



**HAL**  
open science

# Sémiotique et communication des entreprises : le tournant du web : le cas de trois centres thermoludiques des Hautes-Pyrénées

Mariana Lescourret

## ► To cite this version:

Mariana Lescourret. Sémiotique et communication des entreprises : le tournant du web : le cas de trois centres thermoludiques des Hautes-Pyrénées. Sociologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2016. Français. NNT : 2016TOU20065 . tel-01829145

**HAL Id: tel-01829145**

**<https://theses.hal.science/tel-01829145>**

Submitted on 3 Jul 2018

**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.

Université Fédérale



Toulouse Midi-Pyrénées

# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse 2 - Jean Jaurès

---

**Présentée et soutenue par :**

Mariana Lescourret

Le mardi 13 septembre 2016

**Titre :**

Sémiotique et communication des entreprises : le tournant du web.  
Le cas de trois centres thermoludiques des Hautes-Pyrénées.

---

**École doctorale et discipline ou spécialité :**

ED ALLPH@ : Sciences de l'information et de la communication

**Unité de recherche :**

U.R.I LERASS EA 827

**Directeur/trice(s) de Thèse :**

Pierre Molinier, Professeur des Universités, Université Toulouse 2 – Jean Jaurès  
Patrick Mpondo Dicka, Maître de Conférences, Université Toulouse 2 – Jean Jaurès

**Jury :**

Peter Stockinger, Professeur des Universités, INALCO - FMSH – CFI, Paris  
Sébastien Rouquette, Professeur des Universités, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand



# Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu mes co-directeurs de thèse Messieurs Pierre Molinier et Patrick Mpondo Dicka ; je remercie tout d'abord Pierre Molinier pour la confiance qu'il m'a accordée ainsi que pour sa très grande compréhension vis-à-vis de la situation critique dans laquelle j'ai pu me retrouver en milieu de parcours. Je le remercie également pour sa présence systématique à chacune de mes sollicitations. Je remercie très sincèrement Patrick Mpondo Dicka pour son précieux soutien et son accompagnement bienveillant tout au long de mon parcours universitaire, au-delà même de ces quatre années de thèse. Je le remercie de tout cœur pour son humanité ainsi que pour la très grande qualité de nos échanges.

Je tiens à remercier ensuite Messieurs Sébastien Rouquette et Peter Stockinger pour avoir accepté la lecture ainsi que l'évaluation de cette thèse aux titres de rapporteurs.

J'adresse mes sincères remerciements à Monsieur Arno Giovannini, au titre de Directeur Général de la société SemioticTransfer AG pour sa confiance tout au long de ces quatre années. Je le remercie pour les réflexions théoriques et stratégiques que nous avons partagées ainsi que pour l'expérience et les opportunités professionnelles qu'il m'a offertes.

Merci également à Monsieur Frédéric Blavoux au titre de Président de la société mountNpass pour m'avoir offert la possibilité d'élargir mes observations de terrain dans le domaine du numérique, du tourisme et de la valorisation des territoires. Je le remercie très sincèrement pour l'expérience professionnelle acquise à ses côtés qui, je l'espère, ne fait que commencer.

Je remercie les professionnels des centres thermoludiques ainsi que des agences web et de communication qui ont accepté de participer à cette recherche afin de constituer mon terrain d'observation et dont les échanges ont été particulièrement constructifs. Merci donc à Mesdames Isabelle Flourette et Claire Bourg aux titres de Directrices adjointes de la société Balnéa, Madame Annick Dansaut au titre de Responsable de la communication de la société les Bains du Rocher, ainsi que Monsieur Jean-Marc Peybernes, au titre de Directeur de la société Mercure Sensoria. De la même manière, je tiens à remercier Monsieur David Legoanvic, au titre de Directeur de la société Netcom Multimédia, Madame Marjorie Esquerre, au titre de Directrice de la société Nowooo, et enfin, Monsieur Thibaut Pietri, au titre de Directeur technique de la société Oréalys.

Mes remerciements vont ensuite à l'ensemble des membres du laboratoire du LERASS et plus particulièrement à ceux des équipes du CPST et de GRECOM-MEDIAPOLIS auprès de qui j'ai pu participer à de nombreux séminaires très constructifs ainsi qu'à des moments conviviaux très appréciables.

Je remercie également le département ART & COM de L'UT2J pour m'avoir offert la possibilité de découvrir l'enseignement universitaire au titre de chargée de cours en sémiologie de l'image et en communication des organisations culturelles. Cette aventure humaine a été extrêmement enrichissante et stimulante et a renforcé en moi le goût de la transmission.

Je remercie particulièrement l'ensemble des doctorants et jeunes docteurs qui m'ont accompagnée tout au long de ces quatre années, notamment les membres de l'ADT-SIC, mais également tous ceux auprès de qui j'ai pu affiner mes compétences de chercheuse et passer du bon temps. Plus personnellement, je tiens à remercier Philippe et Guillaume, pour leur présence, leur humour décalé et leur façon à eux de m'avoir tirée un peu vers le haut. Merci beaucoup à Thibault pour ses précieux conseils concernant la méthodologie de l'entretien et à Nathalie pour m'avoir passé le flambeau sur les cours de communication des organisations. Merci à Benjamin pour ses encouragements et sa bienveillance, mais aussi à Daniel et notamment Emilie Doré, pour m'avoir aidé à construire les axes principaux de ma rédaction. Merci beaucoup à Marie-Mandarine pour son aide précieuse au niveau de la mise en page, ses relectures attentives et ses conseils toujours avisés. Je tiens à remercier également Madame Harris pour la traduction du résumé de la thèse en anglais. Un grand merci à Marina et Gustavo ainsi que Jean-Pierre, pour avoir partagé avec moi leur espace de travail, pour m'avoir fait découvrir quelques douceurs brésiliennes et colombiennes et pour avoir supporté mes interminables conférences Skype ! Enfin, merci beaucoup à Pierre Mignot et à Isabelle Bouchardy pour m'avoir finalement embarquée dans une aventure des plus stimulantes, malgré la fin de thèse qui se profilait.

Mes pensées vont également à l'ensemble de mes proches, qui malgré ces quatre longues années, sont restés toujours présents, compréhensifs, indulgents et attentifs à ma situation. Je pense notamment à Nadège, Karine, Sophie et Solène, auprès de qui je retrouve mes sources de vie, mais également à Blandine, Cécile, Julie et Lucie, qui m'ont accompagnée tout au long de mon parcours universitaire et bien au-delà. Pour leur présence également depuis ma

plus tendre enfance, au ski comme à l'école, mes pensées vont vers Emilie et Chloé ainsi que Cynthia et Vanessa.

Je tiens enfin à exprimer toute ma reconnaissance envers ma famille et plus particulièrement mes parents, Sylvie et Stéphane. Leur soutien de tous les instants, leurs encouragements, mais par-dessus tout, leur grand amour ont construit autour de moi un cadre affectif sûr et indéfectible. Je les en remercie de tout cœur. Je remercie aussi très chaleureusement Camille, Silvia, Dominik, Noah et Patrizia pour leur accueil toujours bienveillant, pour leur support moral et affectif prévenant, ainsi que pour nos échanges culturels et linguistiques enrichissants. C'est vers mon compagnon Zacharias que se tourne enfin ma dernière et plus tendre pensée. Je le remercie de tout cœur de m'avoir accompagnée chaque jour dans cette aventure, pour sa présence attentive au quotidien, ainsi que pour ses grandes qualités humaines. Je le remercie infiniment d'avoir fait le pari de quitter son cadre de vie pour découvrir le mien et construire enfin le nôtre.

Ces personnes ont contribué, à leur manière, à l'aboutissement de ce travail ainsi qu'à la construction de ma personne, et je leur en suis infiniment reconnaissante.



# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>7</b>
1. CONTEXTE ET OBJET DE LA RECHERCHE	9
2. QUESTION GENERALE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE	12
3. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	16
4. ORGANISATION DE LA RECHERCHE	19
<b>PREMIERE PARTIE</b>	<b>25</b>
<b>CADRE GENERAL : PROBLEMATIQUES, OBJECTIFS DE RECHERCHE, PRESENTATION ET APPROCHE DU TERRAIN.</b>	<b>25</b>
1. PREAMBULE	27
2. COMMUNICATION ET ORGANISATION	27
3. PRESENTATION DE L'APPROCHE ET METHODOLOGIE	31
4. ENJEUX DE LA RECHERCHE	38
5. OBJECTIFS DE RECHERCHE	51
6. SYNTHESE ET BILAN DU CADRE GENERAL	77
<b>DEUXIEME PARTIE</b>	<b>79</b>
<b>AXE NUMERIQUE : ANALYSES SEMIOTIQUES DES SITES WEB.</b>	<b>79</b>
1. PREAMBULE	83
2. QUELQUES CONSIDERATIONS SUR LE WEB ET LA QUESTION DU NUMERIQUE	84
3. ANALYSES DES SITES WEB	92
4. CHEMINEMENT ANALYTIQUE	96
5. PRESENTATION METHODOLOGIQUE	98
6. SYNTHESE ET BILAN DES ANALYSES SEMIOTIQUES DE SITES WEB	129
<b>TROISIEME PARTIE</b>	<b>131</b>
<b>AXE ORGANISATIONNEL : ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.</b>	<b>131</b>
1. PREAMBULE	133
2. CARACTERISTIQUES DE L'ENQUETE	134
3. ANALYSE DES DISCOURS APPREHENDES	140
4. LOGIQUES ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES EMERGENTES	271
5. OUVERTURE SUR L'AXE INSTITUTIONNEL	277
<b>QUATRIEME PARTIE</b>	<b>279</b>
<b>AXE INSTITUTIONNEL : OBSERVATIONS DE TERRAIN EN SITUATION PROFESSIONNELLE.</b>	<b>279</b>

