HAL
open science

Opérateurs culturels et touristiques : quels écosystèmes numériques ?

Christophe Apprill

▶ **To cite this version:**

Christophe Apprill. Opérateurs culturels et touristiques : quels écosystèmes numériques ? . 2016. hal-01360160v3

HAL Id: hal-01360160

https://hal.science/hal-01360160v3

Preprint submitted on 25 Oct 2016 (v3), last revised 28 Oct 2016 (v4)

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

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

Christophe Apprill
URMIS – Centre Norbert Elias
christophe.apprill@orange.fr

Opérateurs culturels et touristiques : quels écosystèmes numériques ?

Pour les usagers[1] et les opérateurs culturels et touristiques[2], les outils numériques représentent une source d'investissement considérable. C'est l'une des raisons pour lesquelles ces derniers y investissent une part notable de leurs actions de communication. Il s'agit d'être attractif et de renseigner au mieux les futurs clients. C'est par lui que transitent les désirs de voyage, de « nature » et de dépaysement. Observer leurs sites web pourrait consister à analyser les contraintes techniques auxquelles ils sont confrontés. Au contraire, nous allons envisager ces outils d'abord comme une technologie humaine avant de les considérer comme une technologie matérielle. Le site est ainsi envisagé comme « un construit sociotechnique qu'il convient de déplier pour le rendre intelligible. » (Monnoyer-Smith, 2013 : 14). Dénué de neutralité, il relève de constructions sociales et de représentations. Ce que Deleuze, en s'appuyant sur Foucault, avait systématisé par le terme de machine concrète ou abstraite relevant d'une « technologie humaine » (Deleuze, 2004 : 47). Selon cette perspective, les sites peuvent être envisagés d'une part comme des « machines numériques », soumises à un ensemble de principes relevant du diagramme (plan du site, onglets hiérarchisés, énoncés, impératif de clarté, de visibilité, rédactionnel limité et « adapté au web ») ; et participant à la « machine touristique » du territoire : valorisation de l'image, développement de l'attractivité, croissance économique, etc. D'autre part, selon le concept foucaldien de dispositif, soit un ensemble hétérogène de

[1] « Le développement de la société de l'information en France se situe généralement au-dessus de la moyenne européenne » et notamment pour le critère de « la recherche d'information sur des (biens et services) » « L'usage des TIC par les entreprises, les ménages et l'administration (%) en 2013 ». Observatoire du numérique. http://www.observatoire-du-numerique.fr/usages-2 - consulté le 29/6/2015.

[2] La catégorie des opérateurs touristiques est entendue comme celle qui regroupe non pas l'ensemble des acteurs impliqués dans ce secteur, mais seulement les acteurs directement investis dans une offre tangible. En sont exclus les médiateurs, c'est-à-dire les différents services des collectivités territoriales qui accompagnent et/ou soutiennent les opérateurs.

discours, d'institutions, d'aménagements, d'énoncés, liés les uns aux autres, et qui détiennent une fonction stratégique[3].

Les sites sont communément abordés sous l'angle de leurs fonctions utilitaires. Observer leur degré d'insertion dans un réseau est une autre manière de les approcher, car « Sur le web 2.0, la navigation est devenue une expérience commune qui pourrait se résumer en une phrase : pour identifier un *acteur*, il faut déployer son *réseau*. » (Latour et al. 2013 : 203). L'observation des liens est une façon de qualifier l'insertion dans un réseau. Les opérateurs d'un champ constituent-t-ils un *écosystème numérique* ? Sont-ils centrés sur la construction de leur réputation, ou valorisent-ils l'élaboration d'un réseau dépassant leurs intérêts sectoriels ? En matière de partenariats, font-ils le choix d'un altruisme ouvert ou d'un altruisme fermé ? Comment leurs interfaces numériques témoignent-elles de leurs engagements en matière de pratiques collaboratives ? Peut-on parler d'une communauté d'opérateurs qui partagerait un même champ d'activité, une connivence, des intérêts financiers et symbolique, des territoires… ? Rendent-ils possible la poursuite de la visite grâce à leurs interfaces ? Sont-ils soucieux de créer les conditions pour « mieux travailler ensemble » au service des usagers ?

Intégrée dans le programme de recherche Natour[4], notre enquête a pris comme point de départ les sites de trois opérateurs de l'offre touristique en région Centre : le domaine de Chaumont-sur-Loire, le zoo parc de Beauval et le Center Parcs les Hauts de Bruyères. Elle s'est déroulée en deux temps. Une première phase a consisté à observer leurs interfaces numériques. La seconde phase a consisté à s'entretenir avec eux afin de mettre en discussion cet état des lieux.

Nous avons pris le parti de ne pas nous cantonner à quelques items bien connus (les réseaux sociaux, les applications) mais d'observer

---

[3] In « Le jeu de Michel Foucault » (entretien avec D. Colas, A. Grosrichard, G. Le Gaufey, J. Livi, G. Miller, J. Miller, J.-A. Miller, C, Millot, G. Wajeman), Ornicar ? *Bulletin Périodique du champ freudien*, n° 10, juillet 1977, pp. 62-93. http://1libertaire.free.fr/MFoucault158.html - consulté le 15/9/2015.

[4] Coordonné par J. L. Yengue, le projet NaTour (Université François Rabelais, financement Région Centre) a réalisé une étude des pratiques et des représentations du patrimoine naturel, du territoire, du terroir et des paysages de la Région Centre, telles qu'elles sont imaginées, expérimentées et racontées par les touristes et les habitants.

méthodiquement les agencements qui peuplent ces mondes d'interfaces, pour faire leur degré d'insertion dans un écosystème numériques. Cet objet est sensible. Des réticences sont apparues. Les études ou les audits portent davantage sur les « publics », ou sur des questions de stratégie marketing et de positionnement. Au-delà des embarras qui peuvent provenir de l'enchevêtrement des acteurs mobilisés, nous faisons l'hypothèse que les opérateurs envisagent leurs sites comme un lieu de prestige et de pouvoir. S'expliquer à ce sujet revient à rendre des comptes sur un outil qui contribue à leur renommée. Par leur importance économique, ils occupent une position dominante et ils sont choyés par les collectivités territoriales. En étant rétif à l'analyse de leurs sites web, n'objecteraient-ils pas un réflexe de classe, celui des élites craignant la causalité[5] ?

LE SENTIMENT NUMERIQUE D'EXISTER. QUESTION D'INTERFACES

L'importance stratégique des interfaces numériques

La révolution numérique affecte en premier lieu les fondements de l'éducation (Kambouchner et al., 2012) et le rapport entre les générations : pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les jeunes ont davantage d'expertise que les aînés (Pasquier, 2005). Pour les opérateurs touristiques et culturels, ces outils représentent un moyen de se mettre en réseau et de rendre visible leurs projets, à la fois pour eux-mêmes et pour les usagers, qui pour certains constituent leurs futurs publics. Il en va de leur sentiment d'exister numérique qui revêt une dimension professionnelle (le site est la vitrine de l'institution pour les institutions), marchande (être identifiée comme prestataire par des clients), symbolique (participer de l'enchantement numérique) et numérique (communication, information). Au travers de ces quatre dimensions, est-ce que les opérateurs réalisent leurs interfaces en tenant compte des demandes et des usages des internautes, c'est-à-dire de leur public en devenir ? L'observation des sites montre que ce lien ne va pas de soi.

Qu'est-ce qu'un écosystème numérique ?

Si la référence à la notion d'écosystème s'inspire des sciences de la nature, ce qui retient l'attention dans sa version numérique est la qualité des

[5] Cf. « La haine des causes », *Revue du Crieur*, N°2, Paris, *Médiapart* – La Découverte, p. 1.

interactions. Comment sont-elles conçues par les opérateurs ? A quels objectifs et attendus répondent-elles ? Pour le dire autrement, quelles sont la qualité et la quantité des liens actifs ? Afin de rendre la notion d'écosystème opérante, il est nécessaire de ne pas s'arrêter aux interactions qui dépendent des seules spécificités techniques. Nous partons du principe qu'à l'instar des interactions entre humains, il n'y a pas seulement une nécessité impérative, instinctive et organique, mais un ensemble de délibérations qui précèdent l'action. Les opérateurs disposent de compétences sensibles et cognitives. L'écosystème numérique est donc en partie dissocié de sa référence à l'écologie en ce qu'il émane d'êtres doués de capacité à effectuer des choix et à les inscrire dans un contexte social, politique, économique et culturel.

L'écosystème numérique comme objet ne va pas de soi. Il se situe à l'interface de deux approches mobilisant des cultures scientifiques distinctes, d'où sa faible occurrence dans les travaux portant sur le numérique. D'une part, la littérature grise sur cet objet insiste sur son importance stratégique pour les opérateurs et sur la multiplicité des usages. Les approches sémiotiques se concentrent sur le statut du texte, l'homogénéité ou l'hétérogénéité de l'hypertexte, la modélisation des échanges (Bonaccorsi, 2013 : 127-134), mais peu sur les conditions de production, c'est-à-dire l'ingénierie du web. D'autre part, les études sur les opérateurs culturels privilégient le prisme des publics (fréquentation, catégorisation, médiation), en délaissant la manière dont les professionnels façonnent leurs interfaces.. D'un côté donc, une « boîte noire » quasi totalement inaccessible aux profanes que seuls les spécialistes sont en capacité d'organiser : la configuration numérique d'un opérateur dépend des capacités d'intervention d'une diversité d'agents (direction, web master, relation publiques, communication) insérés dans des rapports de pouvoir hiérarchiques. De l'autre, des comportements et des usages relevés chez les usagers, soit une structuration de la population en groupe, en catégories et en sociotypes, qui ne détient aucune capacité à s'organiser pour réagir aux résultats des enquêtes. Les manières dont les opérateurs réalisent leurs interfaces à des fins de mise en réseau n'entre pas dans ces deux approches.

