chercheurs en marketing admettent que la notion d'image de la destination doit être incluse dans la définition du branding de destination (Blain et al., 2005).

## **2.2 Définition du branding des destinations**

Confrontées à des problématiques de notoriété et d'attractivité, les destinations touristiques cherchent aujourd'hui à être facilement identifiables. En proposant une marque et une image qui se veulent uniques, ces dernières ont la volonté de se distinguer (Marchat & Camelis, 2017). Définir les éléments qui resteront dans l'esprit des visiteurs, choisir les souvenirs emportés, imaginer l'expérience client et la plus-value apportée par un potentiel séjour dans un lieu, voici les principes auxquels répondent le branding de destination.

Les recherches sur la notion de branding de destination (Ekinci, Sirakaya-Turk, & Preciado, 2013 ; Murphy, Moscardo, & Benckendorff, 2007 ; Qu et al., 2011 ; Usakli & Baloglu, 2011) s'appuient sur la littérature traditionnelle concernant le branding (Aaker & Fournier, 1995 ; Aaker, 1997), qui suggère que les individus ont tendance à personnaliser les marques et à s'y identifier.

Aaker (1997) et Fournier (1998) s'allient pour dire que la personnalisation de la marque et l'identification du client à la marque sont deux éléments cruciaux pour le choix de la marque, l'appréciation de l'achat, et finalement son succès en elle-même.

De la même manière qu'un consommateur, le touriste perçoit l'image de la destination en fonction des expériences touristiques qui peuvent se produire lorsqu'il se trouve sur place, lors de son voyage (Boo et al., 2009).

Ainsi, les ambassadeurs de marques sont eux, considérés comme co-créateurs de l'image de marque, dans la mesure où ils partagent des informations sur la destination qui pourront véritablement influencer les perceptions des autres voyageurs (Jabreel et al., 2017).

Par ailleurs, un large consensus existe dans la littérature de gestion et de marketing concernant le branding de destination : il a en effet été démontré que la fidélisation des clients est une technique percutante, et que le bouche-à-oreille positif est le moyen de promotion le plus efficace.

Mais, il est surtout approuvé que la satisfaction est un facteur essentiel du comportement futur du consommateur, en particulier dans le tourisme, dont les offres immatérielles sont difficiles à évaluer avant la consommation (Chi & Qu, 2008 ; Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008 ; Qu et al., 2011).

### **2.3 Impacts**

L'étude du processus de consommation des touristes (Ryan, 2002 ; Williams & Buswell, 2003) a réussi à démontrer que le comportement de ces derniers pouvait être divisé en trois temps : avant, pendant et après leur visite.

De même, il est généralement admis dans la littérature que l'image de la destination a une influence sur les comportements des visiteurs (Bigne, Sanchez, & Sanchez, 2001 ; Fakeye & Crompton, 1991 ; Lee, Lee, & Lee, 2005).

Fakeye et Crompton (1991) ont défini le concept d'image de la destination comme la représentation mentale des connaissances (ou croyances), des sentiments et de la perception globale d'une destination par un individu.

Leur étude, renforcée par celles d'autres chercheurs (Ashworth & Goodall, 1988 ; Bigné et al., 2001 ; Cooper, Fletcher, Gilbert, & Wanhill, 1993 ; Lee et al., 2005 ; Mansfeld, 1992) ont permis de confirmer la théorie selon laquelle l'image de la destination joue un rôle décisif dans les comportements des visiteurs. Non seulement l'image de la destination influence le processus de prise de décision au moment de la sélection du lieu de vacances, mais, elle conditionne également les comportements postérieurs à la prise de décision, notamment la participation (l'expérience sur place), l'évaluation (la satisfaction) et les intentions comportementales futures (l'intention de revisiter et/ou la volonté de recommander).

Ainsi, une image positive de la destination constitue un avantage concurrentiel favorable pour attirer les premiers visiteurs, ainsi que pour générer une plus grande probabilité de revisite et de recommandation après la visite.

Au contraire, si les impressions initiales ou préconçues ne sont ni contrôlées ni modérées, les impressions négatives potentielles peuvent avoir un impact négatif sur l'opinion du voyageur vis-à-vis de la destination (Charles & Spielmann, 2014).

### **3. Ambassadeurs de destinations**

Maintenant que nous avons conscience de l'importance de la maîtrise de l'image de la destination et de son impact auprès des visiteurs, il nous paraît indispensable de mettre en avant les acteurs pouvant contribuer à ce processus, notamment les ambassadeurs de destinations.

La dernière partie de notre revue de la littérature aura ainsi pour objectif d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : dans quelle mesure les ambassadeurs contribuent-ils à apporter une image positive de la destination ?

#### **3.1 Origine**

Lorsque l'on parle de promotion liée aux résidents d'une destination, la méthode la plus fréquemment mentionnée dans la littérature est sans conteste le bouche-à-oreille. Généralement défini comme une "*communication positive, informelle et non commerciale de personne à personne entre deux parties*" (Mazzarol, Sweeney & Soutar., 2007, p. 1483), le bouche-à-oreille est largement reconnu comme un outil efficace pour diffuser des informations sur un objet d'intérêt et a été considéré comme le succès ultime des efforts de promotion (Day, 1971).

Pour Andersson et Ekman (2009), les ambassadeurs sont considérés comme une technique rentable de promotion d'un lieu, car ils fournissent des témoignages crédibles du caractère unique du lieu et de son attractivité par le biais du bouche-à-oreille.

La motivation qui pousse les organisations de marketing des destinations à encourager les résidents à être des ambassadeurs de leur destination est donc d'améliorer la satisfaction des visiteurs par une publicité positive de



bouche-à-oreille (Holmes et al., 2018 ; Wassler, 2015). Comme les ambassadeurs de marques, les ambassadeurs de destinations contribuent à l'identité d'une destination en fournissant un message cohérent et des éléments-clés de l'identité (Chancellor & Duffy, 2021).

### **3.2 Typologies**

Toujours selon l'étude effectuée par Andersson et Ekman en 2009, il existerait quatre dimensions principales et quatre types identifiés d'ambassadeurs de destinations (cf. *Figure 1 - Destination brand ambassadors typologies*). Bien entendu, ces catégories ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives et des degrés de chevauchement peuvent se produire (Wassker & Hung, 2017).

#### **Quatre dimensions**

- La première dimension est divisée en deux parties que les auteurs nommeront « locale » et « externe ». Alors que les réseaux locaux encouragent la fierté et l'engagement, les réseaux externes se concentrent sur la communication avec d'autres réseaux en dehors de la destination donnée.
- La deuxième dimension est divisée en deux parties qu'ils nommeront « inclusive » et « exclusive ». Les réseaux inclusifs ciblent principalement les particuliers dans le but d'étendre la portée de la marque de destination. Les réseaux exclusifs, quant à eux, s'adressent à des membres invités, créant une atmosphère plus intime.
- La troisième dimension explique que les deux premières dimensions ne s'excluent pas mutuellement et que les réseaux peuvent être « multidimensionnels ».
- Enfin, la quatrième et dernière dimension concerne le nombre d'ambassadeurs de la marque de destination. Les réseaux de grande taille sont plus efficaces, mais aussi plus coûteux et difficiles à gérer.

## Quatre types identifiés d'ambassadeurs de marques de destinations

- Le premier type est orienté vers les résidents. Faisant appel à la fierté et à l'engagement des citoyens, tout le monde est autorisé à représenter la destination : les habitants.
- Le deuxième type est orienté vers les entreprises. Les membres invités, qui sont généralement peu nombreux, visent principalement à attirer des investissements et des opportunités commerciales pour la destination : les professionnels.
- Le troisième est axé sur les personnes connues et célèbres. Normalement, ce type d'ambassadeur est censé améliorer l'image de la destination et, en général, faire connaître la marque : les influenceurs en ligne et célébrités.
- Enfin, le dernier type de réseau est un réseau de niche. : les ambassadeurs spécifiques. Les réseaux universitaires, qui tentent d'attirer des conférences et des événements, en sont un exemple (Andersson & Ekman, 2009).

Figure 1: Destination brand ambassador typologies



Source : Typologies adaptées des travaux d'Andersson & Ekman, 2009

Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment ces quatre catégories identifiées s'appliquent à la réalité du terrain (Calvignac et al, 2014).

### **3.3 Impacts**

Bien que les résidents aient été largement reconnus comme partie prenante de la marque de destination, leur rôle dans le processus de branding n'a pas été suffisamment étudié (Eshuis & Edwards, 2012). Cela a non seulement provoqué un manque important de littérature connexe, mais aussi, la croyance que ces derniers entravent le processus de marque de destination par l'indignation et leurs désaccords publics (Braun, Kavaratzis, & Zenker, 2010 ; Pike, 2009).

Ce n'est finalement qu'en 2012 que Konečnik Ruzzier et Petek parviennent à prouver qu'en tant que principale partie prenante de la marque, les résidents locaux contribuent au développement et à la promotion de la marque de destination.

Les deux chercheurs affirmeront que *“les résidents peuvent être traités comme une partie prenante interne d'une destination, car il s'agit du plus grand groupe qui constitue et vit la marque. Leur participation active dans le processus de formation et surtout dans le processus de mise en œuvre de la marque est précieuse. De cette manière, ils agissent en tant qu'ambassadeurs de la marque”* (Konečnik et al. 2012, p. 469).

Les résidents sont ainsi considérés comme étant une source influente d'informations sur les destinations, ce qui peut même profiter aux voyageurs fréquents (Arsal, Woosnam, Baldwin, & Backman, 2010).

D'autres études renforcent cette idée en constatant que les touristes modernes ne veulent pas uniquement être impliqués dans les visites touristiques, mais recherchent véritablement un lien émotionnel et un contact plus profond avec la culture locale, ce qui les expose finalement davantage aux résidents (Paskaleva-Shapira, 2007). Il est en effet important de souligner le lien démontré entre l'expérience personnelle, les interactions sociales et l'attachement envers une destination.

Dans le cadre des destinations touristiques, l'attachement est un affect spécifique qui se manifeste entre un individu et un lieu. Merunka et Ouattara parviennent en

2006, à démontrer que les touristes développeraient des “sentiments forts” vis-à-vis de leurs différents lieux de visite. Il est même possible pour eux d'établir de véritables liens émotionnels avec une destination (Yuksel et al. 2010), et cela en partie grâce aux interactions sociales dont ils gardent le souvenir.