---

<b>1. PREAMBULE</b>	<b>281</b>
<b>2. L'INNOVATION : UN FACTEUR DE DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE</b>	<b>282</b>
<b>3. LA QUESTION DE L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS</b>	<b>294</b>
<b>4. LE ROLE DES INSTITUTIONS TERRITORIALES DANS LA COMMUNICATION DES CENTRES THERMOLUDIQUES</b>	<b>306</b>
<b>5. SYNTHESE ET BILAN DES OBSERVATIONS DE TERRAIN EN SITUATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>313</b>
<b><u>CINQUIEME PARTIE</u></b>	<b><u>315</u></b>
<b><u>RETOMBEES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES.</u></b>	<b><u>315</u></b>
<b>1. PREAMBULE</b>	<b>317</b>
<b>2. DISCUSSION METHODOLOGIQUE A PARTIR DES TRAVAUX DE STOCKINGER</b>	<b>318</b>
<b>3. PROPOSITION METHODOLOGIQUE POUR UNE ANALYSE DES SITES WEB ACTUELS A L'ERE DU WEB 2.0.</b>	<b>328</b>
<b>4. PENSER L'IDENTITE NUMERIQUE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>339</b>
<b>5. VERS UNE DEFINITION ELARGIE DE L'IDENTITE NUMERIQUE</b>	<b>356</b>
<b>6. SYNTHESE ET BILAN DES RETOMBEES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>	<b>360</b>
<b><u>CONCLUSION GENERALE</u></b>	<b><u>363</u></b>
<b>1. RAPPEL DE L'OBJET DE LA RECHERCHE</b>	<b>365</b>
<b>2. SYNTHESE GENERALE</b>	<b>366</b>
<b>3. REFLEXIONS METHODOLOGIQUES, THEORIQUES ET PRATIQUES A PARTIR DE LA SYNTHESE NOS RESULTATS</b>	<b>371</b>
<b>4. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA THESE</b>	<b>381</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b><u>383</u></b>
<b>OUVRAGES ET ARTICLES</b>	<b>383</b>
<b>AUTRES</b>	<b>391</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b>	<b>392</b>
<b><u>TABLES DES ILLUSTRATIONS</u></b>	<b><u>395</u></b>
<b>INDEX DES FIGURES</b>	<b>395</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX</b>	<b>396</b>
<b><u>TABLE DES MATIERES</u></b>	<b><u>397</u></b>

# Introduction générale



## 1. Contexte et objet de la recherche

Issue d'un environnement montagnard dont l'économie principale est aujourd'hui celle du tourisme, nous avons toujours évolué au cœur de problématiques liées à la valorisation du territoire et de ses activités associées. Les diverses tactiques de promotion d'un secteur d'activité ainsi que l'avènement du web dans les organisations ont éveillé en nous la curiosité d'approfondir la question des stratégies de communication des prestataires touristiques à l'heure où le digital devient une variable incontournable de leur organisation. Aujourd'hui, la construction de l'identité globale des entreprises passe inévitablement par la manière dont elles investissent le web. Les processus organisationnels qui se mettent en place autour des nouvelles technologies dépendent en partie de stratégies officiellement établies à côté desquelles se développent des stratégies organisationnelles parallèles qui ont une influence notoire sur la production des discours promotionnels et la conception identitaire de l'entreprise.

C'est à partir d'observations et de considérations issues de notre expérience professionnelle que nous nous sommes intéressée à la question de la communication web au sein des entreprises, et notamment, à la question de la construction et de la gestion d'une identité numérique. Ce sont les enjeux qu'elle soulève au sein des organisations en général qui motivent le présent travail de thèse. Cette étude communicationnelle nous amène à investir plusieurs champs disciplinaires et théoriques et à mobiliser des concepts issus de disciplines diverses qu'il convient de délimiter et de mobiliser dans le cadre de l'appréhension de notre problématique.

### 1.1. Communication organisationnelle

En communication organisationnelle, nous adoptons une approche symbolique et culturelle à travers l'idée selon laquelle l'organisation peut être analysée à partir de ses structures symboliques et expressives. Nous considérons que l'analyse des discours produits au nom d'une entreprise permet de révéler les strates invisibles de la culture, qui se manifeste dans l'acte communicatif. Autrement dit, nous partons du postulat selon lequel l'entreprise est en partie ce qu'elle dit être à travers ses discours, signaux et idéologies qu'elle relaie et

qu'elle dit revendiquer (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008 : 8)<sup>1</sup> Par ailleurs, dans la lignée des travaux de l'école de Palo Alto, nous n'excluons pas que l'organisation résulte d'un ensemble d'éléments en interaction constituant un système où la communication devient la composante intrinsèque de l'organisation. Aussi, notre perspective est celle d'analyser le contenu des messages produits au nom de l'entreprise, mais également, d'analyser les relations qui se construisent à travers eux et qui peuvent expliquer les dynamiques organisationnelles observées. Nous considérons que la dynamique de l'organisation dépend de la situation, d'un ensemble de processus ainsi que de politiques de communication qu'il est possible de croiser pour rendre compte de ces dynamiques. Ainsi, les messages sont analysés en contexte, en tenant compte de l'environnement de production dont les composantes sont en interaction constante avec l'organisation. Ces considérations rejoignent en sociologie ce que Michel Calon et Bruno Latour<sup>2</sup> appellent la sociologie de la traduction ou la théorie de l'acteur-réseau sur laquelle nous appuyons les fondements de notre proposition méthodologique en fin de thèse.

## 1.2. Sémiotique du web

C'est à partir des travaux de Peter Stockinger<sup>3</sup>, Sébastien Rouquette<sup>4</sup>, Nicole Pignier<sup>5</sup> ou encore Julia Bonaccorsi<sup>6</sup> sur l'analyse du web que nous abordons la question de l'analyse des plateformes numériques et socionumériques investies par les entreprises qui constituent notre corpus. Nos considérations se veulent d'ordre sociosémiotiques, dans la lignée des travaux d'Andrea Semprini<sup>7</sup>, à travers un élargissement de nos considérations sémiotiques à des problématiques de type socio culturelles. Le postulat de Semprini nous permet de dépasser la simple analyse technique d'une plateforme web : l'objectif est de comprendre en quoi le sens des messages décryptés d'un point de vue sémiotique peut influencer le fonctionnement de

---

<sup>1</sup> BOUILLON, J.-L., BOURDIN, S., LONEUX, C. 2008, *Approches communicationnelles des organisations*, Sciences de la société et Presses Universitaires du Mirail, 74.

<sup>2</sup> AKRICH, M., CALLON, M., LATOUR, B. (éd.). 2006, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales », Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de Mines ParisTech. (ISBN 2-911762-75-4)

<sup>3</sup> STOCKINGER, P. 2005, *Les sites web : description, conception et évaluation*, Hermès Science Publications, 270 p.

<sup>4</sup> ROUQUETTE, S. 2009, *L'analyse des sites internet. Une radiographie du cyberspace*, Bruxelles, De Boeck, 335 p.

<sup>5</sup> PIGNIER, N., DROUILLAT, B. 2004, *Penser le Webdesign, Modèles sémiotiques pour les projets multimédias*, Paris, L'Harmattan, 218 p.

<sup>6</sup> BONACCORSI, J. 2013, *Approches sémiologiques du Web* in BARATS, C. *Manuel d'analyse du web*, Paris, Armand Colin, 258 p.

<sup>7</sup> SEMPRINI, A. (dir.) 2007, *Analyser la communication 2 : Comment analyser la communication dans son contexte socioculturel*, L'Harmattan, 369 p.

l'espace social dans lequel ils sont produits. L'idée est de dépasser la simple analyse figurative, narrative et axiologique du discours afin d'appréhender les dimensions pratiques et identitaires des sites web en tant qu'outil de gestion de la communication d'entreprise. En effet, nous postulons que la construction de l'identité pour un acteur social n'est pas uniquement liée aux discours qu'il émet à travers ses divers supports de communication, mais à une synergie qui se crée entre l'ensemble des discours qui se croisent au sein d'un même écosystème. L'avènement du numérique a largement contribué à la mise en circulation de ces discours. Nous pensons que l'entreprise est un acteur à part entière d'un écosystème dont elle profite en termes d'image et qui participe à la construction de son identité tout comme elle participe à la valorisation d'une identité territoriale à laquelle elle est rattachée. Aussi, c'est à travers la proposition d'une méthodologie globale d'analyse de la présence des entreprises sur le web en tenant compte du réseau d'acteurs humains et non-humains dans lequel elles s'inscrivent, que nous entendons contribuer, à l'appui de la théorie de l'acteur réseau insufflée en sociologie par Michel Callon et Bruno Latour (*op.cit.*), aux travaux ayant été précédemment menés sur la question de l'analyse des sites web et du web en général.

### 1.3. Concepts phares

Tout au long de ce travail de thèse, nous mobilisons le concept d'identité numérique qui nous amène sur le terrain des Sciences de l'Information et de la Communication, et plus spécifiquement des TIC, pour expliquer les évolutions et les changements liés à l'investissement dans le numérique que l'on peut observer au sein d'entreprises spécifiques. Nous cherchons, à travers l'exploration de ce concept, à redessiner les frontières entre virtuel et réel, et à définir ce que peut constituer le numérique en tant que « transfert technologique » (Bougnoux, 2001 : 59)<sup>8</sup>, c'est-à-dire d'un point de vue de l'évolution des pratiques communicationnelles en termes de matérialité et de support véhiculant des discours sous une forme spécifique. A travers la mobilisation de ces concepts, nous cherchons à saisir les liens qui peuvent se former entre organisation et technologie en décrivant une pratique de communication.