Avec la notion d'écosystème numérique, nous changeons d'échelon d'intervention en nous situant à l'échelle des opérateurs, pris un par un, dans leur manière de se relier et dans leur type d'adresse aux usagers, via un *dispositif* réunissant un phénomène, des énoncés, des techniques et des institutions, qui sont au service de l'exercice d'un pouvoir. A travers son site, une institution touristique ou culturelle s'efforce d'asseoir une emprise sur une clientèle potentielle et de développer son image afin de promouvoir

son attractivité. Dans un marché fortement concurrentiel, ces efforts sont aussi orientés vers les autres structures évoluant dans le même champ.

La notion de lien chez les opérateurs culturels

Lorsque les opérateurs évoquent les bénéficiaires potentiels de leurs actions, ils utilisent le terme de lien social. Lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes, ils utilisent le terme de réseau. Quelle acception retiennent-ils de la notion de lien social? L'acception commune s'organise autour du « mieux vivre ensemble », qui semble renvoyer à une espèce de société idéale sans conflit. Bien évidemment, ce terme générique évoque en creux le rejet de la violence verbale et physique, le respect des règles républicaines, le sens de la justice sociale, etc. Il est rarement fait référence aux fondements de cette notion, notamment à la distinction entre solidarité mécanique et solidarité organique (Durkheim, 2004 ; Paugam, 2014). Les opérateurs savent bien que leurs projets ont des incidences infimes sur le lien social entendu comme lien professionnel. Ils préfèrent se donner l'illusion que leurs actions ré enchantent le quotidien, créent les conditions favorables pour un meilleur développement cognitif, pour l'acquisition de nouvelles compétences et pour l'accroissement du sens civique. Plus que les travaux des sciences sociales, ce sont les critères d'évaluation de l'éducation artistique et culturelle (Lauret, 2014) qui leur servent de référence pour construire leur acception du lien social.

A partir de cette confusion et de l'usage qui peut en être fait, nous émettons deux hypothèses. En utilisant des termes distincts, les opérateurs sous entendent que la question du lien social ne se poserait pas pour eux-mêmes, professionnels de l'intervention publique. En n'employant pas le terme de réseau pour les gens, ils sous entendent que seuls les professionnels s'organiseraient en réseau. « Réseau », « lien social », « vivre ensemble » constituent des mots d'ordre dont la fonction ne vise pas à produire du sens mais à communiquer. Avec ces notions savantes, les opérateurs jouent avec le langage. Leur usage est le signe de la diffusion du vocabulaire du management libéral dans les échanges professionnels et intimes[6]. Détachées de toute observation empirique, ces fictions théoriques présentent l'intérêt de cautionner les orientations d'une politique, de lui conférer une respectabilité,

[6] Ce phénomène a été étudié par une constellation d'auteurs : Boltanki et Chiapello (1999) ; Cusset (2008) ; Hazan (2006) ; Lepage (2012).

en s'épargnant l'exigence d'énoncer clairement des finalités (Chauvier, 2014).

La notion de lien sur le Web

« La richesse d'un site ne se mesure pas seulement aux contenus qu'il propose mais aussi à sa capacité à faire naviguer les internautes à travers le web. [7]» Comme le précise Latour, naviguer permet de passer « du particulier à d'autres particuliers » (2013 : 211). La navigation se réalise sur un plan horizontal où l'accès est égal pour tout type de structure, quel que soit son statut : « La générécité qu'implique le web va dans le sens d'une dédifférenciation des domaines de la parole. » (Maingueneau, 2013 : 92). Le passage de l'un à l'autre se trouvant facilité, toute considération statutaire fondée sur un prestige symbolique se voit atténué.

La notion d'écosystème numérique repose sur la facilitation de ces *passages*. Relevant d'un altruisme ouvert, ses principes sont simples. Il fluidifie la navigation. Il rend visible les partenariats par des liens actifs. Il autorise l'accès à des ressources (textes, rapports, bibliographies, films). Il permet de découvrir des personnalités et/ou des structures extérieures. En cela, il épouse les propriétés génériques du web 2.0. Ce faisant, il ouvre vers des possibles dont les conséquences nous échappent.

Pour l'usager, la possibilité *de passer* d'une page à une autre présente de multiples avantages. De simple client potentiel, il devient un producteur, doté de capacités d'interprétation, de sélection et de sens critique. Et ses intentions échappent en partie au formatage. D'où la crainte qu'éprouvent des opérateurs populaires comme Wikipédia : tout est fait pour limiter les liens qui pointeraient vers un autre site. Dans la manière dont les opérateurs organisent leurs interfaces numériques, il ne faut donc pas sous estimer les facilités de navigation afférentes aux propriétés mêmes du web 2.0, et ce qu'elles présupposent en termes de comportements des usagers. Ces propriétés ne seraient-elles pas en partie responsables de la faible volonté qu'ils mobilisent pour se constituer en écosystème numérique ?

---

[7] Plate-forme de l'Education Nationale dédiée au numérique. « Eduscol. Internet responsable » - http://eduscol.education.fr/internet-responsable/ressources/legamedia/liens-hypertextes.html - consulté le 29/6/2015.

La médiation numérique en question

La médiation numérique constitue un axe de la stratégie numérique déployée par le gouvernement. L'objectif est de la « renforcer pour accompagner son usage par les particuliers » (…) afin « de faire de la France une « République numérique » dont la devise est : Liberté d'innover, Égalité des droits, Fraternité d'un numérique accessible à tous et Exemplarité d'un État qui se modernise. »

Initiée en 2015, une consultation a eu pour objectif de « développer de nouvelles solidarités et répondre aux besoins d'accompagnement dans l'accès au numérique, d'usage des matériels et des services, ou de conception de projets individuels ou collectifs par le numérique.[8] » Parmi la déclinaison de cette priorité nationale, peu d'attention est apportée à la manière dont les opérateurs composent leurs interfaces[9] . « L'égalité des droits » est envisagée du seul point de vue du consommateur. Limité à la consommation, le droit numérique laisse de côté la multiplicité des autres usages. Peut-on se limiter à cette seule acception pour décrire la posture des touristes ?

Conformément à ses prérogatives traditionnelles, l'Etat se préoccupe de protéger les usagers et de dynamiser les affaires. C'est autour de cette double injonction que gravitent l'essentiel des quatorze « mesures emblématiques du plan numérique ». Parmi les services que l'Etat souhaite voir se développer sur le Web, la notion de navigation d'une plate-forme à une autre est omise. L'effort de régulation ne porte pas sur cet aspect non commercial, pas plus qu'il ne figure dans la « médiation numérique ». En revanche, les manières commerciales de penser le Web s'imposent presque « naturellement ».

Conformément à cette priorité nationale, l'accessibilité numérique apparaît dans le Contrat de Plan Etat Région 2015-2020 de la région Centre-Val de

---

[8] Net public. Accompagner l'accès de tous à Internet. http://www.netpublic.fr/2014/07/- consultation-sur-un-label-de-qualite-pour-promouvoir-la-mediation-numerique-dans-les-territoires/ - consulté le 30 juin 2015.

[9] « Stratégie numérique du Gouvernement » http://www.netpublic.fr/2015/06/strategie-numerique-du-gouvernement-renforcer-la-mediation-numerique-pour-accompagner-son-usage-par-les-particuliers/- consulté le 30 juin 2015.

Loire[10]. On note que la notion de « bonnes pratiques » est peu explicitée. Qui les détermine? En fonction de quels critères et avec quels instruments de mesure ? Sa définition rejoint-elle les problématiques de l'écosystème numérique tel que nous l'avons défini ?

ETAT DES LIEUX DE L'ECOSYSTEME NUMERIQUE DE QUELQUES OPERATEURS DE LA REGION CENTRE-VAL DE LOIRE

Dans le cadre du programme Natour, décision a été prise d'effectuer un focus sur trois structures remarquables pour leur fréquentation, et qui n'entrent pas pleinement dans la catégorie des « châteaux » : le domaine de Chaumont sur Loire, le zoo parc de Beauval et le Center Parcs Les Hauts de Bruyères. Leur hétérogénéité de statut est apparue lors des moments d'enquête. L'aspect récréatif l'emporte au Center Parcs Les Hauts de Bruyères. A Beauval, la dimension du divertissement est tempérée par les découvertes du règne animal auxquelles se rattachent un ensemble d'ambitions pédagogiques. Au domaine de Chaumont sur Loire, le site se départage en deux. D'un côté, le traditionnel château de la Loire, avec sa galerie de portraits, ses inscriptions dans l'histoire et ses splendeurs. De l'autre côté, le festival international des jardins, dont le concours garantit chaque année la présentation de jardins inédits qui côtoient des jardins pérennes. Les dimensions artistiques sont clairement affichées : le jardin est envisagé comme une œuvre d'art.