Pike (2007) a quant à lui suggéré que les habitants accueillants peuvent faire partie des efforts de valorisation de la marque de destination, tandis qu'Esu et Arrey (2009) ont constaté que les habitants accueillants sont parmi les meilleurs prédicteurs de l'intention de voyager.

### Conclusion de la revue de la littérature

En conclusion, comme le montre la *figure 2*, et compte tenu de l'exposé théorique précédent, six facteurs peuvent être considérés comme facteurs de la formation de l'image de la destination : (1) la mémoire du touriste ; (2) la promotion traditionnelle réalisée par la marque de destination ; (3) les perceptions avant la visite ; (4) l'expérience durant la visite ; (5) les ambassadeurs de destinations et (6) le lien émotionnel avec la destination.

Figure 2 : Schéma intégrateur des facteurs de la formation de l'image de la destination :



Source : Références académiques diverses.

## **Objectifs de la recherche**

La littérature a démontré le rôle central des partenariats (Hankinson, 2012) et de la collaboration (Scott et al., 2008) dans la promotion des destinations touristiques, mais les études empiriques sur le rôle des ambassadeurs de destinations vis-à-vis de l'image de marque des destinations restent limitées en nombre et en valeur entre 2013 et 2022.

Par conséquent, notre étude vise à accroître la compréhension de la dynamique de développement de l'image de marque des destinations par les ambassadeurs, notamment par la catégorie représentée par les résidents, établie par Andersson & Ekman en 2009.

**| Proposition de la recherche 1 | Les résidents ambassadeurs ont la volonté de transmettre une image positive de la destination aux visiteurs.**

En particulier, notre étude se concentrera sur les résidents présents en Alsace et visera à déterminer leur rôle dans la promotion de la destination. Notre travail permettra ainsi d'identifier et de classer les différents profils d'ambassadeurs de destinations.

**| Proposition de la recherche 2 | Il est pertinent de catégoriser les résidents ambassadeurs car il existe des points communs et des points de divergence entre les profils identifiés.**

Enfin, par l'établissement de ces différents éléments, nous dresserons un constat comparatif des motivations et des rôles identifiés pour ces profils.

**| Proposition de la recherche 3 | L'attachement à la destination peut être considéré comme déclencheur de l'adhésion à un réseau d'ambassadeurs.**

En tant qu'étude exploratoire, notre approche de ce phénomène méconnu contribue à déterminer la meilleure approche pour les recherches futures. En outre, elle peut constituer une fin en soi (Babbie & Huitt, 1979).

## Partie 2 : Méthodologie de recherche

La seconde partie de notre mémoire de recherche sera consacrée à la méthodologie employée dans le cadre de notre recherche. Nous présenterons pour cela, une rapide remise en contexte de l'étude avant d'expliquer nos choix méthodologiques. Nous mettrons également en avant la constitution de notre échantillon de répondants et la stratégie d'accès au terrain adoptée. Enfin, nous exposerons les méthodes suivies pour analyser les données récoltées et ainsi répondre à notre problématique générale.

### 1. Contexte et objet de l'étude

Malgré le fait que tous les habitants soient reconnus et considérés comme ambassadeurs d'une destination par l'intermédiaire de leur statut de résident (Andersson & Ekman, 2009), certains peuvent être plus engagés que d'autres. Concrètement, certains résidents formulent la volonté d'être reconnus comme "ambassadeurs de destinations" en rejoignant des groupes constitués.

Nous avons choisi pour notre étude de nous focaliser sur deux profils particuliers : les habitants ambassadeurs et les habitants greeters.

Le profil d'habitant ambassadeur nous a paru intéressant à étudier dans la mesure où ces derniers représentent de véritables vecteurs d'images et d'opportunités pour quelque destination (Pike, 2007).

Pour cela nous avons axé nos recherches sur les membres du club des Ambassadeurs d'Alsace. Propulsé par l'Agence de Développement d'Alsace (ADIRA), ce projet consiste en "*un réseau ouvert à tous, qui permet d'échanger, de rencontrer des personnes intéressantes et de se créer un réseau professionnel*" (Ambassadeurs d'Alsace, 2022).

Le second profil étudié représente les greeters, concept né à New York en 1992 et identifié comme "*une forme émergente des pratiques touristiques actuelles*" (Villepontoux et al. 2018, p. 183).

Par définition, un greeter est *“une personne bénévole qui souhaite montrer et promouvoir son lieu de résidence à des groupes de six visiteurs maximum, sans demander rémunération et conformément aux principes du tourisme durable”* (Global Greeter Network Foundation, 2018).

Nous avons choisi de nous intéresser à ce second profil car il existe plusieurs réseaux de greeters en Alsace, mais surtout, car la littérature reconnaît aujourd’hui que les greeters *“peuvent être considérés comme des acteurs de l’économie collaborative dans le domaine du tourisme, qui répondent aux besoins des touristes en matière d’authenticité et d’expériences authentiques”* (Kasriel-Alexander, 2017, p.627).

Par l’intermédiaire de l’étude de ces deux profils, nous espérons bien démontrer qu’il existe entre eux, des similitudes et motivations communes. Mais, nous souhaitons également mettre en lumière les points de divergence existants afin de leur attribuer à chacun, des rôles spécifiques.

## **2. Choix méthodologiques**

### **2.1 Méthode qualitative**

Dans l’objectif d’établir notre étude des résidents ambassadeurs de la destination Alsace, nous avons décidé d’utiliser une méthode de recherche qualitative. Le choix de la destination étant spécifique et la recherche sur le sujet encore faiblement développée dans la littérature, nous avons voulu collecter des informations précises, crédibles et représentatives.

Denzin et Lincoln (2002) ont fait valoir que la recherche qualitative a évolué et offre à présent une certaine réflexion qui améliore la fiabilité du processus de recherche, par conséquent, cette méthodologie est pleinement acceptée (Hosking & McNamee 2007).

Suivant ces éléments, nous avons pris le choix de réaliser des entretiens semi-directifs, également appelés "entretiens approfondis". De telle manière, nous

avons souhaité nous baser sur des interrogations ouvertes, qui nous permettent d'approfondir la compréhension du rôle et du fonctionnement des ambassadeurs, mais aussi, d'aborder de nouveaux sujets connexes dans le cas où les personnes interrogées dévoilent des aspects de la recherche encore inconnus.

Le fait de pouvoir mener de véritables discussions, sans influencer les réponses des répondants offre une plus-value à la compréhension du phénomène observé. C'est ainsi que nous espérons révéler de nouveaux aspects du statut d'ambassadeur de destinations.

Ainsi, notre guide de l'entretien est composé de questions ouvertes, pouvant être modifiées et ajustées lors des entretiens, en fonction du déroulé des échanges avec les répondants. Même si nous avons prévu de diversifier notre échantillon, nous avons tenu à réaliser un seul et même guide de l'entretien peu importe le profil interrogé. De telle manière, nous pouvons plus justement réaliser notre étude comparative.

Notre guide de l'entretien est structuré en cinq grandes parties nous permettant de faire ressortir des éléments sur : (1) le profil du répondant, (2) les méthodes de travail adoptées, (3) les méthodes de promotion mises en place, (4) les outils de communication exploités ; et enfin, (5) le réseau du répondant.

## **2.2 Sélection des répondants**

Bien qu'il n'y ait pas de nombre définis d'entretiens suffisants pour réaliser une étude qualitative, huit entretiens sont considérés comme satisfaisants (McCracken, 1993). Nous avons ainsi mené, dans le cadre de notre recherche, un nombre total de dix entretiens.

Mis à part une prise de contact qui n'a pas abouti, l'ensemble des personnes contactées ont répondu favorablement à nos demandes, aboutissant sur des entretiens.

Comme expliqué précédemment, notre principale idée fut de scinder notre échantillon en deux catégories distinctes : d'une part les habitants membres du club des Ambassadeurs d'Alsace, d'une autre, les habitants exerçant l'activité de



greeter. Finalement, une troisième catégorie s'est révélée lors de notre collecte de données : celle représentée par les animateurs des réseaux d'ambassadeurs.

Notre échantillon est ainsi composé de 4 greeters, 1 guide proposant des free tour (pouvant s'apparenter au profil des greeters), 2 membres du club des Ambassadeurs d'Alsace et 3 animateurs de réseaux (cf. Figure 3 - Liste des répondants). 50% des répondants sont des femmes et 50% sont des hommes.

Figure 3 : Liste des répondants

	Nom/Prénom	Fonction	Secteur
R01	Maxime Reinagel	Chef de projet Marque Alsace, Ambassadeurs d'Alsace & Jeunes Ambassadeurs d'Alsace (ADIRA)	Colmar
R02	Olivier Hannauer	Photographe La Chouette Photo, membre du club des ambassadeurs	Strasbourg
R03	Jérôme Zindy	Co-fondateur Les Aventuriers, membre du club des ambassadeurs d'Alsace	Mulhouse
R04	Gabriel Wetzer	Happy Guide chez Happy Strasbourg	Strasbourg
R05	Anne-Caroline Postif	Animatrice du Réseau des Partenaires à l'Office de Tourisme de la région de Sélestat Haut-Koenigsbourg	Sélestat
R06	Céline Rinckel	Greeter, membre de Sélestat Alsace Greeters	Sélestat
R07	Caroline Reys	Greeter, membre de Sélestat Alsace Greeters	Sélestat
R08	Eric Schoenhoeffer	Greeter, membre de Sélestat Alsace Greeters	Sélestat
R09	Nathalie Birling	Directrice de l'Office de Tourisme et des Congrès de Mulhouse et sa région	Mulhouse
R10	Karine Tosch	Greeter, membre de Mulhouse Alsace Greeters	Mulhouse

### **2.3 Protocole**

Nous nous sommes principalement appuyés sur des recherches en ligne pour constituer notre échantillon de répondants.

De ce fait, le site internet du club des Ambassadeurs d'Alsace constitua un premier point d'entrée. C'est en effet par l'intermédiaire de ce dernier que nous avons pu récolter les coordonnées des premiers ambassadeurs interrogés. C'est ensuite par l'effet du bouche-à-oreille que nous sommes parvenus à entrer en contact avec le chef de projet du réseau.