Nous nous intéressons par ailleurs en marketing, au concept de marque comme moyen de représentation de l'entreprise, et plus exactement au concept de « monde possible » développé par Semprini (*op.cit.*) qui contribue à la construction des représentations et à l'attribution d'un

---

<sup>8</sup> BOUGNOUX, D. 2001, Introduction aux sciences de la communication, La découverte, Repère, 128p.

ensemble signifiant autour des discours générés par les marques. Nous soulevons également la question de la relation entre marketing stratégique et opérationnel et de l'articulation entre ces deux pôles fondamentaux constitutifs de l'entreprise qui conçoivent, régissent et génèrent les messages produits en son nom. En outre, nous questionnons l'évolution du marketing eu égard à l'évolution des technologies de la communication concernant l'intégration du numérique ainsi que de nouvelles stratégies à travers l'implantation du marketing digital au sein des pratiques de communication.

L'un des derniers concepts majeurs abordés dans notre recherche est celui de l'innovation touristique, et plus exactement, de l'investissement du web par l'entreprise et les organisations économiques et politiques comme innovation en termes de communication territoriale. Nous postulons que les analyses déployées au niveau de la stratégie de communication d'entreprises locales spécifiques dévoilent également des enjeux économiques et sociaux qui s'étendent sur l'ensemble d'un territoire régional et qui font de l'activité principale de ces entreprises une vitrine identitaire en termes de communication touristique et de valorisation du territoire.

## 2. Question générale de recherche et méthodologie

Nos observations s'inscrivent dans un contexte économique et social particulier. Aussi, pour les besoins de l'analyse, avons-nous sélectionné trois entreprises ayant fait le choix d'une stratégie d'investissement du web, faisant partie d'un même contexte économique, proposant le même type de service et dont les caractéristiques institutionnelles sont sensiblement identiques. Nous considérons que l'analyse sémiotique doit se saisir en contexte, non indépendamment de l'environnement économique et social, ainsi que des orientations communicationnelles et stratégiques abordées par l'entreprise.

### 2.1. Question de recherche principale

Les entreprises observées dans le cadre de cette thèse proviennent du secteur du tourisme et sont implantées dans la région Midi-Pyrénées et plus spécifiquement au sein du département des Hautes-Pyrénées. Il s'agit de trois centres thermoludiques positionnés tous trois en fond de vallée. Le thermoludisme est une activité ayant émergé au cours des années 2000 suite à la ré exploitation de sources aux propriétés médicales reconnues et exploitées dans le cadre de la cure thermale. Le renouvellement de ces ressources à des fins ludiques et

touristiques a redynamisé le territoire sous la forme d'une innovation touristique et territoriale largement soutenue par les instances publiques qui en font, en outre, une vitrine touristique territoriale.

**Nous nous intéressons à la manière dont cette activité aujourd'hui très largement répandue sur le territoire est communiquée, notamment à travers le web et le web 2.0, et à la manière dont ces entreprises s'organisent pour promouvoir leur service et construire ainsi leur identité sur le web.**

## 2.2. Emergence et construction des corpus de travail et de référence

De la communication web de ces trois entreprises émerge deux corpus principaux, que nous reprendrons en détail dans la première partie de cette thèse :

- un premier corpus rassemble le verrouillage par aspiration des trois sites web institutionnels de chaque entreprise, ainsi que des consultations quotidiennes de contrôle en vue de révéler une évolution structurelle et significative des discours via l'analyse sémiotique
- un deuxième corpus rassemble les discours issus de deux séries d'entretiens semi-directifs menés auprès des concepteur-réalisateur des sites web préalablement analysés.

Ces corpus sont accompagnés d'un travail de veille quotidien sur les réseaux sociaux numériques pour mesurer la présence globale des entreprises observées sur le web. Ils sont également accompagnés d'observations en situation professionnelle dans le secteur du tourisme et de la valorisation des territoires.

Nous tenons d'ores et déjà à justifier notre choix quant à la restriction de notre premier corpus de travail à trois sites web d'entreprise. Notre étude se veut spécifique et appliquée à un terrain bien particulier. De ce fait, il sera difficile de généraliser les considérations qui relèveront de nos résultats à d'autres terrains de recherche. En effet, les résultats de nos analyses sont fortement liés aux caractéristiques socio-économiques du terrain. Par ailleurs, nos analyses ne se cantonnent pas uniquement au seul corpus de travail constitué de sites web, ce dernier est accompagné d'un corpus de référence composé de plateformes web investies par les entreprises observées : réseaux sociaux numériques, sites partenaires, sites d'offices de tourisme, plateformes de vente en ligne, places de marché, sites comparatifs etc. Enfin, notre second corpus de travail composé d'entretiens semi-directifs avec les acteurs de la

communication des organisations observées est complété par un second corpus de référence constitué d'observations de terrain en situation professionnelle. Si nos corpus de travail sont peu exhaustifs, ils sont en revanche complétés par des corpus de référence conséquents. Arrêtons-nous un instant sur ces deux notions de corpus de travail et de corpus de référence, afin de les définir. Nous nous basons sur la définition qu'en donne François Rastier en linguistique de corpus. Un corpus est, pour Rastier, « un regroupement structuré de textes intégraux, documentés, éventuellement enrichis par des étiquetages, et rassemblés : (i) de manière théorique réflexive en tenant compte des discours et des genres, et (ii) de manière pratique en vue d'une gamme d'applications » (Rastier, 2002)<sup>9</sup>. Il doit répondre à un besoin de recherche spécifique et c'est sa spécificité qui confère à ce regroupement de textes, le statut de corpus. Lorsque nous parlons, de texte, nous ne nous concentrons pas uniquement sur le texte écrit, strictement littéraire. Dans le cadre de cette thèse, nous considérons les aspirations de sites web tout autant que les retranscriptions d'entretiens comme des « textes » au sens large du terme : « Notre définition suppose qu'un corpus n'est pas un corpus de mots (cf. à l'inverse le projet européen Paroles) ; ni un corpus d'attestations ou d'exemples (comme Frantext, dès lors qu'on n'a pas accès aux textes-sources) ; ni un corpus de fragments (comme le British National Corpus, qui ne contient aucun texte complet, mais un échantillonnage). » (*Idem*).

Enfin, Rastier établit une distinction fondamentale entre corpus de référence et corpus d'étude, distinction sur laquelle nous nous sommes appuyée : « Le corpus de référence est constitué par un ensemble de textes sur lequel on va contraster les corpus d'étude. Le corpus d'étude est délimité par les besoins de l'application. » (*Ibid.*)

Nous avons fait le choix d'entreprises touristiques très particulières, peu comparables aux structures de tourisme déjà existantes, lesquelles en montagne, fonctionnent essentiellement sur un modèle saisonnier. Ce n'est en fait pas le cas pour les centres thermoludiques, qui offrent une activité économique peu dépendante de la saisonnalité. Nous avons choisi de travailler sur les trois plus importantes structures implantées sur le territoire des Hautes-Pyrénées, répondant aux caractéristiques de PME, c'est-à-dire ayant une structuration interne relativement formalisée, ainsi que des moyens permettant un investissement dans le web pour produire une communication. Ce sont les raisons pour lesquelles nous n'avons pas élargi nos

---

<sup>9</sup> RASTIER, F. 2002, Enjeux épistémologiques de la linguistique de corpus, texte issu de la conférence aux deuxièmes Journées de Linguistique de Corpus, Lorient, recueilli dans les Actes à paraître sous la direction de Geoffrey William, aux Presses Universitaires de Rennes.

analyses à d'autres structures. C'est à travers le croisement des méthodes d'analyse que nous croyons en la pertinence de notre approche. Nous analysons des processus spécifiques à un environnement très particulier et nous écartons l'ambition de produire des considérations généralisables à toute forme d'organisation. C'est la spécificité de notre terrain qui a motivé notre étude et c'est la raison pour laquelle nous défendons ce choix de travailler sur des corpus restreints. Cependant, et afin de ne pas nous cantonner à une simple étude de cas, nous visons une certaine généralisation concernant plus spécifiquement la méthodologie d'analyse des sites web à l'heure du web 2.0. Ce sera notamment l'objet de la dernière partie de cette thèse, sous la forme d'une montée en généralité à partir des résultats obtenus. Nous proposerons une méthodologie d'analyse des sites web qui s'inscrit dans la lignée des réflexions précédemment menées sur le sujet, en intégrant l'analyse du réseau d'acteurs humains et non humains dans lequel les sites web analysés sont intégrés. Cette méthodologie tient également compte de la dimension web 2.0 et des changements communicationnels qui en découlent.

**Notre démarche consiste à montrer que le web est, pour les entreprises touristiques de type PME, un outil de mise en circulation des discours qu'elles appréhendent en développant des stratégies d'usage officielles et non officielles. Nous cherchons à démontrer que la construction identitaire d'une organisation, qu'elle soit privée, publique, institutionnelle ou territoriale découle d'un entrelacement complexe de discours produits par divers acteurs dont les intérêts ou certaines thématiques communicationnelles convergent et que la mise en relation de ces discours contribue à construire l'identité de chacune.**

### 2.3. Croisement méthodologique : analyses sémiotiques, entretiens et observations de terrain en situation professionnelle

Pour cela, nous partons de l'objet web à partir de la méthodologie d'analyse sémiotique de sites web développée par Peter Stockinger (*op.cit.*). Cette fine décomposition de la structuration des messages à travers l'interface de navigation nous offre la possibilité de mettre au jour l'identité numérique des entreprises qui constituent notre corpus, et plus spécifiquement, la manière dont les messages qui passent par le web sont structurés. Nous nous intéressons à l'organisation de l'interface des sites web, mais également aux diverses fonctionnalités et modes d'interactivités qui se produisent entre l'interface et l'internaute

utilisateur. Cette étude comparative soulève des questionnements plus généraux sur les motivations de production de la communication étudiée qui nécessitent l'exploration du terrain d'analyse sous une autre forme que celle de l'analyse sémiotique proprement dite de sites web.