Parmi ces trois structures, seul Chaumont entre dans la catégorie des sites culturels. Pour le ministère de la culture et de la communication, Beauval appartient à la catégorie des « sites non culturels ». Pour l'Insee, Beauval et le Center Parcs Les Hauts de Bruyères sont rangés dans la catégorie des sites récréatifs. Tous deux offrent des possibilités d'hébergement. A Beauval, il s'agit d'un investissement récent qui n'entre pas dans le cœur du métier des zoos, mais qui constitue un moyen d'augmenter le chiffre d'affaire. Pour les Center Parcs, la fonction d'hébergement est l'une des activités majeures. Distincte du parc de loisir, une structure autonome est en charge de la location et de la vente des logements. Excédentaire, l'activité immobilière porte financièrement l'entreprise. En effet, depuis quelques années, en lien

[10] Contrat de Plan Etat-Région Centre-Val de Loire 2015-2020, Conseil Régional du Centre-Val de Loire, p. 18.

avec les changements de comportements des vacanciers, le secteur d'activité parc de loisirs accuse d'importants déficits[11].

Aucune de ces trois structures ne figure dans le « Palmarès des sites culturels et récréatifs en 2013 » de l'Insee, qui reprend le classement des 30 premiers sites (dont la fréquentation est supérieure à 700.000 visiteurs)[12]. Dans la mesure où Beauval et le Center Parcs peuvent être rangés dans la catégorie des sites récréatifs, il ne s'agit pas d'une exclusion taxinomique. Gageons que leurs fréquentations étaient réellement inférieures à 700.000 visiteurs en 2013.

Le zoo de Beauval annonce en 2014 une fréquentation de 900.000 visiteurs ce qui le classe « 1er site touristique de la région Centre, figurant parmi les 15 premiers de France depuis 2012 aux côtés de la Tour Eiffel et du musée du Louvre »[13] . En 2015, la fréquentation atteint 1.1 millions de visiteurs, dont deux tiers d'adultes et un tiers d'enfants.

Au Center Parcs Les Hauts de Bruyères, il est difficile d'estimer le nombre de visiteurs. Les seules statistiques fournies par l'administration sont celles du nombre de nuitées : 1 020 064 en 2014. Compte tenu de la composition de la clientèle, composée en majorité de couples avec enfants (environ 35.5%) mais sans que l'on sache combien, et de la durée moyenne des séjours (environ 5 jours), nous pouvons avancer une estimation très aléatoire : la fréquentation annuelle serait comprise dans une fourchette allant de 600.000 à 1 million de visiteurs[14].

Cumulés, les visiteurs de ces trois structures sont de 2 à 2.4 millions en 2014. Les sites web représentent donc un enjeu central. Comment leur

---

[11] « Sur les trois dernières années (2012 à 2014), en exercice complet, il a perdu près de 102 millions d'euros (en résultat net). » « Center Parcs : enquête sur une aberration faite de béton et de niches fiscales » par Jade Lindgaard – *Médiapart*, article publié le dimanche 12 juillet 2015.

[12] Réalisé par le Département des Etudes de la Prospective et des Statistiques (DEPS) du ministère de la culture. http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF13501 – consulté le 29/7/2015.

[13] Brochure « Zoo parc de Beauval », 2015, p. 1.

[14] 1 020 064 nuitées divisées par 5 (durée moyenne des séjours) = 204012 séjours, que multiplient le nombre moyen de personnes (couple avec enfants). Fourchette basse : 204012 x par 3 personnes = 6012038 personnes/an. Fourchette haute : 204012 x par 5 personnes = 1020060 personnes/an.

relation aux publics y est-elle conçue ? Les structures jouent-elles le jeu de l'écosystème (altruisme ouvert) ou s'efforcent-elles au contraire de capter la clientèle à leur seul profit ? Sur chaque interface, nous avons observé la nature des liens : actifs (simples et profonds[15]) et morts. Les modalités de mise en lien sont-elles sciemment limitées ? Vers quels types de pages les signes passeurs permettent-ils d'aller ?

Le site web du zoo de Beauval

A l'instar des autres secteurs de l'entreprise familiale, le site a été refait en interne par le service communication en 2015. Son organisation est optimisée pour répondre aux questions des futurs visiteurs. Sur la page d'accueil, trois pavés de couleur condensent les informations pratiques : « Achetez vos billets », « Dormez à Beauval », « Venez à Beauval ». Quelque soit la page, ces trois pavés - où les verbes sont conjugués à l'impératif - demeurent accessibles. A ceux-ci s'ajoute un onglet « Pratique » situé à gauche de la barre d'état supérieure. Le passage de la souris sur cet onglet en affiche le détail : « Accès », « horaires », Tarifs », « Spectacles et animations », « Plan de visite », « Restauration », « Services ». Dans l'onglet « Zooparc » situé à droite, on peut accéder aux contenus de la structure : les animaux bien sûr, puis « les parrainages » présenté comme « Un geste simple et efficace pour *la biodiversité*, à partir de 20 € ! ». Puis vient l'onglet « les soigneurs d'un jour » où l'accent est mis sur « les programmes de conservation ». Dans l'onglet « Missions », le chapeau introductif est ainsi libellé : « Au-delà du rôle qu'ils remplissent comme sites de loisirs, les parcs zoologiques modernes sont voués à *sensibiliser le grand public* à la *préservation de la biodiversité*. Haut lieu d'éducation, de Recherche et de Conservation, Beauval remplit en effet de multiples missions »[16]. Enfin, l'onglet « Développement durable » s'ouvre ainsi : « Dès l'origine de Beauval, ses dirigeants ont choisi d'agir concrètement pour *la protection de la planète*. Projet d'avenir, volonté, nécessité : la mise en place de *gestes écologiques* fait désormais partie intégrante du quotidien du ZooParc »[17].

---

[15] Les liens actifs simples permettent d'accéder à la page d'accueil d'un autre site. Les liens profonds permettent d'accéder à une page autre que la page d'accueil.

[16] https://www.zoobeauval.com/zooparc/missions - consulté le 11/12/2015.

[17] https://www.zoobeauval.com/zooparc/developpement-durable - consulté le 11/12/2015.

L'accent est placé sur l'attachement à la conservation, à la sauvegarde, à la préservation de la biodiversité, au développement durable, aux gestes écologiques et à la sensibilisation du grand public à ces enjeux. Tous ces thèmes sont ressaisis dans la notion de « mission », présentée comme moderne. Cet argumentaire légitime l'action du zoo en l'inscrivant dans une éthique fondée sur le respect des animaux. Il s'adosse sur un ensemble de réglementations nationales et internationales qui encadre la profession. Ces sources de cautionnement scientifique et moral ne sont cependant matérialisées par aucun lien actif. Spectaculaire et aliénante, la dimension marchande n'en demeure pas moins partiellement désamorcée.

L'onglet « Partenaires »[18] est accessible en bas de page. Il présente 17 liens organisés en deux catégories : les « informations touristiques » et les « sites touristiques » (cf. graphique 1). Parmi les sites d'« informations touristiques » accessibles depuis Beauval, quatre seulement offrent la possibilité d'accéder au zoo. Un onglet ouvre une page spécifique qui lui est dédiée. Sur cette page, les opérateurs ont trié puis réorganisé les informations du zoo selon leur propre charte graphique. C'est à partir de ce « digest » qu'un lien permet d'accéder directement au site de Beauval. Plusieurs clics sont donc nécessaires. On comprend bien que cette configuration a pour objectif de maintenir l'internaute sur le site de la structure, afin d'éviter qu'il n'aille trop rapidement sur le site de Beauval. Pour les offices de tourisme dont la vocation est d'accompagner les opérateurs, ne pas présenter leur site comme une agrégation de liens leur procure davantage d'épaisseur. L'imposition de leur charte graphique associée à l'exonération du devoir d'exhaustivité leur permet de développer un semblant de ligne éditoriale. Mais, à l'exception des opportunités de tarif préférentiel, l'internaute demeure sur sa faim, car bien souvent, rien ne remplace l'interface de l'acteur touristique. Face à un opérateur touristique de l'importance de Beauval, ces structures pourraient aisément se contenter de renvoyer directement vers son site.