Concernant la prise de contact avec les greeters, nous avons dû passer par l'intermédiaire des offices de tourisme. En effet, les deux réseaux de greeters contactés sont tous deux gérés par les offices de tourisme de leur destination. C'est donc après avoir réalisé des entretiens avec les personnes en charge des réseaux que nous avons pu entrer en contact direct avec les différents greeters.

9 entretiens sur 10 ont été réalisés en appel visio via l'application Zoom en raison des distances géographiques et des disponibilités de chacun. 1 entretien a pu être effectué en face à face, à la suite d'un après-midi d'observation.

L'ensemble des répondants m'ont autorisé à enregistrer nos échanges grâce à un enregistreur vocal, ceci dans le but de retranscrire le plus conformément possible leurs propos. La durée de nos entretiens varie de 26 à 49 minutes.

### **2.4 Processus d'analyse**

Suivant la procédure de l'étude dite inductive, nous avons commencé notre processus d'analyse en parallèle de notre collecte de données, alors que les entretiens étaient encore en cours (Strauss, Corbin, 1990). Par l'intermédiaire de cette méthode, nous souhaitons "*collecter de nouvelles données pour combler les lacunes, ou pour tester de nouvelles hypothèses émergeant au cours de l'analyse*" (Miles, Huberman, 1994, p. 50).

Concernant la retranscription des entretiens, nous avons opté pour une méthode de retranscription mot pour mot, qui reprend l'ensemble des mots prononcés par la personne interrogée. De telle manière, nous avons pu noter tous les propos et

remarques annexes en réaction à notre guide de l'entretien. Dans la mesure où nous cherchons à comprendre un phénomène, la retranscription mot pour mot a permis d'apporter des éléments précis à notre recherche.

À la suite de la phase de retranscription, nous avons réalisé une lecture flottante pour nous imprégner des récits et souligner les thématiques générales abordées au courant des entretiens.

Afin d'effectuer notre analyse de contenu, nous avons suivi un processus de codage : nous avons découpé les récits par phrases puis par fréquences d'apparition. Enfin, nous avons élaboré des catégories d'analyse au fur et à mesure du dépouillement de nos données.

Nous avons tout d'abord reclassé, dans une première grille de codage, les questions de notre guide d'entretien en quatre grandes catégories, reflétant ainsi nos intentions de recherche. Finalement dans un souci de cohérence, les catégories ont changé à mesure de l'évolution de notre analyse et de notre codage axial : certains thèmes ont émergés, d'autres ont pu être fusionnés, voire supprimés.

Pour finir, nous avons choisi de confronter nos données, mais surtout leurs provenances par l'établissement d'une grille d'analyse comparative. Cette seconde grille comporte plusieurs entrées correspondant aux profils interrogés ainsi qu'aux rôles et caractéristiques attribués.

Cette seconde grille sert à confronter les trois profils finalement identifiés, et met en lumière les points récurrents et les points divergents.

Afin d'exacerber les éléments provenant de la réalité du terrain, nous avons également construit une grille d'observation, appliquée à la demi-journée d'observation participante réalisée. Les résultats de cette troisième grille viennent appuyer certains constats de notre discussion et constituent nos données secondaires.

L'observation a été réalisée de façon dissimulée, c'est-à-dire que les personnes observées n'avaient pas conscience de l'être. Nous nous sommes intégrés au groupe, en tant que membre du groupe.

### Partie 3 : Résultats de recherche

La troisième partie de notre mémoire de recherche sera consacrée à la mise en avant des résultats obtenus sur le terrain par l'intermédiaire de notre étude qualitative. En plus d'exposer des constats généraux sur l'image perçue et transmise par les résidents ambassadeurs, nous mettrons en avant, par l'intermédiaire de notre étude comparative, les différentes caractéristiques des profils observés. Également, nous dresserons les résultats complémentaires pouvant être apportés.

L'ensemble des éléments cités sont construits sur la base de l'exploitation et de la relecture de nos retranscriptions d'entretiens. Les citations mentionnées ont été choisies dans l'objectif d'appuyer les éléments ressortissants.

Nos analyses sont par conséquent fondées sur l'expérience et le témoignage personnel des résidents alsaciens spécifiquement sélectionnés dans le cadre de notre recherche. Pour cette raison, leurs propos constituent une réelle valeur ajoutée et permettent à nos résultats d'atteindre un certain degré de fiabilité et de validité. Nous pouvons ainsi les reconnaître comme étant « *des chaînes de preuves tangibles* » (Haller, 2020).

Les codes émergents ont été déterminés sur la base de leur fréquence d'apparition dans les entretiens et ont été interprétés en fonction de nos propositions de la recherche.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées dans le cadre de cette étude se décrivent comme ambassadeurs de la destination Alsace. Ils affirment avoir la volonté de transmettre certains aspects clés de la destination et souhaitent que tout visiteur se sente chaleureusement accueilli et reconnu sur le territoire. Pour eux, l'Alsace possède des caractéristiques propres ainsi qu'une identité unique qui lui permet de se distinguer.

## **1. Image véhiculée par les résidents ambassadeurs Alsaciens**

Le premier axe étudié nous permet de nous focaliser sur l'image renvoyée par les résidents ambassadeurs interrogés. En comprenant leur perception de l'Alsace, l'attachement porté et les valeurs fortes reconnues, nous pouvons dresser un constat général de leur rapport à la région.

Dans la mesure où nous avons cherché lors de nos entretiens à savoir quelle image de l'Alsace souhaitaient-ils renvoyer aux visiteurs, ces premiers éléments nous permettent de mieux comprendre la nature et les caractéristiques de l'image de la destination véhiculée par ces acteurs.

Il est important de notifier que l'ensemble des répondants sont d'origine alsacienne, et que pour la majorité d'entre eux, l'Alsace représente le lieu où ils sont nés, où ils ont grandi et où ils ont évolué.

### **1.1 Perception de l'Alsace par ses résidents**

L'analyse de la perception de l'Alsace par les personnes interrogées révèle dans un premier temps leur volonté de **diffuser une image positive de la région (R01)**. Plusieurs répondants nous ont en effet confié vouloir transmettre "*la beauté de l'Alsace*" (R02), "*la complémentarité du territoire*" ou encore "*ses caractéristiques positives et différenciantes*" (R05). De cette manière, les ambassadeurs confirment ne "*jamais, voire rarement valoriser quelque chose qui va rabaisser ou nuire la destination*" (R02).

Ce premier élément peut être combiné au **sentiment de fierté** relevé dans plusieurs de nos entretiens. Il est clair que les résidents ambassadeurs s'identifient tous au statut d'Alsacien, ils en ressentent une fierté et ont ce besoin important de l'exposer à travers leur activité professionnelle, ou simplement par leur appartenance à leur réseau d'ambassadeurs (R03, R10). Certains répondants affirment également que l'**identité régionale** est ressentie comme très forte et très importante en Alsace (R03, R07, R09).

Il ressort également que les résidents interrogés estiment avoir une **bonne connaissance de la région Alsace**, en particulier de ses coutumes et de son histoire (R06, R07, R08). Même si la plupart ne sont pas professionnels du tourisme, ils manifestent cette curiosité à connaître l'Alsace et bon nombre de ses spécificités (histoire, culture, dialecte, etc.).

Par l'intermédiaire de leurs recherches et de leurs expériences personnelles, les résidents acquièrent de solides connaissances qui enrichissent leur crédibilité et renforcent leur attachement à la région (R05).

Par ailleurs, 6 répondants sur 10 se rejoignent pour dire que l'Alsace dispose d'un **fort potentiel de vente**. Nous constatons effectivement que tous identifient des symboles forts permettant selon eux, de distinguer l'Alsace des autres destinations touristiques.

Parmi ces éléments, on retrouve sans conteste l'architecture (cité par 5 répondants), le patrimoine (cité par 4 répondants), les marchés de Noël (cité par 6 répondants), les traditions (cité par 5 répondants), mais aussi l'histoire riche et singulière (cité par 5 répondants). Il ressort de nos entretiens que l'Alsace et ses villes comme Strasbourg, Colmar, Mulhouse ou Sélestat sont "créatives", "symboliques", "inventives" et "conviviales".

En parallèle de ces éléments, nous avons trouvé intéressant le fait qu'une personne interrogée nous livre avoir conscience de l'**image passéiste** que peut avoir l'Alsace au regard de certaines personnes (R06).

Céline Rinckel nous a effectivement confié que plusieurs personnes de son entourage lui ont déjà demandé "*pourquoi es-tu passionnée par l'Alsace toi qui est jeune ?*" (R06). Cette dernière nous affirme alors qu'il n'y a aucune honte à cela et qu'au contraire, moderniser l'image de la région constitue un défi pour elle (R06).

En complément, nos entretiens révèlent que selon les résidents interrogés, il est aujourd'hui nécessaire de casser l'image d'épinal de l'Alsace avec les maisons à colombages, les bateaux-promenades et les géraniums (R02, R06).

## **1.2 Attachement envers la région**

### **| “L’Amour de l’Alsace” |**

Nous nous sommes rendu compte au travers de notre analyse, d’une constante utilisation, de la part de 7 répondants sur 10, du champ lexical de l’amour pour qualifier leur relation avec l’Alsace (R01, R02, R03, R06, R08, R09, R10).

Pour certains répondants comme Maxime Reinagel, c’est *“cette sorte d’amour pour l’Alsace qui fait que les ambassadeurs deviennent promoteurs de la région, du territoire”* (R01).

D’autres comme Caroline Reys affirment être *“profondément attachés à la culture alsacienne”* et que c’est précisément pour cette raison qu’elle a décidé de devenir greeter (R07).

### **| “L’Alsace, c’est mon chez moi” |**

Une seconde caractéristique ressort de nos analyses concernant la thématique de l’attachement : la sensation de bien-être ressentie sur le territoire (R06, R07, R08, R09). Céline Rinckel illustre cette idée dans son entretien par l’expression alsacienne *“Wie d’heim”* qui signifie *“comme à la maison”* (R06). Selon elle, *“un Alsacien qui n’est pas chez lui est un Alsacien qui a le mal de la maison !”* (R06).