Nous abordons dans un deuxième temps la question des stratégies organisationnelles qui permettent aux organisations observées de produire un discours sur le web, à partir d'entretiens semi directifs auprès des concepteurs et producteurs de la communication web préalablement analysée d'un point de vue sémiotique. Les considérations relevées tendent vers un élargissement du cadre de notre analyse vers des questionnements d'ordre économique et social, qui nous invitent à investir la question de l'identité territoriale et de la valorisation d'une destination touristique.

Aussi, à travers des observations de terrain liées à notre investissement professionnel dans le domaine, nous élargissons notre cadre d'analyse de l'organisation d'un message communicationnel et promotionnel produit sur le web à l'analyse de l'organisation d'une entreprise et de ses divers partenaires internes et externes pour la production de ces discours. Plus encore, nous abordons l'analyse de l'organisation d'un ensemble d'acteurs touristiques et territoriaux qui partagent les mêmes préoccupations quant à la valorisation d'une identité territoriale et touristique, laquelle passe en partie par l'appréhension de l'identité numérique de ces acteurs.

### 3. Contributions de la recherche

#### 3.1. Une double posture : entre recherche et action

On pourra souligner, au cours de la lecture du présent ouvrage, un positionnement fortement défini sous l'angle opérationnel, qui loin de prétendre faire évoluer la théorie nous en conviendrons, aura le mérite toutefois de soulever des problématiques de terrain sensibles à travers une approche particulière de la stratégie de communication des entreprises et surtout, à travers une tentative de croisement des méthodes d'analyse abordées. Aussi, convient-il de préciser, en tant qu'étude inscrite dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, que notre investigation se penche plus précisément sur les phénomènes liés à la communication, en partant du postulat que « l'information vaut et se mesure dans le champ de la connaissance, et la communication dans celui de l'action et de l'organisation. De ce

partage découle que la seconde précède et conditionne nécessairement la première. » (Bougnoux, 2001 : 68). Nous combinons deux approches que sont l'analyse sémiotique d'une production de communication à travers la description méthodique de plateformes web d'une part et l'approche compréhensive, plus sociologique, des pratiques de communication des acteurs de la conception et de la production des sites web d'autre part. Cette combinaison méthodologique se nourrit par ailleurs d'observations de terrain dans le domaine du tourisme et de la valorisation des territoires, que nous avons pris soin d'extraire du contexte professionnel pour en faire des données observables d'un point de vue de la recherche. Il ne s'agit pas, pour autant, de ce que nous pourrions appeler une recherche-action, car nous n'avons pas directement œuvré professionnellement dans le microcosme des centres thermoludiques et des agences de communications observées. Cependant, nous partageons avec eux un domaine plus général qui est celui du tourisme et de la valorisation des territoires à travers des solutions numériques, et certaines de nos considérations professionnelles ont pu se recouper avec celle de notre recherche, se nourrissant ainsi les unes les autres.

### 3.2. Un apport méthodologique pour l'analyse du web

L'objet de cette thèse est également de proposer une démarche méthodologique pour l'analyse des sites web et de la présence des organisations sur le web dans la lignée des auteurs qui se sont penchés sur la question autour des années 2010 tels que Sébastien Rouquette, Peter Stockinger, Nicole Pignier ou encore Julia Bonaccorsi (*op.cit.*). Nous cherchons à dépasser l'analyse stricte de l'aspect fonctionnel ou de l'aspect graphique du site pour nous pencher plus en profondeur sur ce qu'il y a derrière l'interface. Nous nous intéressons au design conceptuel des plateformes, ainsi qu'aux stratégies qui y sont associées. Nous accordons une importance notoire aux algorithmes qui confèrent à l'acteur social propriétaire de la plateforme numérique, une « identité calculée » (Georges, 2010)<sup>10</sup> qui participe aujourd'hui massivement à sa représentation sur le web. Par ailleurs, nous entendons contribuer aux travaux précédemment menés en considérant la présence sur le web d'un acteur social comme un ensemble de manifestations éparses sur diverses plateformes, participant à construire le puzzle de l'identité numérique d'un acteur. Nous attachons une importance particulière à l'analyse du réseau d'acteurs humains et non-humains dans lequel l'acteur social est impliqué ainsi qu'à la détection des enjeux et des intérêts communicationnels qui convergent entre les acteurs du réseau. Notre lecture de la

---

<sup>10</sup> GEORGES, F. 2010, Identités virtuelles : les profils utilisateurs du web 2.0, questions théoriques, 216p.

construction de l'identité numérique des entreprises tient compte des croisements qui se tissent entre les différents acteurs d'un même réseau (entreprises, agences externes, internautes...) en fonction des divers éléments qui constituent une stratégie d'implication dans le web (design graphique et conceptuel, production de contenu, référencement...). Cette vision globale permet une lecture claire des enjeux qui se croisent et des acteurs qui peuvent intervenir dans la stratégie d'investissement du web par les entreprises. Accompagnée d'une procédure d'analyse en quatre étapes, le tableau auquel nous aboutissons peut constituer une matrice guide intéressante pour la réalisation d'un audit de la présence des entreprises sur le web en vue d'une refonte ou d'une optimisation. La démarche permet en effet, de cibler les axes qui pourraient être redéfinis en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise énoncés, ou bien révélés par l'audit.

### 3.3. Un terrain original : une manière moderne de poursuivre « le voyage aux Pyrénées »

Symboliquement, notre recherche s'inscrit un peu dans la lignée des grands explorateurs du XIX<sup>ème</sup> siècle qui se lancent dans « le voyage aux Pyrénées » pour aller « prendre les eaux » connues pour leurs vertus thérapeutiques et découvrir un massif encore sauvage et non exploré d'un point de vue scientifique. Nos travaux sur les nouvelles pratiques liées à l'exploitation des eaux thermales à des fins ludiques en vogue depuis seulement une quinzaine d'années sur le massif en tant qu'innovation touristique et territoriale sont par conséquent résolument originaux. En effet, au-delà de réflexions théoriques sur les pratiques organisationnelles liées à l'usage du web par les centres thermoludiques à des fins promotionnelles, ils apportent un éclairage certain sur les pratiques sociales actuelles liées à une ressource territoriale naturelle qui a toujours fait l'objet d'une exploitation à des fins touristiques. Nous abordons ce côté historique de la recherche dans la première partie de cette thèse, à travers la présentation de notre contexte d'étude. Ce rappel historique est selon nous particulièrement enrichissant, car il éclaire en partie les raisons pour lesquelles nous nous sommes spécifiquement penchée sur ce secteur d'activité. Il est intéressant de dresser un portrait de l'évolution de ce secteur et de l'exploitation de la ressource en eau thermale à des fins non pas seulement médicales mais aussi et surtout, touristiques. Cette spécificité peut se retrouver ailleurs, sous d'autres formes en termes de ressources territoriales, et dans d'autres secteurs d'activité. L'intérêt de cette recherche est de pouvoir être transposée à d'autres

domaines dans le milieu du tourisme, à partir d'une analyse de la valorisation d'une ressource territoriale comme vitrine touristique.

## 4. Organisation de la recherche

La première partie de cette thèse a pour objectif de présenter plus en détail notre approche, les enjeux de la recherche ainsi que nos grandes problématiques générales et nos objectifs de recherche. La présentation du terrain et ses spécificités y sont notamment approfondies. Les trois parties qui la suivent correspondent aux trois grands axes d'analyse qui se sont dessinés tout au long de notre recherche à partir du terrain : l'axe numérique, l'axe organisationnel ainsi que l'axe institutionnel. Ces axes représentent fidèlement notre cheminement intellectuel et s'enchaînent naturellement selon les questionnements que chaque analyse a suscités au cours de sa réalisation. La cinquième et dernière partie correspond à une remontée théorique et méthodologique où nous recentrons nos considérations sur les méthodes d'analyse du web auxquelles nous proposons d'apporter une contribution.

### 4.1. L'axe numérique : analyses sémiotiques de sites web

C'est ainsi que nous abordons l'axe numérique dans la deuxième partie de cette thèse, sous l'angle des analyses sémiotiques de sites web. L'objet principal de cette partie est de définir l'organisation de l'information produite sur les sites web institutionnels des entreprises observées à partir de la description sémiotique de leur design graphique et conceptuel, ainsi que de leur contenu. Après une réflexion préliminaire sur le web ainsi que la notion de numérique, nous exposons notre approche et explicitons notre démarche d'analyse. Nous présentons ensuite une synthèse des résultats. Nous mobilisons plus particulièrement les travaux de Peter Stockinger et de Nicole Pignier (*op.cit.*), méthodes que nous discutons et enrichissons dans la cinquième et dernière partie de cette thèse. **Ce travail d'analyse suppose dans un premier temps que la gestion du web par les entreprises dépend d'une stratégie de communication préalablement définie, que nous avons l'ambition de mettre au jour par la suite, à travers la méthodologie de l'entretien.** D'un point de vue méthodologique, les sites web analysés ont été « aspirés » par le logiciel HTTrack, et leurs copies sont consultables en annexe, sur la clé USB fournie à la fin de la thèse. Ce logiciel présente l'avantage de pouvoir naviguer sur la copie du site web sans être connecté et de pouvoir suivre l'analyse à partir du site tel qu'il a été consulté. En effet, l'interface des sites ainsi que

leurs contenus actuels ont beaucoup évolué voire complètement changé depuis que l'analyse a été produite. Les copies d'écran qui illustrent l'analyse ainsi que les scripts d'analyse de chaque site web selon la méthode d'analyse des sites web proposée par Peter Stockinger (*op.cit.*) sont également consultables sur clé USB.