D'un point de vue formel, treize des dix sept liens ne constituent donc pas des partenaires de Beauval, car rien ne le laisse présumer sur leurs interfaces numériques. C'est donc sans exiger une forme de parité que Beauval dispose ces liens sur sa page « Partenaires ». Comment interpréter cette dissymétrie ? Pour Beauval, disposer de liens vers les principaux châteaux de la Loire constitue une forme de politesse. En terme de légitimité, leur classement

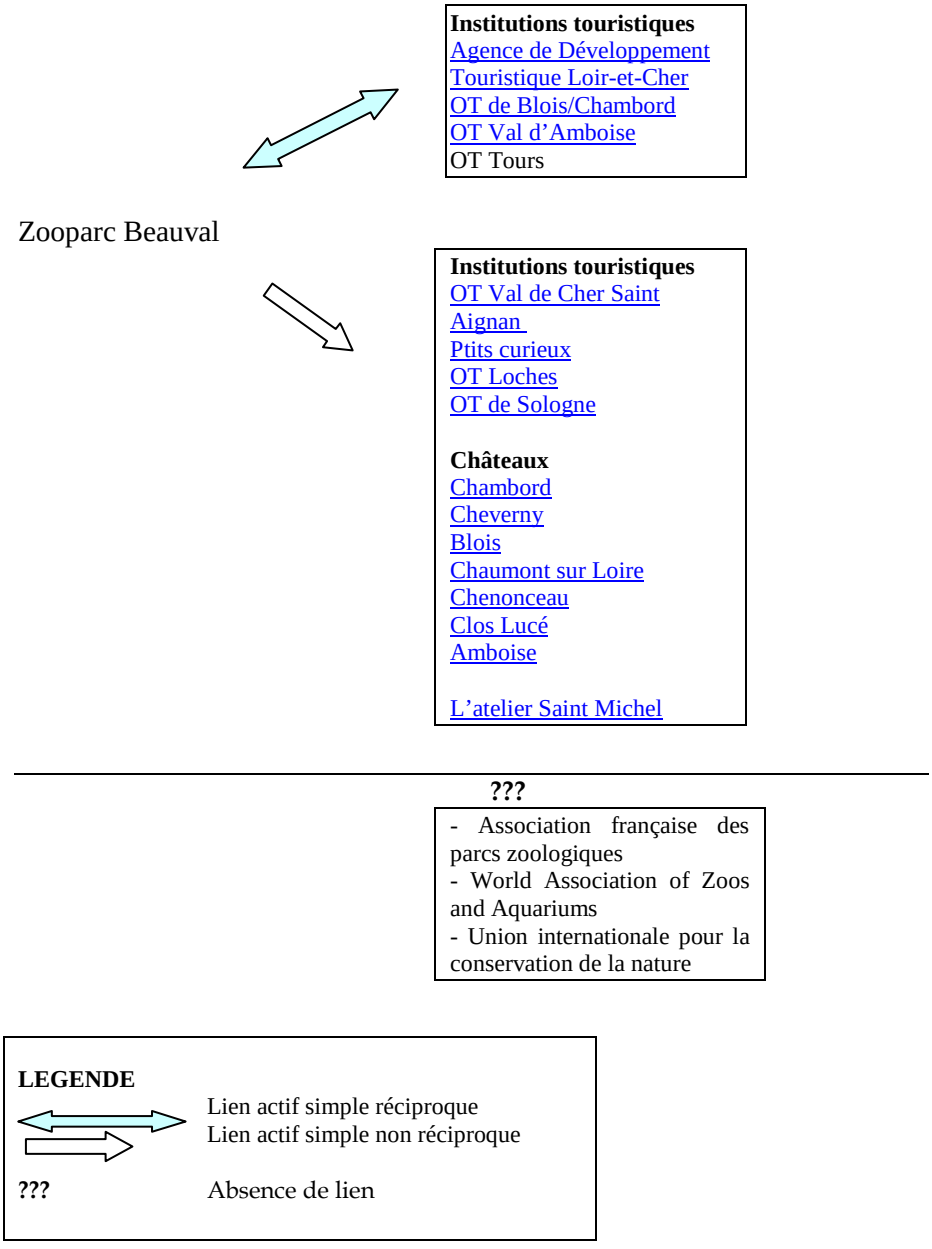
[18] https://www.zoobeauval.com/partenaires - consulté le 11/10/2016.

s'avère supérieur aux sorties estampillées « Nature » et « Parcs animaliers. Leur mention va presque de soi, d'autant que leur visite n'apparaît *a priori* pas concurrentielle de celle du zoo ; et leur absence sur le site de Beauval pourrait apparaître comme une faute de goût. Les châteaux appartiennent aux sorties culturelles qui impliquent des dimensions artistiques, historiques et sociales, tandis que les zoos mobilisent des dimensions agissantes distinctes qui relève de la « nature », du règne animal et des problématiques de « protection des espèces ». Si aucun des châteaux mentionnés par Beauval ne renvoient de leur côté au zoo, c'est sans doute un effet de leur classement supérieur sur une échelle de valeur symbolique.

En revanche, le site de Beauval s'avère extrêmement pauvre pour s'informer plus largement sur le monde des zoos, les animaux et l'environnement géographique en termes d'offre touristique. D'une part, l'éthique du zoo est mentionnée, mais ne fait l'objet d'aucun développement : rien ne permet de s'instruire sur le cadre réglementaire qui entoure cette profession[19]. D'autre part, la documentation sur les animaux est réduite au minimum. On ne peut accéder à aucune fiche détaillée. De même, le site n'héberge aucun lien vers des ressources documentaires.

[19] Comme par exemple l'EAZA (Association française des parcs zoologiques), le WAZA (World Association of Zoos and Aquariums) et l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature).

Graphique 1 – Les partenaires de Beauval : politesse et prestige



L'ambivalence des choix de communication

A l'exception des châteaux, l'interface est pauvre en liens actifs renvoyant vers d'autres sites touristiques. La directrice envisage les liens comme « *un problème à gérer* ». Les effets de concurrence l'ont dissuadé de mettre en lien des hébergements. Le site de Loire à vélo est absent ? « *On ne peut pas tous les mettre ! Sinon, il faudrait aussi mettre Loire à patinette… Tous ces liens peuvent s'échanger sur les réseaux sociaux* ». La directrice justifie l'absence de données détaillées sur la conservation par le fait que cela ennuierait les gens. Quand à l'absence de possibilité pour poursuivre la visite, elle précise qu'elle ne souhaite pas mettre en œuvre une visite virtuelle. A propos de l'absence de fiche détaillée sur certaines espèces présentées dans le zoo, elle note que cet aspect pourra être développé ultérieurement.

Le discours de la directrice témoigne d'une ambivalence. Tantôt, elle affirme qu'il est possible de s'adresser aux gens en leur tenant un discours complexe. Ailleurs, elle estime que trop d'information pourrait les « *ennuyer* ». De fait, la navigation sur un site nécessite des dispositions différentes de celles requises pour une visite de zoo. La divergence expérencielle entre les deux est importante. Replaçons-nous dans la posture visiteur. Il s'agit de voir : quelle déception lorsque l'animal se cache. Donc, de passer d'une case à une autre (déambulation) en regardant ; au bout d'un moment, une forme de fatigue s'installe : cheminer lentement s'apparente « à faire les grands magasins » : les jambes deviennent lourdes, le pas hésitant, la démarche ondoyante. Concomitamment, la concentration fléchit, l'attention devient flottante, et la mémorisation des espèces chancelante. Cette perte d'attention est particulièrement observable chez les enfants de six à douze ans car elle s'extériorise chez eux sans retenue. Elle s'observe également chez ceux qui éprouvent des difficultés motrices en situation de fatigue ; les bancs accueillent alors les visiteurs pour des étapes plus ou moins longues : pause cigarette, sandwich… Et les restaurants habillement distribués dans le zoo constitue des haltes bienvenues : il est possible de faire une pause sans être assaillie par la culpabilité touristique ordinaire (« *nous n'avons pas vu les éléphants* »). L'expérience de la visite ne passe pas forcément par la lecture des cartels disposés devant chaque enclos. Contrairement aux publics des musées, celui des zoos n'est pas tenaillé par l'injonction clandestine de *comprendre*. Mais davantage par celle d'observer et de sentir. Le discours joue un rôle marginal. L'observation nous déplace vers des formes de perception animales : comment notre animalité réagit-elle à celle qui nous est exposée ?

Naviguer sur un site ne demande pas les mêmes dispositions. La concentration, l'attention et la curiosité ne dépendent pas des capacités motrices. Les formes discursives l'emportent sur l'appréhension sensible. Le logos domine. Un site se feuillette comme un livre (Bon, 2011) ou un magazine. Alors qu'elle avait été suspendue durant la visite, l'affinité avec la lecture reprend ses droits.

La volonté de ne pas enrichir l'interface numérique avec des ressources documentaires contredit la recherche de légitimité scientifique du zoo. En tant que structure phare de la région, l'absence de liens vers l'environnement touristique témoigne d'un rôle qui semble peu assumé. Sa position de leader dans l'offre touristique laisserait présumer davantage d'engagement dans ce domaine. Le report de cette question sur les réseaux sociaux constitue une manière libérale de se défausser : dans le domaine de la communication, les réseaux sociaux sont des outils dont les opérateurs se servent en pariant sur la bonne volonté des usagers. Ce qui revient à dire que le travail de mise en lien et de construction d'un écosystème numérique est dévolu aux internautes.

En privilégiant exclusivement ce qui leur permet d'attirer les visiteurs, le zoo affiche un positionnement numérique égocentré. Compte tenu de sa conception et de sa réalisation en interne, il ne faut pas chercher dans les relations entre prestataire et client la cause d'éventuelles distorsions entre les intentions et la nature de cette interface. Les impératifs pratiques ont guidé la conception de cette mouture mise en service en 2015. Tout a été organisé afin de renseigner au mieux les potentiels visiteurs. Par choix, les responsables de la communication ont écarté toute information complémentaire. Leur position traduit une exigence de rentabilité conforme à la nature marchande de l'activité.

Le Center Parcs Les Hauts de Bruyères : une gestion centralisée

« Profiter de séjours en famille et entre amis, toute l'année, en pleine nature, à proximité des grands centres urbains… telle est la philosophie de la marque Center Parcs.[20]» Tel est le « Concept Unique » de Center Parcs, accessible à travers trois interfaces :

[20] http://www.centerparcs-immobilier.fr/investissement-immobilier-locatif/gestionnaire-residences-de-tourisme-center-parcs_100-cp - consulté le 24/9/2015.