Caroline Reys nous apporte quant à elle, son témoignage basé sur son enfance passée dans la ville touristique de Ribeauvillé. Selon elle, le fait de *“grandir dans un village touristique alsacien à l’ambiance festive a influencé sa personnalité. Échanger avec des inconnus, faire de nouvelles rencontres, dialoguer avec les autres n’est plus un problème”* pour elle et cela est en partie dû au fait qu’elle a grandi à Ribeauvillé (R07).

## **1.3 Valeurs fortes**

Lorsque nous avons interrogé les membres de notre échantillon concernant les valeurs fortes de l’Alsace, plusieurs éléments ressortent de manière constante et unanime.

Premièrement, le fait que l'Alsace fait état d'un **mélange culturel** important, à la fois concernant sa population, mais aussi concernant ses influences culturelles et architecturales (R03, R04, R07, R08).

La culture franco-allemande est un exemple d'élément ressortissant. Pour trois répondants, les personnes alsaciennes ont vraisemblablement "*acquis la rigueur et la qualité de travail allemande*" (R04, R08, R10).

Bien entendu, les répondants n'omettent pas de nous rappeler certaines références fondamentales alsaciennes telles que Hansi et autres traditions folkloriques (R02, R07).

Deuxièmement, nous remarquons que plusieurs ambassadeurs mettent un point d'honneur à démontrer le **sens de l'accueil** des habitants alsaciens. "*Être alsacien, c'est accueillir sans filtre, c'est aimer les gens et les rencontres*" (R05).

Troisièmement, il est intéressant de constater que 5 répondants sur 10 évoquent leur **sentiment d'appartenance à l'Europe** et souligne que la proximité avec l'Allemagne, notamment au niveau de Strasbourg favorise l'émergence et l'entretien d'une identité européenne forte (R03, R04, R07, R08, R10).

## **2. Étude comparative**

Après avoir évoqué les liens existants entre les répondants et la destination Alsace, nous allons à présent nous intéresser aux profils identifiés que nous avons décidé de confronter c'est-à-dire : leur vision du statut d'ambassadeur, leur vision de l'Alsace, le fonctionnement de leur réseau et enfin, leurs principes de promotion et de communication.

Cette nouvelle rubrique vise ainsi à distinguer les points de convergence et les points de divergence entre les résidents ambassadeurs et les résidents greeters. De telle manière, nous pourrons attribuer à chacun des rôles spécifiques et mieux comprendre en quoi il est pertinent de les distinguer dans la stratégie de promotion de la destination Alsace.



Le rôle des animateurs de réseaux s'est révélé indispensable à la compréhension du phénomène des ambassadeurs de destinations. C'est pourquoi, l'intégralité des résultats de notre étude comparative est appuyée par les déclarations des répondants correspondant à ce nouveau profil identifié.

## **2.1 Points communs**

### **| Vision commune de leur activité d'ambassadeur |**

De manière générale, toutes les personnes interrogées se considèrent ambassadeurs de la destination Alsace à travers leurs activités respectives.

6 répondants sur 10 estiment qu'être ambassadeur c'est "*aimer partager*" sa passion pour l'Alsace, son amour pour sa ville, mais aussi ses bonnes adresses, ses anecdotes, les traditions incontournables, etc. (R02, R04, R05, R07, R08, R09).

Autrement, il a été mentionné que "*l'ambassadeur peut être considéré comme un créateur de liens*" (R01). Maxime Reinagel, animateur du club des Ambassadeurs d'Alsace apparente en effet le rôle des ambassadeurs à celui des influenceurs, dans la mesure où pour lui "*les ambassadeurs entrent en contact avec des personnes pour promouvoir et dire du bien de la destination. C'est une vraie relation de confiance qui se crée entre lui et ses différents contacts*" (R01).

Peu importe que le résident soit greeter ou non, il ressort de nos entretiens que tout habitant alsacien souhaite à ce que l'accueil de chaque touriste ou visiteur sur son territoire se fasse de façon privilégiée (R05).

### **| Des résidents porte-paroles |**

Par ailleurs, les différents entretiens menés prouvent que les habitants ambassadeurs comme les habitants greeters endossent le rôle de **porte-parole de leur région**.

Les membres du club des Ambassadeurs peuvent mener différentes actions à leur échelle, en faveur du rayonnement de la région comme "*encourager à voter pour le Village Préféré des Français quand un village alsacien est en lice*" ou encore "*promouvoir la journée de l'Alsace Fan Day à travers le monde entier*" (R01).

En clair, les profils interrogés se qualifient de “*porte-parole de la région*” (R06) et contribuent à la diffusion des attraits alsaciens par le biais de leurs activités. On retrouve également dans les discours des animateurs de réseaux des termes connexes tels que “*promoteur de la région*” (R01) ou “*vecteur de communication*” (R09).

Anne Caroline Postif, animatrice du réseau des greeters de Sélestat appuie le fait que les résidents offrent une **plus-value** et nous expose comment les greeters complètent l'intervention de son office de tourisme. Selon elle, “*le greeter dispose de son propre regard sur le territoire, il connaît sa ville d'une autre manière que nous, professionnels. Il va en parler d'une autre manière que nous qui allons décrire les éléments touristiques que l'on connaît et les grands incontournables à ne pas oublier. Donc voilà, c'est là qu'intervient l'habitant parce que lui sait dire des choses en plus, il sait les dire d'une autre manière, il complète notre discours.*” (R05).

#### | Un accès permanent au terrain |

Nous comprenons par ailleurs, à travers nos échanges avec les répondants, l'**importance de l'accès au terrain**. Non seulement, cela favorise la connaissance et la compréhension des attentes des nouveaux consommateurs de produits touristiques (R09), mais cela permet surtout aux ambassadeurs de savoir de quoi ils parlent et d'être informés des actualités de son territoire (R06, R07)

Ce contact direct à la réalité du terrain est très important dans la mesure où c'est en étant visible que les ambassadeurs peuvent développer leur impact et leur rayonnement (R02). Les animateurs de réseaux favorisent cet accès en les mettant en valeur de manière matérialisée ou dématérialisée (R01, R05, R09).

#### | L'importance de l'échange et des relations humaines |

Aborder le sujet des relations entre les ambassadeurs et les cibles visées voire touchées nous a permis d'établir plusieurs constats : le premier étant que les répondants estiment qu'un **véritable lien se crée** entre l'ambassadeur et les personnes avec qui ils échangent (R09).

Pour le cas spécifique des greeters, on peut considérer que les résidents *“ne connaissent pas les personnes qu’ils vont rencontrer : ils vont les rencontrer à une date donnée, à un moment donné et ne savent pas comment ces personnes vont être, mais finalement ont ce souhait d’échanger quand même, peu importe qui cela va être”* (R05).

Également, nos analyses permettent de révéler l'existence d'un **lien qui perdure dans le temps** (R05, R08). Anne-Caroline Postif témoigne de cette notion d'échange en affirmant que : *“les rencontres [...] se terminent toujours par un lien qui va perdurer. En fait dès la première rencontre ils sont déjà presque comme des amis, il y a quelque chose qui se passe, quelque chose qui reste, un souvenir qui se crée”* (R05).

Eric Schoenhoeffer confirme cet élément et nous apporte une vision touchante des moments de rencontre entre lui et les visiteurs qu’ils accueillent à Sélestat en affirmant que *“les visiteurs viennent découvrir une ville et repartent en amis”* (R08).

#### **| L'importance du bouche-à-oreille positif |**

Lorsque nous interrogeons les répondants au sujet de la pratique du bouche-à-oreille, tous sont d'accord pour dire qu'il est “évident” que le **bouche-à-oreille positif impacte favorablement** leur activité d'ambassadeur. Selon ces derniers, la pratique semblerait leur offrir plus de crédibilité (R03), dans la mesure où *“ceux qui connaissent le concept ont souvent une parole d’initiés et sont le meilleur vecteur de notoriété”* (R07).

La pratique qui semble très répandue auprès des greeters permettrait également aux visiteurs de découvrir leur réseau et leur concept, parfois encore inconnu pour certains (R07, R08).

#### **| Vision commune de leur impact |**

Un autre point commun qui rassemble les habitants ambassadeurs et les habitants greeters réside dans leur vision commune de leur impact auprès des visiteurs.

Leurs témoignages se croisent et permettent d'affirmer que peu importe leur profil spécifique, les résidents estiment offrir des **souvenirs marquants** aux personnes avec lesquelles ils entrent en contact (R05). 8 répondants sur 10 évoquent des **moments de convivialité** partagés à la fois entre eux, mais aussi et surtout avec les personnes rencontrées dans le cadre de leur activité d'ambassadeur.

Nous pouvons appuyer ces propos en réalisant un focus sur le profil des greeters, qui estiment tous que les visiteurs avec qui ils partagent leur balade repartent heureux de l'instant d'échange et de rencontre.

La **notion d'expérience** est également un élément ressortant de nos entretiens. La rencontre entre un ambassadeur et un visiteur nous a souvent été décrite comme "*un échange privilégié*" (R05) ou encore "*un moment valorisant pour le voyageur qui est accueilli et chouchouté sur place*" (R05).

Ces différentes constatations concernant le lien créé entre l'ambassadeur et le visiteur peuvent être très largement confirmées par notre propre expérience en tant que chercheur, lors de notre demi-journée d'observation. Effectivement, nous avons également analysé l'attitude des participants en amont puis au courant de la visite.

Tandis que les participants semblaient détendus et de bonne humeur au début de la balade, c'est directement après quelques minutes passées, et après les premières interactions avec le Happy Guide que ces derniers ont commencé à sourire, à rire et à interagir entre eux, malgré le fait qu'ils ne se connaissaient pas.

De plus, le témoignage informel apporté par Manuel, étudiant autrichien participant à la balade que nous avons pu observer, confirme ces éléments dans la mesure où il indique qu'il "*apprécie particulièrement la richesse des échanges qu'il a pu avoir durant les Free Tour réalisés : à la fois avec les guides et à la fois avec les autres participants*" (Compte-rendu de l'observation participante dissimulée).

### | Vision commune de l'Alsace |

Plusieurs constats amènent également à penser que les habitants ambassadeurs et les habitants greeters possèdent une vision commune de la destination Alsace et de ses enjeux touristiques futurs.