#### 4.2. L'axe organisationnel : entretiens semi-directifs avec les concepteurs-réalisateur des sites web analysés

Dans la troisième partie, nous abordons l'axe organisationnel à travers la méthodologie de l'entretien semi-directif auprès des concepteurs et producteurs des sites web préalablement analysés. Cette partie fait l'objet de deux séries d'entretiens avec les directeurs et/ou responsables de communication des centres thermoludiques ainsi que les directeurs des agences web et de communication qui travaillent en collaboration avec les centres thermoludiques pour produire les sites web et participer à l'établissement d'une stratégie de communication web. Après une présentation de notre approche ainsi que des caractéristiques de l'enquête, nous proposons une analyse thématique en deux temps : la première se fonde sur les résultats obtenus après la première série d'entretiens menée auprès des directeurs et chargés de communication des centres thermoludiques ; la deuxième se fonde sur les résultats obtenus après la deuxième série d'entretiens menée auprès des agences web et de communication qui travaillent en collaboration avec les centres thermoludiques. Les résultats de la deuxième série viennent compléter ceux de la première en apportant un éclairage un peu plus technique. L'analyse transversale des deux séries d'entretiens nous a permis de révéler trois logiques organisationnelles différentes liées à l'investissement du web, que nous explicitons et que nous illustrons à travers des extraits tirés de nos retranscriptions. Les retranscriptions ainsi que les fichiers audio des entretiens sont également consultables en annexe en fin de thèse, sous forme de clé USB. **L'argument principal de la troisième partie se base sur la mise au jour de stratégies d'investissement du web parallèles à la stratégie officiellement prescrite par l'agence partenaire ou bien par le pôle de direction du centre thermoludique lui-même. Nous postulons que ces stratégies émergent naturellement des interactions constantes qui se créent entre les individus impliqués dans le projet web.**

#### 4.3. L'axe institutionnel : observations de terrain en situation professionnelle

Dans une quatrième partie, nous soulevons la question institutionnelle à travers un ensemble de considérations issues de nos observations de terrain pour aborder la dimension touristique et territoriale de cette recherche. C'est à partir de notre travail de veille constante sur la présence des centres thermoludiques sur le web que nous avons pu noter l'appropriation thématique du thermoludisme par les institutions territoriales comme vitrine touristique et leur implication majeure dans la valorisation de la ressource en eaux thermales du territoire. Nous abordons ici les notions d'innovation territoriale, touristique et technologique et notamment celle de l'interdépendance entre institutions touristiques, organisations, technologie et innovation pour montrer que **les actions de communication institutionnelles liées à la valorisation du territoire influencent les entreprises du secteur du thermoludisme dans la construction d'une stratégie de communication en lien avec les acteurs locaux du tourisme qui partagent les mêmes intérêts communicationnels.**

#### 4.4. Retombées théoriques et proposition méthodologique pour l'analyse de la présence d'une organisation sur le web

La cinquième et dernière partie de cette thèse concerne une montée en généralité à travers des considérations plus théoriques et méthodologiques, qui ont émergé au fil de notre étude, *a posteriori*, suite à l'appréhension de notre terrain et à son analyse. Nous y retrouvons tout d'abord une discussion des travaux déjà réalisés notamment en sémiotique appliquée à la dimension numérique dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, à partir de ceux de Peter Stockinger, Nicole Pignier, Julia Bonaccorsi et Sébastien Rouquette (*op.cit.*). Dans la lignée des considérations faites sur ces travaux d'un point de vue méthodologique, **cette cinquième partie fait également l'objet d'une proposition méthodologique pour l'analyse de la présence des entreprises sur le web à travers l'analyse des différents types de plateformes numériques qu'elles investissent, mais aussi à travers l'analyse du réseau d'acteurs humains et non-humains dans lequel elles sont impliquées.** L'analyse de la présence d'un acteur social sur le web et de sa gestion est représentée sous la forme d'un tableau à double entrée à partir duquel nous proposons une approche en quatre étapes qu'il est possible d'adapter à des fins opérationnelles ou purement analytiques. S'ensuivent des considérations plus générales sur la réalité posée derrière la

notion d'identité numérique, à partir des travaux de Louise Merzeau<sup>11</sup>. Nous cherchons à repenser le concept d'identité numérique, au-delà de sa conception strictement algorithmique, en la considérant plutôt comme une présence numérique. La présence numérique ne fait pas uniquement l'objet de calculs et de données accumulées sur un acteur social, données qu'il faudrait absolument protéger ou manipuler de manière stratégique. Cette présence numérique est aussi le fruit d'un ensemble de manifestations symboliques qui se présentent sur diverses plateformes de façon souvent disparate au sein du réseau et qui sont par conséquent incontrôlables, mais qui font partie intégrante de la définition d'un acteur social sur le web et qui relèvent principalement de la sphère informationnelle.

---

<sup>11</sup> MERZEAU, L. 2010, « Présentation », *in* Documentaliste, -SI /1, Vol 47, p 28.

MERZEAU, L. 2013, « Identity commons : du marquage au partage », *in* Identités numériques, Paris, L'Harmattan, p. 35.

La figure suivante résume l'approche générale de cette thèse :

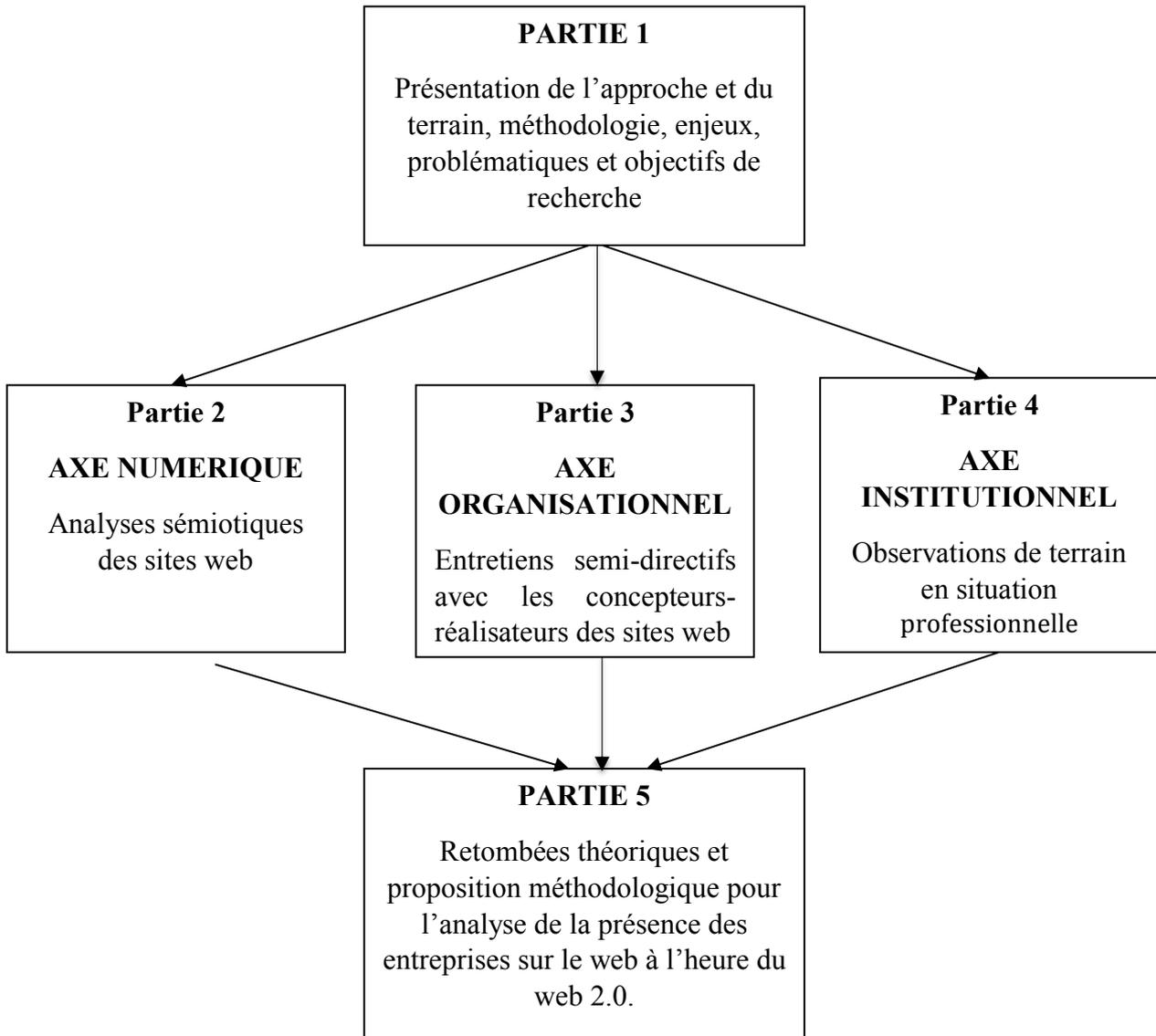


Figure 1 : Schéma de l'approche générale de la thèse



Première partie

Cadre général : problématiques, objectifs de recherche, présentation et approche du terrain.



## 1. Préambule

Cette première partie a pour objet la présentation générale de notre recherche. Nous nous intéressons aux stratégies de communication digitale d'organisations issues du secteur du tourisme et du bien-être. Nous étudions la communication web de trois centres thermoludiques<sup>12</sup> implantés en fond de vallée de montagne, dans le département des Hautes-Pyrénées. Notre approche est celle d'une sémiotique pour l'analyse de la présence des organisations sur le web et plus spécifiquement, pour l'analyse des sites web institutionnels. Elle est ensuite complétée par une approche sociologique à travers l'administration d'entretiens semi-directifs auprès des concepteurs et réalisateurs des sites web qui constituent notre corpus. Ce croisement méthodologique a pour objectif de dégager les logiques stratégiques d'investissement du web des organisations observées et leur influence sur la conception et la réalisation de supports de communication numériques tels que les sites web.

Après une explicitation de notre approche, de nos problématiques et objectifs de recherche, nous présenterons de manière détaillée notre terrain et plus spécifiquement, le contexte économique et social dans lequel sont implantées les trois organisations sélectionnées pour la réalisation de cette thèse.