- Un site web national[21], centrale de réservation des séjours.
- Le site des Hauts de Bruyères[22].
- Un site distinct dédié aux réservations à la journée[23]. L'accès y est énigmatique. Aucun lien n'y renvoie depuis les deux autres portails.

Lors de l'entretien, le directeur adjoint nous confie que les sites relèvent d'une gestion centralisée par le service marketing de la direction parisienne. Contacté par téléphone, le responsable des contenus éditoriaux au siège à Paris explicite la ligne éditoriale numérique des Center Parcs. Il confirme que les contenus et « *la vie e-commerce* » sont gérés depuis Paris :

> « Les contenus sont discutés avec l'équipe « produits » et avec les sites [c'est-à-dire les domaines comme celui des Hauts de Bruyères]. Les informations mises en ligne sont relativement stables, il y a peu de mise à jour. » Mais d'une manière général, précise-t-il, « il n'y a pas de site des Hauts de Bruyères. C'est l'un des produits des Center Parcs. Notre clientèle cherche d'abord à aller dans un Center Parcs. C'est le concept qui les attire puis ils se redirigent vers un domaine en fonction de leur lieu de résidence, du calendrier, des offres… Ce n'est pas la région qui est déclencheur d'achat, c'est le concept. Ils viennent pour le concept ; ce n'est pas en passant dans le coin qu'ils décident de s'arrêter. »

Les différents domaines comme celui des Hauts de Bruyères consistent en une déclinaison régionale d'un concept central et unificateur. Partout, les clients ont l'assurance de retrouver une gamme identique de prestations. Conformément à cette conception, l'insertion dans un tissu régional compte relativement peu. « *L'ancrage local est joué un peu mais ce n'est pas le cœur* » note-t-il. Aussi n'est-ce pas étonnant que le site web des Hauts de Bruyère soit l'exemple archétypal d'une dissociation quasiment totale d'avec l'environnement touristique alentour.

Le concept prime sur la région

Aucun de ces trois sites ne contient un onglet « Partenaires ». Selon le directeur adjoint, les partenariats avec les châteaux de Chambord, de Cheverny, et avec Beauval se traduisent par la vente de billets sur place. Le

---

[21] http://www.centerparcs.fr/fr-fr - consulté le 23/9/2015.
[22] http://www.centerparcs.fr/fr-fr/france/fp_CH_vacances-domaine-les-hauts-de-bruyeres?hc=CH293&duree=3&dated=2015-09-24 - consulté le 23/9/2015.
[23] http://www.journee-centerparcs.fr/CH/ - consulté le 23/9/2015.

Center Parcs en retirerait en échange de la publicité sur les sites de ces opérateurs. L'enjeu consiste à attirer des gens à la journée (36 euros/adulte), ce qui représente « *un levier de chiffre d'affaire* ».

A partir de l'onglet « Activités », on accède à huit propositions « À voir, à faire aux alentours du parc Les Hauts de Bruyères »[24] (cf. graphique 2). Pour chacune, un premier clic sur « lire la suite » permet d'accéder à une présentation assortie d'une localisation cartographique. Un deuxième clic permet d'accéder au site propre des structures « à voir ». Force est de reconnaître que ces propositions sont noyées dans la masse des informations. Parmi les huit sites accessibles depuis celui du Center Parcs, seul Chambord dispose d'un lien[25] qui renvoie vers celui-ci. Sur les autres, Center Parcs est ignoré, vraisemblablement parce qu'il concurrence l'offre d'hébergement qui accompagnent celle des châteaux. Et aussi parce qu'il s'agit d'un opérateur catégorisé parmi les activités de loisir et non parmi « la culture ».

Un clientèle captive

L'interface est structurée afin d'organiser une captation de la clientèle. Le groupe fournit des prestations « clefs en main » que chacun peut agrémenter à sa guise. Le fait de loger dans le Center Parcs est une invitation à profiter des ressources disponibles sur place, avant de se lancer dans une exploration des alentours.

> « Pour nous, c'est le point de vue du client qui prime. Nous n'avons pas d'intérêt à lui montrer ce qui se passe ailleurs ; et pas non plus de légitimité. Sur le site web de Disney Land, je doute qu'il y figure la liste des musées parisiens. Nous ne sommes pas un office de tourisme. On pourrait mettre plus de liens vers les acteurs institutionnels de la région mais ce n'est pas vraiment notre vocation. Il existe des régions où il y a des accords plus importants avec le tissu touristique alentour. Notre objectif est de maintenir le client au cœur de notre activité. C'est que la personne vienne ! Aussi, lors de l'étape de recherche d'un séjour, ce n'est pas certain que les croisements avec d'autres informations touristiques soient très évidents (…). Nous sommes un peu concurrents. Cela n'a pas forcément de sens de faire des liens vers

---

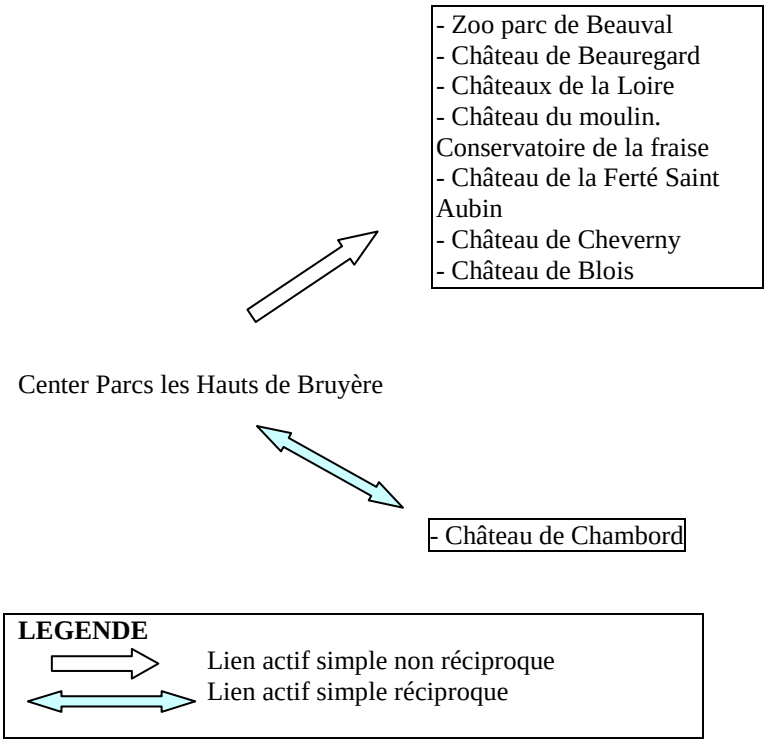
[24] http://www.centerparcs.fr/fr-fr/france/fp_CH_vacances-domaine-les-hauts-de-bruyeres/guide?hc=CH293&duree=2&dated=2016-10-11 - consulté le 11/10/2016.

[25] Dans la rubrique « Prestataires touristiques » de la page « Partenaires » du château de Chambord. http://www.chambord.org/professionnels/partenaires/ - consulté le 23/9/2015.

> les uns et les autres. Je ne pense pas qu'à Chambord, ils proposent ce type de service. » Frédéric Po, responsable des contenus éditoriaux).

La qualité commerciale des Center Parcs est revendiquée. Trop d'informations pourraient perturber le client potentiel. F. Po précise que seuls les clients étrangers ont tendance à « *fréquenter le petit guide touristique* » sur le web. Finalement, l'interface est conforme à sa vocation commerciale.

Graphique 2 - Center Parc : des « activités » en deux clics



Le site web du Domaine de Chaumont sur Loire

Placé sous la responsabilité du responsable de la communication, le site date de 2008. Selon les statistiques de Google analytics, il a été l'objet de 392150 sessions en 2015 ; parmi ces visiteurs, plus d'un quart (27.7%) sont retournés sur le site dans l'année. D'après les comparaisons en vigueur sur la

durée des sessions, elles se situent dans une fourchette qui atteste que les internautes ne repartent pas aussitôt entrés. Le faible taux de rebond[26] est congruent avec la durée moyenne des sessions : les internautes ne restent pas figés sur la page d'accueil, ils visitent en moyenne 5.45 pages par sessions.

Site Chaumont sur Loire - du 1/12015 au 1/1/2016	
Sessions	392 150
Utilisateurs	284 952
Pages vues	2 1317 271
Pages/sessions	5.45
Durée moyenne des sessions	3'33
Taux de rebond	31.90%
% de nouvelles sessions	72.24%

Sources : Google analytics

Précisée dans les « Mentions légales », la réglementation des liens concerne surtout ceux des partenaires vers Chaumont, et dans une moindre mesure, ceux de Chaumont vers ses partenaires[27]. Dans ce deuxième cas, l'EPCC « se réserve le droit de pointer ou non vers des sites tiers ». Les « liens » sont situés dans la barre verticale à gauche de la page d'accueil. Ils sont divisés en trois rubriques »[28] (cf. graphique 3) :

- Parmi les « partenaires du domaine » se trouvent des bailleurs de fonds, des médias et des enseignes commerciales. Il est étrange de voir figurer ici Philips et Citeos. Selon Leighton Gough (chargé de communication), la mention de ces entreprises se justifie par leur contribution matérielle et logistique. Certains médias sont « parrain » d'un jardin du concours, ce qui explique leur mise en avant.
- Les « partenaires du festival des jardins 2015 » consistent en une liste d'entreprises privées qui délivrent leurs prestations dans le cadre du festival.
- Les « liens » présentent les partenaires culturels.