Dans un premier temps, il ressort à travers les activités décrites, une véritable volonté d'**apporter une vision nouvelle du tourisme en Alsace** : un tourisme différent, plus authentique et plus personnalisé (R05).

Anne-Caroline Postif appuie cette idée en affirmant *“qu’il n’existe aujourd’hui rien de plus précieux que l’avis et le témoignage d’un habitant”* (R05).

Dans un second temps, les ambassadeurs comme Olivier Hannauer ou Jérôme Zindy expriment leur souhait de *“montrer une image différente de l’Alsace, une image détachée des grandes attractions touristiques traditionnelles”* (R02).

Pour eux, comme pour les greeters des villes de Mulhouse et Sélestat, moins touristiques que Strasbourg et Colmar, il est aujourd’hui nécessaire de *“se détacher des zones touristiques classiques”* (R02) pour donner plus de visibilité à d’autres espaces tout aussi authentiques et porteurs mais qui *“se positionnent différemment”* (R09).

Plusieurs répondants nous confient que Mulhouse et Sélestat sont deux villes sujettes aux aprioris (R10), et que l’une des motivations premières des greeters est justement de déconstruire ces idées reçues à travers leur activité (R06, R07, R10)

Enfin, un autre élément très important est souligné par les personnes sondées concernant les enjeux touristiques en Alsace : il s’agit du rappel constant des **problématiques liées au tourisme de masse**. En effet, plusieurs répondants ont évoqué les effets néfastes de l’abondance dans les grandes villes touristiques et vignobles alsaciens (R02, R03, R04, R06). Pour Céline Rinckel, l’accent devrait être mis sur *“la valorisation des petits villages et petites fêtes locales : au lieu que tout le monde aille à Strasbourg entrer dans la cathédrale, il serait bien de stimuler les offres plus locales comme aller à Marienthal visiter l’abbatiale par exemple”* (R06).

Gabriel Wetzler lui, reconnaît les avantages économiques du tourisme de masse et admet que celui-ci *“existe et existera toujours”*, cependant il nous livre que ce n’est pas cette vision-là du tourisme qu’il cherche à proposer à travers son offre de Free Tours. Pour lui, *“il apparaît aujourd’hui d’autres choses beaucoup plus sympathiques, qui permettent de proposer des éléments plus expérientiels, plus locaux et plus authentiques”* (R04).

#### | Un engagement sur la base du volontariat |

Les réponses récoltées concernant la thématique de la motivation révèlent un large consensus : les habitants ambassadeurs comme les habitants greeters ont tous fait preuve de **volontariat** en rejoignant leur réseau. Malgré leurs motivations diverses et variées, tous se sont inscrits en étant volontaires et bénévoles. L’activité de greeter, au même titre que celle d’ambassadeur d’Alsace, ne donne lieu à aucune rémunération économique directe (R01, R05, R06, R10), hormis Gabriel Wetzler qui est rémunéré dans le cadre de son activité de guide.

L’avantage de cette base du volontariat est reconnu par les répondants comme *“un accélérateur de convivialité”* : l’argent et la rentabilité ne comptent pas pour les ambassadeurs, au contraire il n’est question que de temps passé avec les personnes rencontrées (R07).

#### | Un réseau égalitaire |

Par ailleurs, nous avons compris au courant de nos échanges avec les différents répondants qu’il est important pour les habitants ambassadeurs, comme pour les habitants greeters qu’il n’y ait pas de hiérarchie au sein de leur réseau respectif, car *“aucun ambassadeur ne sera jamais plus important qu’un autre”* (R01). Le mot hiérarchie semble même *“non approprié”* pour 2 des répondants au profil de greeters (R05, R08).

#### | Promouvoir et développer la notoriété des réseaux |

Concernant la thématique de la promotion, les deux catégories étudiées reconnaissent l’utilisation d’outils de promotion pour développer la notoriété de leur réseau respectifs.

Greeters comme ambassadeurs d’Alsace sont mis en avant par les animateurs de réseaux sur différents canaux : site internet, médias sociaux ou blogs (R01, R05,

R09). Cette mise en avant est similaire pour les deux profils étudiés et peut se traduire par la publication d'articles, de publications, de témoignages, de photos mais aussi de supports vidéo (R01, R05, R09).

De manière commune, les greeters et les ambassadeurs admettent que l'utilisation des outils numériques favorise la connaissance de leur réseau (R02, R03). Cela leur permet eux-mêmes de partager les éléments promotionnels à leur sphère proche, soit sur leurs propres réseaux sociaux (R06).

Un autre consensus s'inscrit concernant la promotion, il s'agit des caractéristiques relatives aux cibles touchées par les deux formes de réseaux étudiés. Une fois de plus, greeters comme ambassadeurs se rejoignent pour affirmer que les cibles touchées et visées sont diverses et variées (R03, R04, R06, R08). Il peut s'agir d'un public national voire international, d'un public jeune voire plus âgé, mais cela peut très bien être aussi des habitants locaux, résidant eux-mêmes en Alsace.

Le même constat apparaît lorsque nous nous intéressons à la question de la nationalité des personnes rencontrées par le passé : les greeters comme les ambassadeurs nous adressent une multitude de réponses : Allemand, Anglais, Australien, Américain, Canadien, Suisse, Belge, Français, Japonais, Espagnol, Italien, etc.

## **2.2 Points de divergence**

### **| Expertise et domaine d'activité |**

À l'inverse du réseau de greeters qui a pour vocation première l'accueil de visiteurs, le réseau d'ambassadeurs cherche, lui, à faire rayonner sa destination dans son ensemble, c'est-à-dire aussi bien en termes de retombées touristiques que de retombées économiques globales. C'est pourquoi, certaines actions du club des Ambassadeurs d'Alsace peuvent être tournées vers des apporteurs d'affaires, voire même des entreprises. Ces actions sont alors pilotées par le dispositif parallèle au club ; les Alsace Business Ambassadeurs (R01).

Jérôme Zindy constitue un second exemple parlant. Membre du club des Ambassadeurs, il est également considéré comme "porteur de projet" pour la

destination Alsace. En effet, grâce à son projet 100km autour de Strasbourg, cet ambassadeur a souhaité promouvoir *“une Alsace différente, où l'on peut pratiquer un tourisme responsable, moins impactant pour l'environnement”* (R03). Ainsi, au-delà de la promotion touristique de la destination, son projet visa également les populations locales ou toutes autres personnes sensibles à la cause environnementale.

Contrairement à ces éléments, les greeters affichent eux une volonté certaine d'attirer en priorité des touristes ou visiteurs, et c'est pour cette raison que la première page de leur charte nationale mentionne que *“les greeters s'adressent à tous les publics, que ce soient des personnes seules, des familles, des groupes d'amis, des couples, des personnes locales, en séjour touristique ou en voyage d'affaires”* (Charte & Responsabilité, Fédération France Greeters, 2020).

### | Taille des réseaux |

L'une des autres différences majeures que nous avons pu percevoir au courant de notre collecte réside en la **taille des réseaux d'ambassadeurs**. Tandis que le club des Ambassadeurs d'Alsace compte environ 29 000 membres, les réseaux de greeters sont eux, drastiquement moins nombreux : entre 10 et 20 membres maximum (R05, R09).

Cet élément est fondamental dans la mesure où il est clair que parmi les 29 000 personnes inscrites au réseau des Ambassadeurs d'Alsace, seule une minorité d'entre eux est active. Maxime Reinagel qualifie la majorité non active *“d'ambassadeurs passifs”* (R01).

À l'inverse, les réseaux de greeters cherchent eux à ne compter que des ambassadeurs actifs, qui permettent de faire *“vivre le réseau en continu”* (R05), et ainsi de toujours pouvoir accepter la demande d'un visiteur, peu importe le jour, la plage horaire ou la saisonnalité (R07).

En conséquence de cet élément, les réseaux de greeters témoignent avoir **du mal à recruter** : malgré que leur activité ne demande que très peu d'investissement car les balades restent peu nombreuses (environ 1 à 2 par mois par greeter), il est tout de même nécessaire de réussir à se dégager du temps, et cela peut être la



semaine comme le week-end. Les animatrices des réseaux de Sélestat et de Mulhouse estiment donc que la disponibilité peut être un frein au recrutement des greeters (R05, R09). Pour Nathalie Birling, *“il serait bien de recruter de nouveaux profils à Mulhouse car ce sont majoritairement des personnes qui ont le temps, comme des retraités”* (R09).

### | Des conditions de recrutement opposées |

Tandis que le processus de recrutement mis en place par le club des Ambassadeurs d'Alsace est ouvert à toute personne souhaitant rejoindre le réseau, peu importe si elle est résidente ou non, professionnelle du tourisme ou non, le processus de recrutement pour accéder aux réseaux de greeters est lui beaucoup plus réglementé.

En effet, c'est le réseau national ©France Greeters qui encadre toute activité reliée aux greeters sur le territoire français. Le réseau national soumet notamment une **charte à respecter** qui stipule les conditions de recrutement et les conditions de bon déroulement d'une visite. Partant de cet élément, les différents réseaux procèdent à leur recrutement. Anne-Caroline Postif confirme cette mise en pratique en nous expliquant qu'ils ont *“malheureusement déjà dû refuser certaines personnes, des anciens guides-conférenciers ou des historiens “un peu refoulés”, des personnes qui avaient déjà écrit des ouvrages sur la région.”* (R05).

### | Relation entre les membres des réseaux |

Les habitants ambassadeurs qui font partie d'un réseau constitué ne se connaissent pas forcément et entretiennent des relations parfois peu, voire non existantes (R02, R03). Au contraire, les groupes formés par les habitants greeters se reconnaissent comme étant plus soudés, favorisant les échanges naturels et informels (R05, R07).

D'après certains répondants, ce constat peut s'expliquer par le fait que les associations de greeters alsaciens sont bien souvent de petits effectifs et que la proximité et la communication sont obligatoires au bon fonctionnement du réseau (R05, R09). L'animatrice du réseau de Sélestat Alsace Greeters, Anne-Caroline Postif souligne pour cela l'importance de la tenue d'événements ponctuels fédérateurs, comme des goûters ou des dîners qui permettent non

seulement à l'équipe de mieux se connaître ou d'échanger, mais aussi et surtout, *"de créer de véritables relations d'entraide et de confiance"* (R05).