## 2. Communication et Organisation

### 2.1. Communication d'entreprise : un enjeu stratégique

La communication peut être globalement définie comme un système de relations pragmatiques de sujet à sujet (Bougnoux, 2013)<sup>13</sup>, supposant la maîtrise d'un code et l'usage de canaux de transmission spécifiques qui, reliés entre eux, forment des réseaux d'information. C'est plus particulièrement la perspective entrepreneuriale qui motive notre objet d'étude, et plus exactement encore, l'analyse de la communication de l'entreprise d'un point de vue stratégique et organisationnel. Nous nous intéressons plus particulièrement à la construction de l'identité de l'entreprise à travers son investissement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

---

<sup>12</sup> Centre thermoludique : établissement touristique thermal proposant une offre bien-être complète à travers une gamme de soins du corps à base d'eau thermale des Pyrénées, et une offre ludique, à travers des bassins d'eau thermale thématiques (bulles, geysers, bains musicaux, spa, etc.)

<sup>13</sup> BOUGNOUX, D. 2013, la communication par la bande, La découverte, 288 p.

Avant toute investigation du sujet, il convient de rappeler que, la communication étant fondée sur des relations pragmatiques de sujet à sujet, trop de facteurs non prévisibles et non systématiques interviennent dans la transmission d'un message. Il devient « difficile d'évaluer objectivement les résultats d'une "opération de communication" » (Bougnoux, 2001 : 10), et nous nous voyons alors contraints, dès lors que nous tentons d'investir la discipline d'un point de vue scientifique, d'accepter que les faits de communication « ne relèveront jamais, quoi qu'en pensent certains, d'une technique adéquate ni de routines programmables » (*Idem.*). Pourtant, il est des domaines, tels que celui de l'entreprise, où la communication devient un véritable enjeu économique faisant l'objet de véritables stratégies. C'est un fait, qu'une multitude de corps de métiers se sont déployés autour de la question de la communication d'entreprise. Cette prolifération de méthodes stratégiques, de procédures « miracle » autour de la question de la communication d'entreprise n'est pas un hasard ; le monde de l'entreprise (à tort ou à raison ?) a, semble-t-il, intégré le fait qu'il y a dans la communication d'entreprise, une des clés de la réussite économique. Un très gros marché s'est développé autour de la communication d'entreprise. Le conseil en communication des entreprises revendique aujourd'hui haut et fort sa place sur le marché aux côtés des agences de communications et autres services marketing et stratégiques.

Nous ne voulons pas réduire la communication d'entreprise à une systématisation procédurière, cependant, nous gardons à l'esprit que l'entreprise semble inévitablement dépendante de la visée instrumentale qu'il est possible d'assigner à l'acte communicatif. Impliquée dans une nécessité de se positionner sur un marché saturé d'offres de biens et de services relativement identiques, l'entreprise est inévitablement soumise aux lois qui régissent le marché. Elle se voit alors contrainte de se positionner, de mettre en valeur sa personnalité, de transmettre sa valeur ajoutée, de séduire afin d'être connue, reconnue, différenciable et enfin choisie, ceci afin de répondre aux impératifs économiques qui la maintiennent en vie sur le marché.

Si, comme le considère Gregory Bateson ainsi que l'école de Palo Alto, « communiquer, c'est entrer dans l'orchestre » (*Ibid.* : 20), une entreprise se doit alors elle aussi d'« entrer dans l'orchestre » et de « jouer le jeu d'un certain code, s'inscrire dans une relation compatible avec les canaux, les médias, les réseaux disponibles » (*Ibid.*). Autrement dit, « communiquer suppose qu'on adopte cet orchestre sans modifications excessives, et qu'on faufile sa voix ou son interprétation dans le jeu général » (*Ibid.*). C'est peut-être dans la

maîtrise de ces codes de communication que l'entreprise recherche la « formule magique » qui se vend si cher dans le milieu du conseil en communication, même si nous conviendrons qu'il n'existe aucune règle ni fondement explicite permettant de s'approcher de l'excellence communicationnelle. Même si de nombreuses méthodes clé en main constituent la force de vente des consultants, nous postulons que toute communication quelle qu'elle soit, semble dépendre d'une alchimie de facteurs non entièrement maîtrisables ni explicables.

## 2.2. Communication d'entreprise : un phénomène organisationnel

Domaine à la fois vaste et englobant, la communication des entreprises peut être abordée à partir de divers cadres théoriques en communication des organisations depuis les sciences de la gestion, jusqu'au marketing en passant par la sémiotique ou la sociologie, pour ne citer que ceux-ci. L'étude que nous entreprenons a pour ambition de se pencher sur un aspect de la communication d'entreprise parmi d'autres, à savoir, celui qui concerne la construction de l'identité de l'entreprise et plus précisément, l'identité qui se déploie sur le web à travers la notion d'identité numérique.

Nous considérons l'entreprise comme un système organisationnel constitué d'individus appelés à communiquer, c'est-à-dire à échanger des informations, coopérer, s'affronter, établir des relations, interagir afin de mettre en place un ensemble d'actions pour atteindre un but commun et partagé, dont le premier est avant tout celui de maintenir l'existence de l'organisation dans la durée et de la faire évoluer<sup>14</sup>. Si l'on considère l'organisation comme une entité sociale composée d'individus mobilisés autour d'une cause et d'objectifs communs, comme une forme d'organisation à l'intérieur de laquelle divers acteurs (personnel, grand public, clients, mais également actionnaires et partenaires commerciaux, etc.) agissent pour établir des relations entre eux, alors nous pouvons considérer que la communication établie en son sein régit en partie son fonctionnement.

Notre étude s'intéresse plus particulièrement à la façon dont les individus appartenant à l'entreprise cherchent à valoriser une certaine identité ainsi qu'à la façon dont ils cherchent à promouvoir les biens et services produits en son sein. Notre champ d'analyse se restreint à celui des discours de l'entreprise, *entreprise* que l'Insee définit comme « La plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens

---

<sup>14</sup> Ce point peut être discuté, et il le sera tout au long de ce travail de recherche, sachant qu'il correspond à une vision particulièrement positiviste de la gestion d'entreprise.

et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation des ressources courantes. »<sup>15</sup>.

Cependant, une entreprise « n'est pas seulement un lieu de production de bien et de services ayant une responsabilité plus ou moins étendue ; elle est également le lieu où sont énoncés des discours qui participent au façonnement des représentations particulières du monde. L'entreprise est alors vue comme un sujet énonciateur, composé d'individualités qui produisent des discours à des fins de légitimation et qui s'efforcent de donner une cohérence au monde dans lequel l'organisation agit » (Huët, Loneux, 2011 : 281)<sup>16</sup>.

C'est avant tout la production des discours produits par l'entreprise qui intéresse notre étude, et plus exactement le fonctionnement communicationnel et organisationnel de l'entreprise, en partant du postulat que l'entreprise existe pour partie à travers ses diverses formes de communication. La typologie des formes communicationnelles des organisations mise au point par McPhee et Zaig (2000)<sup>17</sup>, met en évidence le postulat selon lequel la « communication constitue l'organisation » ; si cette typologie anime de nombreux débats entre partisans et détracteurs, elle nous permet toutefois de visualiser notre positionnement dans le cadre de la présente recherche. En effet, cette typologie distingue quatre « formes communicationnelles » (Alemanno, Parent, 2013 : 43)<sup>18</sup>. La première concerne la communication directement liée au relationnel entre les membres de l'organisation (« membership negotiation ») ; la deuxième concerne la coordination opérationnelle de l'organisation (« self-structuring »), la troisième forme de communication correspond à une forme de régulation instaurée dans une perspective de résolution de crise ou de problème (« activity coordination »). Enfin, la quatrième forme relève du positionnement de l'organisation ainsi que des discours à travers lesquels elle s'affirme en tant qu'institution (« institutional positioning »). C'est à partir de cette quatrième forme communicationnelle que nous allons axer nos analyses, sachant que les quatre sont interdépendantes, et que notre regard s'élargira à l'ensemble de ces formes : « L'enjeu est ici l'affirmation d'une identité et

---

<sup>15</sup> INSEE. 2014, « Définitions et méthodes », in Institut national de la statistique et des études économiques, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm>.

<sup>16</sup> HUËT, R., LONEUX, C. 2011, « Responsabilité sociale des entreprises, éthique et communication » in la communication organisationnelle, approches, processus et enjeux, Chenelière éducation, Montréal.

<sup>17</sup> MC PHEE, D.R., ZAUG, P. 2000, "The communicative constitution of organizations : a framework for explanation", in *The Electronic Journal of Communication/La revue électronique de communication*, 10(1/2), P. 1-16.

<sup>18</sup> ALEMANNI, S.-P., PARENT, B. 2013, *Les communications organisationnelles, comprendre, construire, observer*, Paris, L'Harmattan.

d'une existence institutionnelle de l'organisation dans le champ sociétal, par rapport aux autres organisations avec lesquelles elle interagit en permanence. » (*Idem.* : 43-44).

Dans le champ de recherche français (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007, 2008)<sup>19</sup>, les approches communicationnelles des organisations rejoignent sensiblement la typologie de McPhee et Zaugg (*op. cit.*). Les recherches s'inscrivent dans le cadre de la communication en situation professionnelle, de la communication liée aux processus organisationnels de l'entreprise, et enfin, des politiques qui régissent les discours produits en son nom. En communication organisationnelle, nous nous intéressons aux stratégies de communication officielles et informelles qui se forment autour de l'usage du web dans les entreprises, et plus spécifiquement aux enjeux technologiques et environnementaux qui en découlent. Parallèlement, nos considérations s'appuient sur la théorie des organisations et plus précisément sur le courant sociologique. Ce courant s'applique à comprendre le comportement d'un groupe d'individu qui forme l'organisation. Notre approche s'appuie notamment sur la sociologie de la traduction, que l'on appelle également la théorie de l'acteur-réseau. Cette approche fera l'objet, dans la dernière partie de cette thèse, de la mise en œuvre d'une méthode pour l'analyse des sites web intégrant les considérations existantes sur le sujet en tenant compte du réseau d'acteurs humains et non-humains dans lequel les sites web sont intégrés.