[26] Pourcentage d'internautes qui entrent sur un site puis le quittent aussitôt sans consulter d'autres pages.

[27] http://www.domaine-chaumont.fr/mentions-legales - consulté le 25/9/2015.

[28] Le 3 mars 2016, cette rubrique ne comporte plus que deux parties : « partenaires du domaines » et « liens ». http://www.domaine-chaumont.fr/liens?cat=17 - consulté le 3/3/2016.

Cette dernière rubrique étonne par son éclectisme et ses choix. Pourquoi faire figurer ces offices de tourisme et pas d'autres ? Pourquoi mentionner la commune de La Haye Fouassière ? N'existe-t-il pas d'autres communes en France qui soient engagées dans l'élaboration de jardins ? Dédié spécifiquement aux jardins de la région, le site « Escapades aux jardins » n'est pas mentionné[29]. Pourquoi n'indiquer qu'un seul camping ? La mise en lien ne doit-elle se réaliser qu'au prix de petits arrangements tarifaires ?

Du point de vue de l'usager, cette page est organisée de façon illogique. S'il recherche des informations sur le domaine de Chaumont, il n'a que faire des partenaires institutionnels, médias et commerciaux. Il serait curieux de se référer au site de la Région, à celui du ministère de la Culture, ou de France Inter pour préparer son séjour. Les seuls liens véritablement utiles sont ceux qui figurent en dernière position. Selon le responsable des relations publics, priorité a été placée dans les réseaux sociaux, considérés comme « *plus important en termes de buzz et d'impact* ».

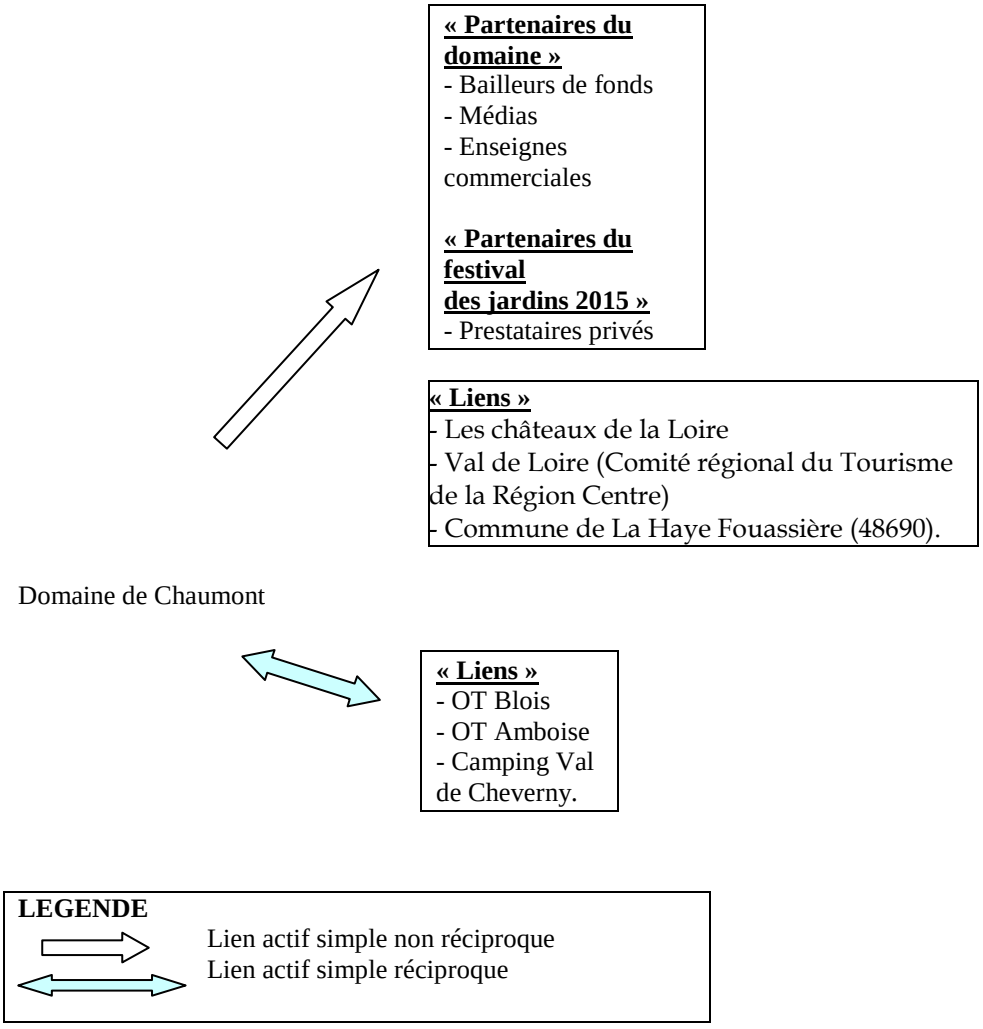
La logique qui préside à l'organisation des « Liens » sur le site de Chaumont est fondée sur l'allégeance aux partenaires qui le financent ou l'accompagnent. Comme c'est l'usage sur les sites des opérateurs culturels, cette communication est orientée à des fins internes. La constellation des liens est davantage orientée vers des impératifs communicationnels et marchands que vers le service aux publics, paradoxe pour un établissement qui relève du service public de la culture. La notion de politique des publics ne semble pas relever d'une attention particulière, ce que confirme l'entretien avec le chargé des relations publiques. Il serait possible d'objecter que les informations pratiques suffisent et qu'il n'est nul besoin de se reporter aux « Liens ». Mais d'une part, les pratiques touristiques attestent de formes d'omnivorisme et d'éclectisme en matière de fréquentation. D'autre part, cette forme de présentation et les effets qu'elle induit sur les visiteurs contredisent les intentions vertueuses des opérateurs, qui le plus souvent, se réfèrent à l'ambition de démocratisation culturelle poursuivie depuis cinquante ans par les services du ministère de la Culture.

L'intégration de ces trois interfaces à un écosystème numérique demeure à construire, car au-delà de leur fonction publicitaire, elles ne délivrent aucun service rationnel à l'usager : pas de possibilité de continuer virtuellement la visite ; point de liens qui permettraient d'élargir l'offre réelle ; point de

[29] http://www.escapades-aux-jardins.fr/- consulté le 23/10/2015.

ressources documentaires et de base de données qui autoriseraient un approfondissement des thématiques. Fonctionnelles, chargés de signes et

Graphique 3 – Les partenaires de Chaumont : une reconnaissance des services



de signifiés, entrelaçant culture, tourisme et commerce, ces machines web opèrent un découpage territorial des zones de marché comme autant de zones de pouvoir.

De la joie du panda aux machines web

Avant de fouler le Val de Loire, l'internaute a de fortes chances de croiser un animal qu'il ne verra sans doute jamais, sauf à visiter le zoo de Beauval. Les sites dignes d'intérêts de la région semblent condensés dans la silhouette du panda. Partout figurent ses taches noires et blanches, son air bonhomme et sa tranquillité impavide. Quel plus beau symbole du tourisme de nature que cette animalité domestiquée. L'image est à la fois belle (la beauté brute de « la nature »), rassurante (l'animalité soumise) et vendeuse, puisque « la nature » attire mais n'effraie pas. Le panda incarne cette idée commune selon laquelle la nature n'est pas politique (Latour, 2015). Il agit comme un signal positif dans lequel la diversité de l'offre touristique peut se fondre sans perdre son identité.

Cette figure illustre le devenir animal et machinique des opérateurs touristiques. Animal car sa mobilisation permet de rejeter toute forme de critique sociale des processus d'instrumentalisation touristique des territoires. Machinique, car en étant médiatisée numériquement, cette icône opère une socialisation au sens de Murielle Darmon (2006 : 6) : elle est une expression sociale qui « forme et transforme les individus », et dont l'impact est d'autant plus marqué que nos subjectivités deviennent « assistée par ordinateur » (Guattari, 1989 : 28). En se laissant aller sur la pente du marketing, les opérateurs font de la culture - au double sens du terme : styles de vie et corpus d'œuvres valorisées (Passeron, 2006 : 493-508) - un produit d'appel pour vendre un territoire, lui-même érigé en marque, et donc en produit. C'est sous les auspices rassurants de la joie du panda qu'est célébrée l'union conformiste de la culture, du tourisme et du commerce. Elle contribue à rendre indistincts les opérateurs marchands des opérateurs publics, dont les sites web constituent des machines à communiquer au service des machines marchandes.

Flatteur et avenant, le panda est rassurant ; comme le slogan publicitaire des boutiques Relay, il est « Curious, zen positive relax, happy, … ». Bonhomme, il illustre la désincarnation émanant du déphasage entre les discours et leur traduction sur le terrain. La multiplication des supports numériques favorise la dissémination de mots d'ordre néo libéraux forcément positifs (créativité, attractivité, participation…), dont la combinaison est parfois hasardeuse (« territoire de projet ; projet de territoire »). Ces mots semblent s'imposer, alors qu'ils ne rendent pas

compte des intelligences des acteurs sur le terrain, de leurs efforts et de leurs passions : tous n'adhèrent pas systématiquement aux logiques marchandes. Mais la figure du panda agit comme un totem : point question de ne pas s'y rallier, difficile de ne pas s'y plier. Son sourire indéchiffrable est là pour rappeler qu'un fil non consensuel relie les discours aux acteurs.