Nous comprenons ainsi que les interactions entre les greeters visent à *"favoriser le partage d'expérience"* (R10), que ce soit à petite échelle au sein de leur réseau respectif, ou bien à plus grande échelle au niveau de l'association ©France Greeters (R06, R08).

Plusieurs des membres du réseau de Sélestat Alsace Greeters soulignent la qualité de l'implication et le professionnalisme de leur animatrice de réseau (R07, R08). À travers cet accompagnement les greeters se sentent *"épaulés, accompagnés, mais aussi surtout reconnus par le personnel de l'office de tourisme"* (R07).

### | Exploitation des outils numériques |

Malgré le fait que les réseaux de greeters, comme les réseaux d'ambassadeurs, exploitent des outils de communication numérique, comme un site internet ou des médias sociaux, l'usage relevé n'est pas le même.

Tandis que les réseaux de greeters concentrent leur activité sur les rencontres physiques, et n'exploitent les outils numériques qu'en majeure partie pour gérer leurs réservations, les réseaux d'ambassadeurs les utilisent eux, comme de véritables moyens de communication et de promotion. Le site internet du club des Ambassadeurs d'Alsace est pour cela qualifié de *"site vitrine"*, et est surtout très régulièrement alimenté : *"il faut compter entre 4 à 6 articles par mois, de même pour les réseaux sociaux dans la mesure où les contenus sont synchronisés"* (R01).

À l'inverse, les comptes Facebook des réseaux de greeters de Sélestat et de Mulhouse sont eux jugés par les animatrices comme *"peu actifs et peu efficaces"* (R05). Anne-Caroline Postif estime en effet que l'office de tourisme de Sélestat pourrait nettement améliorer la communication sur son réseau de greeters (R05).

Aussi, le club des Ambassadeurs d'Alsace dispose d'un outil que les réseaux de greeters interrogés n'exploitent pas : la newsletter. Cette dernière est mise en place par le réseau et envoyée à tous les membres du club de façon mensuelle. Cet outil permet de transmettre des informations pouvant être relayées par les

ambassadeurs, tout en les tenant informés des nouveautés et temps forts en Alsace. De plus, cela crée une certaine cohérence entre les informations relayées sur le site internet, celles publiées sur la page Facebook et celles communiquées aux ambassadeurs (R01).

### **3. Résultats complémentaires**

Maintenant que nous avons annoncé les résultats correspondant à nos objectifs de recherche, nous souhaitons présenter plusieurs résultats complémentaires, relatifs à la compréhension des réseaux d'ambassadeurs sur le territoire alsacien. Non seulement, ces résultats offrent une clé de lecture additionnelle pour mieux comprendre le fonctionnement des réseaux d'ambassadeurs et de greeters. Mais, ces résultats permettent aussi de mettre en exergue les défis pressentis par les répondants concernant les tendances touristiques futures.

#### **| Nécessité de se réinventer |**

Nos échanges avec les répondants semblent révéler que les réseaux d'ambassadeurs étudiés ont tous approximativement 10 ans d'existence. Le club des Ambassadeurs d'Alsace existe depuis 10 ans (R01), de même pour le réseau des greeters de Sélestat (R05). Le réseau des greeters de Mulhouse a quant à lui été créé, il y a maintenant 11 ans (R09, R10).

Deux éléments peuvent découler de cette ancienneté : premièrement l'évolution respective des trois réseaux ; deuxièmement, le défi majeur **de se réinventer** au fur et à mesure des années **pour rester attractif**.

Maxime Reinagel nous confie par exemple que le club des Ambassadeurs d'Alsace a changé d'orientation au fil de son existence : tandis que l'objectif fut initialement quantitatif (*attirer un maximum d'ambassadeurs*), il est aujourd'hui purement qualitatif (*offrir et diffuser de l'information de qualité, exploiter de la meilleure manière possible les ambassadeurs*) (R01).

Le chef de projet du réseau ajoute également qu'il a été nécessaire à un moment donné de segmenter le réseau en plusieurs sous dispositifs pour tirer parti d'un maximum d'ambassadeurs (pour rappel environ 29 000 au total aujourd'hui) (R01). Ces évolutions impliquent donc des changements d'organisations centraux.

Du côté des réseaux de greeters, le défi principal semble constituer en la **nécessité d'innover pour gagner en visibilité** et attirer plus de membres, comme plus de visiteurs (R05, R09). Sélestat et Mulhouse représentant de petites destinations, l'effort de promotion requis est davantage conséquent (R05).

### | Conflits entre les acteurs touristiques |

Le dernier aspect pertinent à évoquer et qui ressort de nos entretiens, notamment avec les greeters et Gabriel Wetzler, porte sur les conflits d'intérêts entre divers acteurs touristiques en Alsace, mais aussi de manière plus générale en France et sur d'autres destinations internationales.

Les entretiens menés exposent en effet certains problèmes qui semblent entraver l'implication active des résidents dans la promotion de la destination. Parmi ces problèmes, nous comptons la résistance potentielle et donc l'opposition des professionnels du tourisme au niveau local à l'implication directe des greeters et des happy guides. Les différents répondants nous expliquent notamment que les guides touristiques officiels et certifiés considèrent leurs initiatives comme une forme de concurrence déloyale (R03, R05, R07, R08, R09, R10).

Anne-Caroline Postif et Nathalie Birling témoignent toutes deux des conflits apparus sur leur territoire respectif et des solutions mises en place pour tenter d'y remédier : *“Nous ne voulions surtout pas qu'il y ait une espèce de concurrence, quelque chose qui soit aperçu, donc on a fait une réunion avec tous les guides avec lesquels nous travaillions et avec qui on travaille encore bien, pour leur expliquer le principe des greeters et la différence avec leur activité. Aujourd'hui encore c'est un sujet qui est assez tendu au niveau national, ça a créé des gros problèmes, au point que la fédération nationale a dû rédiger une charte de bonnes conduites pour clarifier les choses, conseiller les greeters et faire comprendre qu'en aucun cas nous souhaitons marcher sur les plates-bandes des guides.”* (R05).

## Partie 4 : Synthèse et discussion des résultats

### 1. Synthèse générale

Les résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs réalisés avec sept ambassadeurs alsaciens et trois animateurs de réseaux dédiés à cette activité, semblent confirmer l'impact positif des résidents sur la promotion du tourisme.

En effet, nos recherches démontrent qu'il existe une véritable volonté ainsi qu'une possibilité pour les résidents qui ont, ou n'ont pas d'intérêt direct dans le secteur du tourisme, de contribuer activement à la promotion de la destination où ils vivent.

Cette volonté exprimée par les ambassadeurs de vouloir transmettre une image positive de leur région d'origine peut s'expliquer par différents facteurs, qui peuvent interagir et se compléter les uns avec les autres.

- D'une part, nos entretiens révèlent l'existence d'un fort sentiment de fierté exprimé de la part des Alsaciens, ainsi qu'une forte identité régionale propre à l'Alsace.
- D'une autre part, notre étude démontre que les résidents ambassadeurs disposent tous d'une certaine connaissance de la région et de ses spécificités. Malgré que ces connaissances ne soient pas scientifiquement ou académiquement appuyées, elles apparaissent comme suffisantes pour véhiculer les atouts et les spécificités de la destination.

Ces éléments combinés à l'attachement certain exprimé envers la destination contribuent à la création, comme à l'entretien, d'un lien fort existant entre l'Alsace et ses résidents engagés dans une démarche d'ambassadeur. L'hypothèse que l'attachement à la destination soit un moteur de l'intégration à un réseau d'ambassadeurs semble alors pleinement confirmée.

Non seulement, les résidents ambassadeurs parviennent à exprimer leur attachement, par l'intermédiaire d'un discours engagé, mais, ils ont surtout la volonté de transmettre leur "amour" par l'intermédiaire d'un accueil chaleureux et personnalisé, rendu possible grâce aux dispositifs d'ambassadeurs.

Les résidents, greeters comme ambassadeurs, apparaissent comme de véritables vecteurs de communication positive, entraînés par un souhait de partage et de convivialité, et apportant une plus-value aux activités et démarches touristiques traditionnelles.

Enfin, c'est en réalisant notre analyse que nous nous sommes également rendu compte que les résidents ambassadeurs, en agissant comme porte-parole, souhaitent véhiculer des valeurs fortes comme la richesse culturelle, l'assurance de vivre une expérience unique en Alsace ou encore le sens d'un accueil privilégié.

En tant qu'acteurs impliqués dans les dynamiques de tourisme local, ils parviennent également à déterminer des problématiques liées au territoire comme l'image vieillissante de l'Alsace, les problématiques liées au tourisme de masse ou encore les enjeux liés à l'environnement.

## **2. Synthèse de l'étude comparative**

L'établissement d'un seul et même guide de l'entretien nous a permis de dresser des éléments comparatifs des deux profils d'habitants ambassadeurs et d'habitants greeters.

Il apparaît en effet important de les distinguer dans notre compréhension globale du phénomène d'ambassadeur de destinations car même si ces deux catégories ont des points communs, il persiste des différences qu'il est nécessaire de prendre en compte si nous souhaitons visualiser leur impact.

De manière générale, il apparaît que les deux profils possèdent les mêmes notions de rapport à l'Alsace, d'attachement envers la région et d'engagement volontaire et bénévole. Cependant, il existe plusieurs différences majeures concernant notamment l'organisation interne des réseaux.

La différence fondamentale, facteur des futurs éléments énoncés, correspond à la taille du réseau. Le réseau d'ambassadeurs étudié, à savoir le club des

Ambassadeurs d'Alsace ne compte pas moins de 29 000 membres actifs et passifs, contre seulement 10 à 20 membres pour les deux réseaux de greeters sélectionnés dans le cadre de notre recherche.

De ce point distinctif résultent plusieurs éléments :

- D'une part, la marque Alsace a dû revoir sa stratégie de gestion : c'est-à-dire qu'elle a dû segmenter son réseau en plusieurs sous dispositifs spécialisés. De ce fait, le club des Ambassadeurs d'Alsace n'est pas uniquement spécialisé dans un domaine spécifique, les cibles potentielles sont pour eux aussi bien des porteurs d'affaires que des organismes financiers et spécialisés dans d'autres secteurs que le tourisme.