### 3. Présentation de l'approche et méthodologie

L'ensemble des problématiques et des objectifs de recherche de cette thèse est construit au cours de l'investigation du terrain, pendant les phases d'observation comme pendant les phases d'analyse et d'entretien. Aussi, avant de les aborder, il nous apparaît judicieux de présenter en premier lieu la manière dont nous avons approché notre terrain, à partir de ce tout premier questionnement de recherche :

---

<sup>19</sup> BOUILLON, J.-L., BOURDIN, S., LONEUX, C. 2007, « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation* [En ligne], 31.

**Est-il possible pour les PME du secteur tourisme de créer leur identité numérique de façon maîtrisée ?**

**Plus spécifiquement, comment peut-on rendre compte de la manière dont s'organise la communication d'une entreprise type PME pour produire un discours identitaire sur le web en tenant compte du contexte politique, économique et social dans lequel elle est implantée ?**

Ce premier questionnement de recherche est tout d'abord considéré selon une perspective sémiotique à travers laquelle nous cherchons à définir l'organisation de l'information, le sens des discours produits par et sur l'entreprise sur le web ainsi que leur influence en termes de construction d'identité. Nous considérons que l'analyse sémiotique doit se réaliser en contexte, non indépendamment de l'environnement politique, économique et social, ainsi que des orientations communicationnelles et stratégiques officielles et non-officielles adoptées par l'entreprise. A travers ce positionnement, et dans la lignée des travaux d'Andrea Semprini (*op. cit.*), nous remettons en question le principe d'immanence à travers le glissement d'un regard purement sémiotique sur notre terrain, à un regard socio-sémiotique. Ce positionnement suppose d'analyser un objet non pas en lui-même et pour lui-même, mais intégré dans un ensemble de pratiques sociales et communicationnelles : « Le regard sociosémiotique se distingue ainsi d'une approche sémiotique classique par sa vocation à élargir l'analyse à des problématiques de type socioculturel. Au lieu de se limiter au « démontage » des mécanismes textuels d'un énoncé, à la description de ses niveaux, à l'énumération des valeurs et des oppositions internes, il cherche à s'orienter vers des problématiques plus générales, qui concernent les raisons de l'apparition d'un certain discours, sa position dans le cadre de la discursivité sociale et des mécanismes de circulation et de réception qui permettent de comprendre la trajectoire de ce discours et son éventuel succès ou insuccès, sa prise en charge ou sa marginalisation de la part des acteurs sociaux » (Semprini, 2007 : 17).

C'est la raison pour laquelle nous croisons l'analyse sémiotique de sites web avec des entretiens semi directifs menés avec les producteurs des sites web analysés ainsi que des observations de terrain. Ces entretiens réalisés au niveau micro des entreprises et les observations réalisées au niveau mezzo du contexte politique, économique et social dans lequel elles sont implantées nous permettent de mettre au jour les caractéristiques organisationnelles qui leurs ont permis de produire un certain discours sur le web.

Le choix d'une méthodologie qualitative combinée croisant approche sémiotique pour l'analyse de sites web, approche sociologique pour les entretiens semi directifs et observations de terrain nous guide vers la construction ainsi que l'analyse de deux corpus liés à la communication de trois entreprises. Issues d'un même domaine d'activité qui est celui du thermoludisme dans les Hautes-Pyrénées (département 65, dans la région Midi-Pyrénées), elles sont nouvellement implantées dans l'environnement montagnard (environ une dizaine d'années) et possèdent actuellement un poids économique important dans les vallées pyrénéennes, nous allons le voir plus loin. Les trois sociétés sélectionnées pour l'analyse n'ont pas tout à fait le même statut social. Deux sont des entreprises semi-publiques, car elles ont bénéficié d'investissements publics pour leur implantation ; la troisième, dont les murs appartiennent à la commune, est privée du point de vue de son exploitation. Elles possèdent toutes les trois les caractéristiques de base d'une PME, à savoir, selon l'Insee, un CA annuel de moins de 50 millions d'euros et un nombre de salariés compris entre 20 et 250.

La communication web des trois centres thermoludiques suivants va constituer la base de nos analyses :

- Balnéa à Loudenvielle<sup>20</sup>, dans la vallée du Louron, premier complexe de détente en eaux thermales (thermoludisme) implanté au sein des Pyrénées françaises, en 1998.
- Sensoria à Saint-Lary Soulan<sup>21</sup>, dans la vallée d'Aure, un complexe associé à la chaîne d'hôtels Mercure et qui vient compléter de façon indépendante l'offre thermique déjà existante de la commune.
- Les bains du Rocher à Cauterets<sup>22</sup>, dans la vallée des Gaves, une extension du complexe thermal déjà implanté, dont l'offre est plus ludique et plutôt axée sur la découverte.

Deux corpus de travail et deux corpus de référence<sup>23</sup> émergent de la communication de ces trois entreprises :

Un premier corpus de travail rassemble les trois sites web institutionnels<sup>24</sup> de chaque entreprise à un moment donné de leur existence et sur la même période. Une consultation de

---

<sup>20</sup> <http://www.balnea.fr/>

<sup>21</sup> <http://www.mercuresensoria.com/1-37279-Sensoria-Rio.php>

<sup>22</sup> <http://www.bains-rocher.fr/>

<sup>23</sup> Les notions de corpus de travail et de corpus de référence ont été abordées dans l'introduction de cette thèse selon Rastier, 2002.

contrôle de l'évolution des sites vient compléter l'analyse à la fin de la recherche pour relever les éventuels changements ayant une influence significative sur le discours promotionnel de chaque entreprise.

Pour une prise en compte intégrale de la présence des entreprises sur le web, l'objectif est d'identifier préalablement les secteurs susceptibles d'héberger l'image de l'entreprise sur la toile. Un répertoire des occurrences attestant de la présence de l'entreprise ou de son image sur le web, préalablement nécessaire, constitue notre premier corpus de référence : site internet, réseaux sociaux, liens externes et moteurs de recherche ont été également consultés. Pour dépasser la seule constatation d'une présence sur le web, nous poussons l'analyse à travers un regard plus spécifiquement sémiotique sur la structuration plastique et discursive des sites observés.

Un second corpus de travail rassemble les discours issus d'une série d'entretiens semi-directifs menés auprès du pôle de production des messages analysés dans le premier corpus de travail, en vue de révéler les pratiques stratégiques liées à la production des messages sur le web. Nous soulevons, dans ce cadre, des problématiques d'ordre organisationnel entre divers acteurs de la communication des entreprises. Notre champ d'analyse s'élargit alors à une sphère sociale plus importante que celle du cadre restreint de l'entreprise, ce qui nous amène à reconsidérer le périmètre d'analyse que nous nous étions fixé au départ.

Enfin, un ensemble d'observations de terrain par immersion à partir de plusieurs points d'entrée liés à nos origines ainsi qu'à notre activité professionnelle en dehors du cadre universitaire nous a permis d'établir des liens plus larges encore entre les différents acteurs d'un territoire quant aux discours de promotion d'un territoire qui circulent sur le web. Ces observations apparaissent tout au long de notre réflexion, et constituent notre second corpus de référence. Elles ne sont pas formalisées et jouent un rôle de liant entre les divers éléments qui ressortent de nos analyses formelles. Nos observations nous ont notamment permis de relever que le web était le point de rencontre des discours d'un ensemble d'acteurs politiques et sociaux qui partagent les mêmes intérêts économiques que les entreprises que nous observons : promotion d'une activité touristique pour les entreprises et les départements, promotion d'un territoire à travers une précieuse ressource, les eaux essentielles de Midi-Pyrénées, pour la région. Nous pouvons constater, à travers nos observations, que de

---

<sup>24</sup> Les trois sites web ont été verrouillés par aspiration grâce au logiciel HTTrack afin de garantir le caractère figé du corpus, condition nécessaire pour l'analyse.

véritables enjeux économiques se tissent à travers la communication déployée par chaque acteur, et que l'activité des uns contribue à la promotion de celle des autres.

Corpus de travail n°1	Sites web institutionnels des trois centres thermoludiques observés.
Corpus de référence n°1	Communication web et hors web globale des trois centres thermoludiques observés
Corpus de travail n°2	Entretiens semi-directifs avec les concepteurs et les réalisateurs des sites web analysés dans le corpus de travail n°1
Corpus de référence n°2	Observation de l'environnement en situation professionnelle : fonctionnement économique, politique, et social, focus sur les dimensions touristiques et territoriales

**Tableau 1 : Classification des corpus de travail et de référence**

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la construction plastique et discursive des sites web des entreprises sélectionnées dans le cadre de cette étude, à travers la méthodologie d'analyse sémiotique de sites web développée par Peter Stockinger (2005) (*op. cit.*) Nous soulèverons notamment la problématique de la cohérence avec les objectifs stratégiques que nous aurons mis au jour via les entretiens qualitatifs. Seront également pris en compte le degré d'interactivité ainsi que le type de relation instaurée par l'entreprise avec ses internautes ; sera également abordée la stratégie d'approche des différents canaux de communication investis, au-delà du site web institutionnel. Les émotions, sensations et diverses expériences provoquées par le site internet comme le sentiment de concrétisation, de non virtualité, de réalité, les diverses projections et types de pratiques (sociale/individuelle/partagée...) seront interrogées. L'analyse sémiotique comparative des univers et des différentes stratégies définies nous permettra de mener un diagnostic précis concernant la potentialité de l'entreprise à émettre un discours cohérent sur elle-même, à dépasser le stade informationnel pour construire une identité aux valeurs fortes, visibles et cohérentes avec le discours d'entreprise qu'elle déploie.