Une machine à communiquer

Les agents contactés au cours de cette étude ont souvent été surpris que l'on s'intéresse à leurs sites web. Cet étonnement traduit-il une sous estimation des enjeux des interfaces numériques ? Le paysage des réseaux sociaux est-il envisagé comme une déterritorialisation où les traces d'une politique volontariste n'auraient aucune prise ? S'agit-il à leurs yeux d'un autre monde, virtuel et purement « communicationnel », qui serait détaché de la réalité et de leur propre volonté ? Ou bien, les agents ont-ils conscience qu'il s'agit d'un lieu de pouvoir qu'il convient de tenir à l'écart de l'observation ?

Reconnue comme centrale, la fonction de communication semble conçue comme un instrument de pouvoir pour exister dans un champ quadrillé par la fièvre du marketing. Aussi ne doit-on pas s'étonner que la lettre et l'esprit de ces sites soient désolidarisés de toute notion de bonne pratique : nous n'avons pas relevé l'existence de charte à l'usage des structures publiques qui s'adressent à des publics. Dans ce domaine, les collectivités territoriales laissent faire. Leurs impulsions sont surtout motivées par des objectifs marchands : développer le e-commerce, promouvoir l'image du territoire et en valoriser l'attractivité. Elles raisonnent en termes de marques, de label et de produits. Entre le « concept » des Center Parcs et leur conception du tourisme de nature, le procédé est identique : envisager le territoire, avec ses ressources tant physiques qu'humaines, à l'aune de sa rentabilité.

Une machine marchande

Dans les trois sites étudiés, les notions de solidarité, de sensibilité à la transversalité et d'altruisme ouvert sont peu valorisées. Ceci était prévisible pour les opérateurs privés (Beauval et Center Parcs), mais beaucoup moins pour Chaumont qui relève du service public. Dans le meilleur des cas, ce sont des formes de solidarité mécanique qui prévalent : les liens permettent seulement d'accéder à des structures appartenant au même champ.

L'indistinction entre structure publique et structure privée s'explique par l'indexation de leurs interfaces à un modèle marchand. Par la rareté des liens actifs, elles procèdent plus d'une communication à l'ancienne (un message et

un récepteur) que par l'exploitation des potentialités du web : un message et des pratiques d'internautes. Qu'il s'agisse des intentions déclarées qui figurent sur leurs portails ou des analyses qu'ils en font lors des entretiens, ces derniers sont peu pris en considération par les opérateurs. Ils sont d'abord envisagés comme des clients pour qui les contenus du site doivent répondre à des demandes d'ordre pratique (où, quand, comment, à quel prix ?). Selon la logique du marketing, tout est organisé pour limiter au maximum leurs possibilités de navigation[30].

Si Internet est bien envisagé comme un marché étendu, il est segmenté et « segmentable à l'infini » (Gensollen, 1999 : 37). Réalisé en toute discrétion, ce jeu de coupure est habillé par les habits de l'hymne à l'innovation et les dorures du marketing. En cela, les sites observés s'insèrent pleinement dans un modèle économique fondé sur la captation et sur la prédation, dont les valeurs divergent de l'intelligence collective, de la coopération et de l'expérimentation. Autour de ces deux pôles, les questions de gouvernance numérique suscitent des débats passionnés[31]. Dans le champ du tourisme et de la culture, les agents sont nombreux à se référer aux principes néolibéraux des économistes orthodoxes. La logique de la consommation est survalorisée, au détriment de la logique de la production (navigation, contribution).

La fabrication d'un site est un processus engageant plusieurs acteurs, dont seul un nombre infime maîtrise la technologie. L'opérateur fait appel à un prestataire interne ou externe. Un dialogue s'engage autour d'un cahier des charges. La construction résulte de l'agencement de compétences, de discours, de vocabulaires et d'exigences. Plusieurs arbitrages ont lieu. Certains sont techniques, d'autres portent sur la structure et le fond. Dans les trois sites observés, une forme de pragmatisme conforme aux logiques de l'hyper capitalisme l'emporte. Autour de lui gravitent les choix iconographiques, de design et de liens actifs. Ce pragmatisme est facilité et renforcé par l'obligation d'en passer par des techniciens spécialistes du web

---

[30] « Mettre moins de liens externes ou les ouvrir dans une autre fenêtre afin d'obliger vos visiteurs à rester sur votre site Web » est l'une des préconisations pour améliorer le taux de rebond d'une interface.
http://www.conseilsmarketing.com/referencement/le-taux-de-rebond-dun-site-internet - consulté le 18/1/2016.

[31] Comme l'atteste la réception polémique de l'ouvrage de N. Colin et H. Verdier (2012).

pour concevoir, puis, pour intervenir sur l'interface numérique. Aussi devrait-on s'interroger sur les représentations sociales - au sens de « forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989 : 53) -, des équipes qui conçoivent et réalisent les interfaces. Parce qu'il n'échappe à personne que le web permet d'accéder à des outils aux vastes potentialités, ces représentations semblent ressaisies par la conscience de la puissance de l'outil et de son rôle dans les usages des internautes. En orientant les choix, en suggérant des options, en faisant prévaloir les fonctionnalités marchandes, les techniciens jouent le rôle de prescripteurs. Dans le contexte d'émerveillement face au paraclet numérique, les configurations semblent davantage influencées par leurs savoirs techniques que par les savoirs pratiques des opérateurs.

Une machine sans auteur

Les entretiens ont laissé entrevoir un déphasage entre les discours des opérateurs et ce qui est visible sur leurs sites. Il est tel qu'il conduit parfois à se demander s'ils perçoivent l'interface numérique comme étant la leur. Ce déphasage contient au moins deux facettes. D'une part, les discours altruistes sur l'exigence de réseau, de coopération et de partenariat auxquels ils adhèrent, tranchent avec le sahel numérique où ces injonctions se dissolvent. D'autre part, l'écart entre les discours et la qualité des services proposés par les sites apparaît consonnant avec la pratique du double langage telle qu'elle s'est insidieusement développée depuis la décennie quatre vingt[32].

Au-delà de l'emploi de mots vides et de fictions théoriques qui génèrent un laminage de la subjectivité (Guattari, 1989), les interfaces numériques autorisent le déploiement de machines communicatives sans référencement direct à un auteur physique. Il s'agit d'une propriété particulière du web qui autorise soit l'extrême mise en valeur de la personne de l'auteur, comme dans le cas des blogs, soit au contraire un jeu diversifié de recomposition de son identité[33]. A contre-courant de la première manière de faire, de nombreux auteurs de portails web optent pour une dissimulation partielle de

---

[32] Cusset (2008) et Hazan (2006) ont analysé la progressive dissémination d'un vocabulaire politiquement correct pour désigner des situations socialement problématique. Boltanski et Chiapello (1999 : 93-153) ont étudié la propagation du vocabulaire du management dans les modes de pensée de l'urbanisme, de la culture (« la cité par projet ») et plus largement dans les manières de parler de nos intimités.

[33] Cf. « La construction et la gestion de l'identité numérique dans la rencontre amoureuse en ligne » de la sociologue Catherine Lejealle (non publié).

leur identité. Dans le cas des trois sites étudiés, l'institution est visible et bien représentée, mais leurs auteurs n'apparaissent jamais directement (sauf à chercher dans les « Mentions légales »). Les entretiens montrent que le déphasage entre ce qui est fait ou pensé et ce qui est présenté sur le web est assumé pleinement, sans doute en raison de cette faible traçabilité. Sans auteur, ces sites se caractérisent par une absence de responsabilité éditoriale. Cette tendance prend place dans un mouvement plus large d'appropriation de l'intelligence collective par le copyright (Richard, 2015 : 153)[34]. Ainsi, d'une part, les opérateurs approchés lors de cette étude démissionnent quant à leur possibilité d'affirmer une ligne éditoriale dont ils assumeraient la responsabilité. D'autre part, ils s'en remettent plus ou moins volontairement aux majors du web qui organisent le marché selon leurs intérêts financiers, et qui font prévaloir la régulation par le code sur la loi[35].

Une adresse au public ou à la foule ?

Les manières de nommer les gens varient selon les contextes. Les travaux sur la médiation culturelle de l'art ont vulgarisé l'idée d'une relation triangulaire s'établissant entre le monde des œuvres, les institutions qui les accompagnent et les communautés éphémères qui les reçoivent (les publics). Plusieurs travaux ont observé ce qui se trame sensiblement dans le vécu des œuvres d'art, des pratiques amateurs et de l'espace vécu. Quel que soit le courant de pensée, il est rare que les gens soient seulement envisagés sous l'angle du client consommateur. En général, pour les opérateurs culturels, il est question de public. Chez les stratèges en marketing, on évoque les cibles et les segments : pour les personnels qui ont une formation en tourisme, il est question de client.

Dans les discours des opérateurs institutionnels et touristiques de cette étude, les termes de touriste, de client, et de cible l'emportent. Lorsqu'on examine leurs centres d'intérêts sur leurs sites et dans les études commanditées pour élaborer des « stratégies touristiques », ils se préoccupent bien davantage de leurs intérêts que de la réception des gens. Ceux-ci semblent davantage considérés comme partie d'une foule - censément unifiée par ses désirs de

---

[34] Sur ce phénomène d'enclosure, C. Richard s'appuie sur James Boyle, « The second enclosure movement and the construction of the public domain », http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1273&context=lcp – consulté le 22/12/2015.