Au contraire, les réseaux de greeters restent principalement centrés sur l'accueil des touristes et visiteurs.

- D'une autre part, on reconnaît une différence majeure dans le processus de recrutement pour entrer dans le réseau. En effet, la procédure est beaucoup plus normée pour les réseaux de greeters pour la simple et bonne raison que le recrutement est soumis à un règlement interne (soumis par la charte des Greeters de France).

- Enfin, la troisième et dernière différence majeure correspondant aux relations entretenues par les membres du réseau eux-mêmes, en interne. Tandis que les greeters entretiennent des fortes relations basées sur l'échange et le partage d'expérience, les ambassadeurs membres du club alsacien ne se sont pour la majorité jamais rencontrés. Les réseaux de greeters ont ainsi pour habitude plus courante de se retrouver autour d'événements fédérateurs, favorisant l'esprit d'équipe et la cohésion interne.

Ainsi, même si les deux profils d'ambassadeurs véhiculent les mêmes valeurs partagées concernant l'Alsace, tous n'attendent pas les mêmes cibles, encore moins de la même manière. Les greeters vont **favoriser la proximité et la sensation d'exclusivité**, tandis que les ambassadeurs vont plutôt être tournés vers **l'effet de masse et la dimension économique**.

## Partie 5 : Contributions et limites d'études

La cinquième et dernière partie de notre mémoire sera consacrée aux apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre recherche. Également, nous tenterons de formuler les limites et les possibles voies de développement futurs.

### **1. Contributions théoriques**

Notre sujet de recherche représente, non seulement un intérêt managérial ressenti et formulé par le terrain, mais aussi un intérêt théorique dans la mesure où les chercheurs en marketing touristique ont admis qu'il est nécessaire d'étudier le rôle des résidents, jusqu'à présent perçus comme des obstacles à la promotion positive d'une destination (Braun, Kavaratzis, & Zenker, 2010 ; Pike, 2009).

Conformément à la définition donnée par Andersson & Ekman en 2009, les résultats de notre étude confirment que les ambassadeurs de destinations sont *“des personnes qui font la promotion d'une destination en fournissant un témoignage crédible afin d'influencer d'autres personnes”*.

Les ambassadeurs étudiés dans le cadre de notre mémoire de recherche considèrent effectivement réaliser la promotion de l'Alsace auprès d'un public ciblé en agissant comme porte-parole de la destination. Leur témoignage est considéré comme crédible par des professionnels du tourisme, qui agissent également en tant qu'animateurs de réseaux.

Les éléments ressortant de notre revue de la littérature démontraient que le bouche-à-oreille était un moyen efficace dans l'industrie touristique, notamment en ce qui concerne la promotion liée aux résidents d'une destination. Une fois encore, notre étude confirme ce constat dans la mesure où tous les ambassadeurs reconnaissent la pratique comme indispensable à leur activité. Notre étude révèle que le bouche-à-oreille peut être pratiqué par plusieurs acteurs : aussi bien par les



ambassadeurs, que par les visiteurs ou d'autres habitants de la destination Alsace, externes à la pratique des ambassadeurs.

Par ailleurs, nos résultats confirment les recherches selon lesquelles les destinations touristiques peuvent évoquer des valeurs symboliques fortes qui servent généralement à décrire les êtres humains (Ekinci et al., 2013 ; Sirgy & Su, 2000), ceci par le fait que les personnes sondées évoquent le champ lexical de l'amour pour qualifier leur rapport à l'Alsace.

En parallèle de ces éléments, notre accès au terrain nous a permis de déceler un apport certain pour la littérature. Non seulement, nous avons pu valider la typologie des résidents comme composante principale des ambassadeurs de destinations, mais, notre étude permet également de mettre en lumière une nouvelle typologie : celle représentée par les animateurs des réseaux d'ambassadeurs.

Nous pouvons qualifier ces personnes d'ambassadeurs de destinations, mais il est primordial de les distinguer de la catégorie "résidents" dans la mesure où ils possèdent des rôles complémentaires mais différenciants.

Les animateurs de réseaux représentent une fonction support au fonctionnement optimal des réseaux d'ambassadeurs.

Les éléments suivants sont des exemples d'actions pouvant leur être spécialement attribuées.

- . Fédérer les ambassadeurs
- . Contrôler et assurer le recrutement des ambassadeurs
- . Assurer la bonne entente au sein du réseau
- . Coordonner les différentes missions du réseau
- . Accompagner les ambassadeurs dans le processus de promotion de la destination
- . Promouvoir et mettre en valeur le réseau

Bien entendu, la liste est à ce stade non exhaustive car le sujet nécessite des recherches complémentaires.

## **2. Contributions managériales**

Pour tirer parti des bénéfices apportés par la présence d'ambassadeurs de destinations sur le territoire alsacien, plusieurs pistes de réflexions peuvent être proposées aux acteurs du tourisme régional.

### **| Favoriser la mise en avant des résidents |**

Notre étude démontre la pertinence de promouvoir la destination Alsace par le biais de ses habitants. De cette manière, nous pensons qu'il est intéressant pour n'importe quelle composante du secteur touristique alsacien (département, ville, région ou autres) de tirer parti de la crédibilité et de l'authenticité apportées par les résidents.

Le fait d'intégrer les résidents dans une politique touristique apportera une vision nouvelle au produit, service ou destination promue, mais cela favorisera notamment la création d'un lien durable, permettant dans le meilleur des cas, l'amélioration de l'expérience sur place et la fidélisation du client.

Cette mise en valeur peut se traduire par l'établissement de témoignages, comme le fait le club des Ambassadeurs d'Alsace, mais peut également résider en une expérience touristique à part entière : inviter le visiteur à rencontrer le résident lors d'une activité, d'un événement spécifique.

### **| Entretenir le lien entre les résidents et les visiteurs |**

Autrement, nous recommandons aux acteurs du tourisme en Alsace, notamment aux instances d'ambassadeurs, d'entretenir le lien entre les résidents et les visiteurs. Nous l'avons constaté, un réseau d'ambassadeurs est un réseau qui doit vivre, qu'il faut manager pour ne pas qu'il tombe dans l'oubli. De la même manière qu'une campagne de promotion, les actions mises en place en collaboration avec les résidents, et à destination des visiteurs, doivent être coordonnées de façon minutieuse, et, un suivi doit être correctement mis en place. Les actions doivent être coordonnées et stratégiquement planifiées.

Aussi, nous avons remarqué qu'il est plus facile pour un processus d'ambassadeurs de s'établir quand il peut profiter de la notoriété d'une ville, d'un territoire ou de la région. C'est pourquoi, nous recommandons aux territoires qui

souhaiteraient développer un processus d'ambassadeurs de commencer par en faire la promotion sur leurs propres outils respectifs, avant de lancer des dispositifs indépendants (comme par exemple des réseaux sociaux propres au réseau, un site internet propre au réseau, etc). Concrètement, un onglet sur un site internet existant sera plus impactant que la création d'un nouveau site web pour ce type de projet.

### **| Développer les expériences impliquant les résidents |**

Afin de développer les notions "d'expériences inoubliables", de "moments de convivialité" ou encore "liens authentiques" ressortis à travers notre recherche, nous recommandons la création et le développement d'expériences impliquant les résidents. À ce titre, de plus en plus de structures proposent des immersions "dans la peau des résidents", ou encore des activités accompagnées des résidents (comme c'est le cas par exemple pour l'office de tourisme de Mulhouse qui propose des ateliers de confection de bredele de Noël en hiver, directement dans la cuisine d'un habitant).

Ce type d'expérience inédite fait sortir le visiteur de son image traditionnel du tourisme et permet d'apporter une nouvelle dynamique d'échange et de partage, pouvant par la suite être diffusé par le bouche-à-oreille positif.

### **| Inciter le dialogue entre les différentes parties prenantes touristiques |**

L'un des éléments majeurs qui ressort de notre étude en relation directe avec les greeters correspondant aux tensions pouvant survenir entre les acteurs d'un même milieu, sur un même territoire. Comme l'ont indiqué les animatrices de réseaux, l'accent doit être mis sur la communication, la transparence et l'échange pour limiter un maximum ces possibles conflits. Nous sommes ainsi persuadés que l'idée d'instaurer des tables rondes, des réunions d'échanges, et autres processus d'entente peut permettre de régler des conflits à petite et moyenne échelle sur un territoire.

### **| Multiplier l'organisation d'événements fédérateurs |**

Enfin, nous avons pressenti que la mise en place d'événements fédérateurs participe véritablement à la cohésion des réseaux d'ambassadeurs. Nous

recommandons pour cela, de multiplier au maximum, dans la mesure du possible, les événements ponctuels permettant de rassembler les membres d'un même réseau. En plus de permettre aux différents membres de se découvrir et de tisser des liens, cela permettra de faire émerger de nouvelles idées, des nouveaux sujets d'échanges, et surtout une meilleure diffusion des informations.

Nous pensons qu'il ne faut pas non plus hésiter à impliquer les ambassadeurs et autres membres d'un réseau dans la promotion de ce dernier, car finalement nous l'avons compris, il n'y a pas de meilleurs prescripteurs qu'eux-mêmes pour parler de leur activité et mettre en lumière les bénéfices pouvant être perçus.

### **3. Limites et voies de recherches futures**

Jusqu'à présent, très peu de recherches ont été menées sur les différents profils des résidents ambassadeurs. Au lieu de cela, les chercheurs examinent généralement les ambassadeurs de marques et les ambassadeurs de destinations dans leur ensemble, ainsi que l'impact des résidents locaux sur la perception de l'image de la destination.

L'objectif de notre étude fut donc d'examiner les profils et les impacts perçus par les ambassadeurs de destinations en tant qu'acteurs majeurs de la promotion du tourisme en Alsace.

Nos résultats fournissent des preuves tangibles de leur implication à l'établissement d'une image positive de la destination, de leur attachement certain à cette dernière, et des facteurs motivationnels pouvant expliquer leur adhésion à un réseau d'ambassadeurs.

Cependant, il persiste plusieurs limites empêchant une généralisation globale de nos résultats.

#### **| Sélection des répondants |**

La première limite que nous pouvons attribuer à notre recherche réside dans la prise en compte d'un panel d'habitants ambassadeurs trop réduit. La prise de contact avec ces derniers fut en effet plus compliquée qu'avec les habitants greeters. Nous avons cherché à trouver leurs coordonnées via l'annuaire en ligne du club des Ambassadeurs d'Alsace, mais beaucoup ne renseignent pas de

contact, ou ne possèdent tout simplement pas de compte LinkedIn ou de page web dédiée à leur activité professionnelle.

Une plus large diversification des répondants pourrait très certainement permettre de mettre en lumière de nouveaux éléments. Il aurait par exemple été pertinent d'interroger des habitants ambassadeurs plus actifs, qui suivent de près les activités, les publications et les événements liés au réseau d'ambassadeurs alsaciens.

Le grand nombre de membres adhérents au club des Ambassadeurs d'Alsace pose également la question de la mise en place de critères de sélection pour constituer notre échantillon de collecte. Même si nous avons choisi nos répondants en tenant compte de leurs relations avec le domaine du tourisme, une méthodologie plus précise pourrait être mise en place pour cette phase de sélection.

#### **| Faible opportunité d'observation |**

Une seconde limite peut émerger du fait de n'avoir pu réaliser qu'une seule observation participante. L'accès au terrain représente une limite pour notre recherche, et cela peut s'expliquer par différents facteurs.

- Les demandes de balades avec les greeters sont moins fréquentes depuis la crise du Covid-19. De même, ces dernières sont souvent réalisées en semaine.
- Nous nous sommes vus refuser l'accès à certains greets, non pas par refus du greeter ou de l'animatrice de réseau, mais bel et bien car les visiteurs eux-mêmes ne souhaitent pas être observés durant leur balade.

Avoir la chance de réaliser plusieurs observations participantes aurait permis d'appuyer davantage nos résultats. Également, nous aurions pu comparer les balades entre elles.

#### **| Voies de développements futurs |**

Maintenant que notre travail de recherche a mis en valeur la volonté assurée des résidents ambassadeurs alsaciens à promouvoir une image positive et dynamique de la destination Alsace, il serait pertinent de changer de point de vue pour s'intéresser davantage aux impacts réels, répercutés sur les visiteurs et autres bénéficiaires des actions des réseaux d'ambassadeurs et de greeters.

Dans cette perspective, les voies de développements futurs consisteraient à interroger et prendre en compte la vision des visiteurs pour confirmer ou non l'impact positif des ambassadeurs.

De cette manière, nous pourrions évaluer quelle est précisément la nature de cet impact, quelles sont ses conséquences, ou encore les effets directs et indirects associés.

Ainsi, nous recommandons de procéder à une étude similaire de l'impact des ambassadeurs sur la promotion de la destination Alsace, seulement en se concentrant cette fois-ci sur les cibles visées par les actions des réseaux.

## Conclusion générale

Bien que les destinations touristiques aient tendance à être perçues et consommées par les visiteurs comme une marque unifiée (Buhalis, 2000), il existe en réalité, une diversité d'acteurs et de groupes d'acteurs impliqués dans le développement touristique d'un territoire. Ainsi, chacun des intervenants dispose d'un rôle à jouer dans la création du produit et la réalisation de l'expérience touristique (Fyall & Garrod, 2005).

C'est précisément dans ce contexte que nous avons cherché à étudier la catégorie d'acteurs représentée par les résidents. En nous intéressant à leur position en tant qu'ambassadeurs de destinations, nous avons souhaité démontrer l'importance et la diversité de leur rôle dans la promotion touristique, en particulier sur la destination Alsace. Également, nous avons souhaité mettre en lumière les divers profils existants et leurs spécificités.

Ainsi, au regard des éléments théoriques présentés et des résultats révélés lors de notre étude qualitative, nous avons contribué à démontrer que les résidents, comme nous l'anticipions au travers de notre revue de la littérature, peuvent être considérés comme des ambassadeurs transmettant une image positive de leur lieu de vie.

La principale raison pour laquelle les résidents apportent leur contribution, sans nécessairement recevoir de rémunération, est leur véritable attachement pour le lieu où ils vivent et leur volonté d'entrer en contact direct avec les visiteurs pour créer des liens et promouvoir les richesses de leur territoire.

Notre étude montre qu'une coopération enrichissante entre les résidents et d'autres acteurs du tourisme peut être établie et générer une situation rentable, mais présente toutefois certains défis. L'enjeu à présent est de réussir à trouver des compromis pour manager et profiter de cette collaboration.

## Bibliographie

- . Andersson, M., & Ekman, P. (2009). Ambassador networks and place branding. *Journal of Place Management and Development*.
- . Apostolopoulou, A., & Papadimitriou, D. (2014). The role of destination personality in predicting tourist behavior: implications for branding mid-sized urban destinations. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1132-1151.
- . Baloglu, S., Henthorne, T. L., & Sahin, S. (2014). Destination image and brand personality of Jamaica: A model of tourist behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), 1057-1070.
- . Barabel, M., Mayol, S., & Meier, O. (2010). Les médias sociaux au service du marketing territorial: une approche exploratoire. *Management Avenir*, (2), 233-253.
- . Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- . Calvignac, C., Fijalkow, Y., & Martin, E. (2014). "Être d'un commerce agréable". *Réflexions autour de la notion d'ambassade touristique. Mondes du tourisme*, (9), 19-31.
- . Chancellor, C., Townson, L., & Duffy, L. (2021). Destination ambassador programs: Building informed tourist friendly destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100639.
- . Chen, C. F., & Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions?. *Tourism management*, 28(4), 1115-1122.
- . Ekinçi, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of travel research*, 45(2), 127-139.



- . Guerreiro, C., Viegas, M., & Guerreiro, M. (2019). Social networks and digital influencers: Their role in customer decision journey in tourism. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(3), 240-260.
- . Hultman, M., Skarmeas, D., Oghazi, P., & Beheshti, H. M. (2015). Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification. *Journal of Business Research*, 68(11), 2227-2231.
- . Konecnik Ruzzier, M., & Petek, N. (2013). Country brand I feel Slovenia: First response from locals. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 25(2), 465-484.
- . Nisa, C., & Pramesti, D. A. (2020). How Do Effective Digital Marketing and Brand Ambassador Stimulate Purchase Intention Today. In 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019) (pp. 365-367). Atlantis Press.
- . Marchat, A. C., & Camelis, C. (2017). L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes. *Gestion et management public*, 5(1), 43-58.
- . Morand, J. C., Cardoso, L., Pereira, A. M., Araújo-Vila, N., & de Almeida, G. G. F. (2021). Tourism ambassadors as special destination image inducers. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 11(1), 194-230.
- . Moghavemi, S., Woosnam, K. M., Paramanathan, T., Musa, G., & Hamzah, A. (2017). The effect of residents' personality, emotional solidarity, and community commitment on support for tourism development. *Tourism Management*, 63, 242-254.
- . Morgan, N. J., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of vacation Marketing*, 9(3), 285-299.
- . Pattanaro, G. The Contribution of Residents to Collaborative Destination Marketing: Opportunities and Challenges.

- . Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.
- . Rehmet, J., & Dinnie, K. (2013). Citizen brand ambassadors: Motivations and perceived effects. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 31-38.
- . Rundin, K., & Colliander, J. (2021). Multifaceted Influencers: Toward a New Typology for Influencer Roles in Advertising. *Journal of Advertising*, 50(5), 548-564.
- . Sharifsamet, S., Jin, H. S., & Martin, B. (2018). Marketing destinations: the impact of destination personality on consumer attitude. *Journal of Strategic Marketing*, 28(1), 60-69.
- . Smith, B. G., Kendall, M. C., Knighton, D., & Wright, T. (2018). Rise of the brand ambassador: Social stake, corporate social responsibility and influence among the social media influencers. *Communication Management Review*, 3(01), 6-29.
- . Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer behaviour in tourism*. Routledge.
- . Uchinaka, S., Yoganathan, V., & Osburg, V. S. (2019). Classifying residents' roles as online place-ambassadors. *Tourism Management*, 71, 137-150.
- . Wassler, P. (2015). Residents and destination brands: understanding residents' destination brand ambassador behavior and its antecedents.
- . Wassler, P., & Hung, K. (2017). Conceptualizing residents' destination brand ambassador behavior.

## Sitographie

- Booking.com. *L'Alsace reste la région la plus accueillante de France d'après les utilisateurs de Booking.com pour la troisième année consécutive* [En ligne]. 26 janvier 2022. [Consulté le 10 décembre 2021]. Disponible à l'adresse : <https://news.booking.com/fr/lalsace-reste-la-region-la-plus-accueillante-de-france-dapres-les-utilisateurs-de-bookingcom-pour-la-troisieme-annee-consecutive/>
- Région Alsace. CoManaging. *Stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace* [En ligne]. 16 mars 2012. [Consulté le 10 décembre 2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.marque.alsace/sites/marquealsace/files/portrait\\_identitaire.pdf](https://www.marque.alsace/sites/marquealsace/files/portrait_identitaire.pdf)
- Agence Attractivité Alsace. *Marque Alsace : Un outil au service de l'Alsace et de ses forces vives*. [En ligne]. [Consulté le 10 décembre 2021]. Disponible à l'adresse : [http://cdn2\\_3.reseaudesintercoms.fr/cities/105/documents/s2eochsg5nlaw4f.pdf](http://cdn2_3.reseaudesintercoms.fr/cities/105/documents/s2eochsg5nlaw4f.pdf)
- Le club des Ambassadeurs d'Alsace. Actualités. ©2022 Ambassadeurs d'Alsace. *La Marque Alsace célèbre en 2022 ses 10 ans d'existence*. [En ligne]. 24 mai 2022. [Consulté le 25 mai 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.ambassadeurs.alsace/actualites/la-marque-alsace-celebre-en-2022-ses-10-ans-dexistence-051340>
- Fédération France Greeters. France Greeters. *Charte & Responsabilité*. [En ligne]. Janvier 2020. [Consulté le 20 mai 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.cannesgreeters.fr/sites/default/files/2021-09/Charte-Responsabilites-France-Greeters-FR.pdf>



**EM Strasbourg**  
BUSINESS SCHOOL

**be distinctive®**