[35] A ce propos, C. Richard (2015 : 152) cite Lawrence Lessig dont l'ouvrage *Code. Version 2.0*, New York, Basic books est téléchargeable : http://codev2.cc/download+remix/Lessig-Codev2.pdf - consulté le 22/12/2015.

consommation - qu'il convient de capter en étant le plus « attractif » possible, que comme des publics potentiels, composé de personnes appartenant à de multiples catégories, dotées de sensibilité et de sens critique. Les distinctions et les proximités réalisées par Gabriel Tarde entre le public et la foule trouvent ici une démonstration exemplaire[36].

Le public se construit progressivement par ses fréquentations, ses visites et ses rencontres. La foule est soumise à toutes les pressions régressives de médias. A leur façon, les opérateurs semblent avoir adopté la grille de lecture debordienne stigmatisant l'aliénation des masses. Puisque celles-ci sont demandeuses de spectacle, de loisirs et d'attractions, il convient de répondre à leur demande en les assignant à la posture d'électrons formant une masse dotée des mêmes désirs et des mêmes capacités à sentir, qui la conduit avant tout à se comporter en consommateur. C'est donc au prix d'une réduction phénoménale des touristes en clients avides de consommer que les opérateurs perçoivent les enjeux touristiques et élaborent leurs médiations numériques pour y répondre.

****

L'observation montre que c'est l'outil et ses formes de naturalisation, telles que les envisagent les prestataires, qui façonnent les interfaces en partie à l'insu des opérateurs. Privés ou publics, ils ont opté pour des configurations marchandes placées sous le signe de la communication et du marketing. Qu'il s'agisse de billet d'entrée ou de nuit d'hôtels, l'important est de vendre. Leurs interfaces web se sont muées en guichet. Si certains internautes peuvent mobiliser des dispositions pour ne pas être réduits à de simples consommateurs, pour d'autres, la configuration des sites ne leur laisse pas le choix. Ce n'est donc pas la capacité des gens qui devrait être questionnée en premier mais celle des opérateurs. Dans quelle mesure sont-ils capables de s'extraire d'une vision mercantile du tourisme et de la culture pour proposer aux usagers autre chose que des consommations ?

---

[36] « (…) dans la composition d'une foule, les individus n'entrent que par leurs similitudes ethniques, qui s'additionnent et font masse, non par leurs différences propres, qui se neutralisent, et que, dans le roulement d'une foule, les angles de l'individualité s'émoussent mutuellement au profit du type national qui se dégage. Il en est ainsi malgré l'action individuelle du meneur ou des meneurs qui se fait toujours sentir, mais toujours contrebalancée par l'action réciproque des menés. » Tarde (1989 : 14).

A condition de concevoir les interfaces en tirant profit des potentialités du web 2.0, il serait possible d'obtenir une réelle mise en réseau des acteurs, offrant une meilleure lisibilité des actions, pour les habitants, les partenaires et les institutions. Car les sites des opérateurs touristiques et culturels ne sont pas seulement réservés aux clients. Dans un contexte budgétaire où l'établissement de partenariats se fait plus pressant, une présentation numérique plus exhaustive des actions réalisées et à venir serait un moyen de construire des chantiers en commun. Cette élaboration nécessite un travail d'explicitation et de clarification. Il s'agit finalement de mieux documenter les contenus en mettant à disposition un argumentaire détaillé, la diversité des partenariats, des ressources documentaires et des archives. Une mise en réseau multiplierait les possibilités de navigation des usagers. Elle autoriserait des interconnexions entre des centres d'intérêts appartenants à des champs différents. En rompant avec les logiques marchandes qui préconisent une captation du client, elle permettrait d'envisager l'usager comme un être pluriel, dotés de goûts, de dispositions et d'appétences diversifiés, et non comme un client monolithe.

En pratique, ces perspectives suscitent des résistances. Elles touchent aux compétences (intervenir en tant qu'administrateur), à l'organisation individuelle (la complainte de la chronophagie) et collective du travail (coopération entre le prestataire et les personnels de la structure), ainsi qu'à des postures générationnelles et des questions de sens (« à quoi ça sert ? »). Ces résistances ne s'opposent pas « au changement ». Elles relèvent de postures défensives face à un ressaisissement d'interfaces qui sont envisagées « naturellement ».

Plusieurs catégories d'acteurs sont concernés par cette exigence de mise en réseau : institutionnels, acteurs culturels, sociaux et éducatifs. Ils ne peuvent cependant être tenus responsables de la même manière. La pensée politique de ces outils devrait en priorité être impulsée par les agents et les élus des collectivités territoriales, et être à l'œuvre chez les opérateurs du secteur public.

Les droits numériques apparaissent dans le rapport du Premier Ministre de juin 2015[37]. Ces droits n'entrent pas dans le détail des manières dont l'usager

[37] « Il est aujourd'hui nécessaire de penser de nouveaux droits du citoyen à l'ère numérique, à la fois dans les travaux européens et dans le droit français : inscription dans la loi française d'une définition claire de la neutralité du net, co-construite avec toutes les parties prenantes, portabilité des données d'un service à l'autre, ou encore

est systématiquement transformé en client captif par les portails numériques d'opérateurs soutenus par la puissance publique. Aux objectifs contenus dans cette « stratégie numérique », nous serions tentés d'ajouter un axe de réflexion inspiré par la notion d'écosystème numérique. Il s'agit d'envisager les interfaces numériques comme sas et non comme nasse : on doit donc se poser la question de savoir si elles génèrent de l'inclusion ou de l'exclusion. Selon le rapport du Conseil National du Numérique de 2013, « L'inclusion est bien entendu une affaire de redistribution. Dans une société immatérielle, elle est également une question de "pouvoir d'agir". »[38] Si nous pensons que le numérique n'est pas qu'un enjeu technique et économique mais participe de la construction d'un projet de société, nous devons faire en sorte que chacun dispose des conditions matérielles et culturelles pour en être non pas un simple utilisateur ou consommateur, mais un citoyen à part entière.

Bibliographie

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bon F. (2011), *Après le livre*, Paris, Seuil.

Bonaccorsi J. (2013), « Approches sémiologiques du web », in Barats C., *Manuel d'analyse du Web*, Paris, Armand Colin, pp. 125-146.

Chauvier E. (2014), *Les mots sans les choses*, Paris, Allia.

Colin N., Verdier H. (2012), *L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris, Armand Colin.

Cusset F. (2008), *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*, Paris, La découverte.

Darmon M. (2006), *La socialisation*, Paris, Armand Colin.

Deleuze G. (2004), *Foucault*, Paris, Les Editions de Minuit.

Durkheim E. (2004) [1930], *De la division du travail social*, Paris, PUF.

Gensollen M. (1999), « La création de valeur sur Internet ». In : *Réseaux*, volume 17, n°97, Internet, un nouveau mode de communication ? pp. 15-76.

Guattari F. (1989), *Les trois écologies*, Paris, Galilée.

Hazan E. (2006), *LQR. La propagande du quotidien*, Paris, Raison d'agir Editions.

Jodelet D. (dir.) (1989), *Les représentations sociales*, Paris, PUF.

Kambouchner D., Meirieu P., Stiegler B. (2012), *Le numérique, l'école et la société qui vient*, Paris, Mille et une nuits.

Latour B. (2015), *Face à Gaïa. Huit conférences sur le nouveau régime climatique*, Paris, La Découverte.

---

droit des utilisateurs à décider du devenir de leurs données. » Stratégie numérique du Gouvernement, 18 juin 2015, Premier Ministre, p. 7.

[38] « Pour une nouvelle politique d'inclusion », 2013, Conseil National du Numérique, Rapport remis à la ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Économie numérique, p. 4.

Latour B., J. Pablo, Venturini T., Grauwin S., Boullier D. (2013), « Le tout est toujours plus petit que ses parties. Une expérimentation numérique des monades de Gabriel Tarde », *Réseaux* /1 n° 177**,** Paris, La Découverte, pp. 197-232.
Lauret J.-M. (2014), *L'art fait-il grandir l'enfant ?* Toulouse, Editions de l'attribut.
Lepage F. (dir.) (2012), *Education populaire, une utopie d'avenir*, Paris, Les liens qui libèrent.
Lessig L. (2006), *Code. Version 2.0*, New York, Basic Books.
Maingueneau D. (2013), « Genres de discours et web : existe-t-il des genres web ? », in Barats C., *Manuel d'analyse du Web*, Paris, Armand Colin, pp. 74-97.
Monnoyer-Smith L. (2013), « Le web comme dispositif : comment appréhender le complexe ? », in Barats C., *Manuel d'analyse du Web*, Paris, Armand Colin, pp. 12-31.
Pasquier D. (2005), *Cultures lycéennes. La tyrannie de la majorité*, Paris, Autrement.
Passeron J.-C. (2006), *Le raisonnement sociologique*, Paris, Albin Michel.
Paugam S. (2014), *Le lien social*, Paris, PUF.
Richard C. (2015), « Penser Internet. Une histoire intellectuelle et désenchantée du réseau », *Revue du Crieur* n°2, Paris, Médiapart – La Découverte, pp. 146-159.
Tarde G. (1989), *L'opinion et la foule*, Paris, PUF.