Dans un deuxième temps, nous mettrons en perspective nos résultats issus de l'analyse sémiotique avec divers éléments qui seront définis à partir des entretiens semi-directifs que nous aurons menés auprès des dirigeants, agences et chargés de communication concernés.

Nous pourrions ainsi apprécier l'écart ou la correspondance éventuelle entre la stratégie de communication énoncée de l'entreprise, la stratégie organisationnelle observée qu'elle met en place à travers la mobilisation d'un ensemble d'acteurs, et le discours effectivement produit sur le web. Au cours de chaque entretien, nous aborderons ainsi diverses thématiques concernant d'une part la structuration formelle et discursive du site web, mais également, toute la stratégie d'organisation des relations internes et externes qui permettent de produire un discours stratégiquement pensé. Notre recherche s'élargit à des analyses qui dépassent le strict cadre du discours produit sur le web. Nous cherchons à connaître le budget que l'entreprise a décidé d'investir dans la communication web tout comme les objectifs de communication de chacune, nous nous intéressons également à la ou aux cible(s) visée(s) et à la place du support web dans l'ensemble des supports de communication investis par l'entreprise. Nous cherchons par ailleurs à comprendre les raisons pour lesquelles l'entreprise s'est investie dans la communication sur le web ainsi que l'implication générale de l'entreprise dans le numérique et ses objectifs dans ce domaine. Nous cherchons également à mesurer l'importance qu'accorde l'entreprise à son image en ligne ainsi que l'impact du web ressenti sur la stratégie globale de l'entreprise. Par ailleurs, nous cherchons à comprendre les usages de l'entreprise liés à internet ainsi qu'à mettre au jour les changements organisationnels associés à l'implantation d'internet dans leur secteur. Enfin, nous cherchons à appréhender les divers enjeux communicationnels existants vis-à-vis des autres acteurs du territoire.

Le choix d'un regard sémiotique pour l'analyse de la communication web des entreprises provient de la nécessité de comprendre comment une image se construit à travers l'outil numérique, et plus précisément, de comprendre comment les formes de représentations du discours et les différentes possibilités d'interactions médiées par le numérique influencent l'identité des entreprises et la représentation que l'on peut s'en faire. Nous entendons par analyse sémiotique, une méthodologie d'analyse qui permet la description de l'interface des sites web d'entreprise et sa décomposition en unités minimales de sens afin d'en dégager une certaine représentation de l'institution de référence. Comme nous l'avons vu plus haut, notre analyse du discours institutionnel reprend en majeure partie les méthodologies les plus récemment élaborées en matière d'analyse des sites web et du web en général. Nous reprenons notamment des auteurs tels que Peter Stockinger (pour une analyse du design conceptuel des sites web), Nicole Pignier (pour une analyse du design graphique des sites web) ou encore plus largement Semprini (*op. cit.*) pour une analyse sociosémiotique de la

communication et Sébastien Rouquette (pour une analyse globale du web) (*op.cit.*). Ces analyses s'appuient également en partie sur des outils très spécifiques issus de la sémiotique pour l'analyse du discours tels que le parcours génératif de la signification<sup>25</sup>, ou encore le schéma narratif canonique<sup>26</sup>, issus de la sémiotique de l'école de Paris dans la lignée des travaux de Greimas. Ces outils, certes anciens, ont le mérite selon nous de permettre une représentation claire du système de signification que nous souhaitons mettre au jour. En outre, ces outils d'analyse permettent de rendre compte de la structuration précise des messages énoncés.

Couplée à des entretiens semi-directifs à la fois en amont et en aval de la production du message, notre étude sémiotique aura la particularité de ne pas rester cloisonnée à l'analyse du seul objet numérique et du discours qu'il contient ; elle s'inscrit en effet dans une logique de production du sens qui a été pensée par une entité organisationnelle pour sa propre représentation. En outre, nous élargissons nos observations à la production des messages et des discours produits sur le web par et sur l'entreprise de manière globale. Il ne s'agit pas d'établir une dichotomie entre production et réception des messages. Entreprises et consommateurs échangent en effet des informations sur le web sur un axe horizontal à double sens de circulation, qui influencent les représentations identitaires au sujet de l'organisation concernée. Par ailleurs, les entretiens ont pour objectif de faire émerger des hypothèses ou des axes d'analyse pertinents pouvant expliquer des phénomènes que nous n'aurions pas imaginés lors de la problématisation de notre étude. En ce sens, notre approche se veut pragmatique, car elle prétend que la construction du sens se révèle en situation. Nous souhaitons dépasser les résultats de l'analyse sémiotique qui ne concernent que le message en tant que tel, à travers l'exploration d'autres pistes pouvant révéler les structures organisationnelles qui relèvent de la gestion de l'identité numérique des entreprises à travers des entretiens compréhensifs laissant la porte ouverte à toute information pertinente pour la résolution de nos questionnements. Nous interrogerons ainsi l'influence du web sur la construction de l'identité de l'entreprise.

Enfin, à travers l'observation du contexte économique, politique et social dans lequel s'intègrent ces trois entreprises, la question se pose de savoir si leur communication émerge

---

<sup>25</sup> Selon GREIMAS A.-J., COURTÉS J. 1986, *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, tome 2, Paris, Hachette, 270 p.

<sup>26</sup> Selon le GROUPE D'ENTREVERNE. 1979, *Analyse sémiotique des textes. Introduction, Théorie, Pratique*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 207 p.

seulement d'un plan de communication et d'une stratégie marketing institutionnelle ou bien d'un partenariat politique, économique et territorial. Ce qui intéresse notre démarche concerne ici les processus stratégiques et organisationnels qui ont mené chaque entreprise à investir dans la communication web et de comprendre de quelle manière elles l'ont réalisée.<sup>27</sup> Aussi, cherchons-nous à comprendre en quoi le web participe à faire d'un secteur d'activité spécifique une vitrine touristique régionale.

#### 4. Enjeux de la recherche

L'enjeu de cette recherche est de mettre sur pied un état de lieux de la communication web des entreprises constitutives de notre terrain sur une période donnée, et de comprendre les stratégies organisationnelles officielles et non officielles qui en dépendent ainsi que leur influence sur la construction de leur identité numérique. L'enjeu est également de mesurer l'influence de la présence de ces entreprises et de leur secteur d'activité sur des plateformes web d'acteurs territoriaux tel que le département ou la région vis-à-vis de la communication touristique d'un territoire. Notre intention est d'évaluer ainsi le degré d'interdépendance entre différents acteurs économiques d'un même territoire en termes de communication touristique et d'élaborer, sur cette base, une méthode d'analyse de la présence des entreprises sur le web.

Notre analyse se construit à partir d'une combinaison de méthodes qui, selon nous, est indispensable au déroulement d'une analyse empirique qui se rapproche au maximum de la réalité du terrain analysé, tout en offrant une distanciation épistémologique nécessaire à la légitimation de nos propos. Le choix d'une combinaison de méthodes s'inscrit dans une volonté de limiter au mieux les biais et de réduire les incertitudes liées à la caractéristique qualitative de cette recherche, approche qualitative à laquelle on reproche bien souvent l'absence de représentativité. C'est dans la recherche de la finesse et du détail révélés par le croisement de nos méthodes d'investigation que nous croyons en la force de notre démonstration.

La constitution de deux corpus en vue de mettre au jour les divers changements induits par l'investissement dans les TIC au sein des entreprises, nourrie par des observations de terrain en immersion professionnelle, soulève des questionnements divers. Tout d'abord, y-a-

---

<sup>27</sup> Nous présenterons plus spécifiquement notre méthodologie dans les parties 2 et 3 de la thèse, lorsqu'il s'agira d'introduire les analyses de sites web et d'entretiens. Les données (verrouillage des sites web par aspiration et retranscription des entretiens) sont consultables sur la clé USB fournie en annexe de la présente thèse.

t-il bien une mutation des pratiques en termes de communication pour ces entreprises à partir de l'instant où elles décident d'investir dans le web pour communiquer ? Si oui, il est légitime de se demander quels types de changements engendre l'investissement dans les TIC au sein de l'organisation. Selon une conception stratégique du management des organisations en sciences de la gestion, l'investissement dans les TIC par les entreprises relève d'une stratégie de développement afin d'atteindre un but, à partir d'une certaine conception de la réussite. Michel Marchesnay définit la stratégie comme « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts » (Marchesnay, 1993)<sup>28</sup> Comme le précise Dominique Siegel<sup>29</sup>, la stratégie devient une question académique à partir des années soixante, notamment en marketing, avec l'apparition d'analyses de l'environnement de l'entreprise telle que l'analyse S.W.O.T.<sup>30</sup> par exemple, qui pose les fondements de toute stratégie et a débouché par la suite sur divers approfondissements théoriques que nous n'aborderons pas ici. Aussi, la question se pose de savoir si l'avènement des TIC au sein des entreprises fait l'objet d'une véritable stratégie qui caractérise systématiquement une amélioration des pratiques de communication ou de ses effets, et si oui, comment caractériser cette amélioration. Cette amélioration est-elle la clé de la « réussite » ? Doit-on raisonner en termes de taux d'audience ou bien en termes de retour sur investissements ? Le retour sur investissement dans les TIC est-il réellement mesurable ? Quels sont les critères d'amélioration liés à l'investissement du web ainsi que les constantes et les variables à partir desquelles nous pouvons affirmer qu'une entreprise a réellement pris le tournant du web, de façon active en termes d'identité numérique ?

Précisons que nous entendons, par tournant du web, le processus par lequel les entreprises se sont lancées peu à peu dans l'investissement des TIC. Autrement dit, ce tournant correspond au passage des entreprises à un système organisationnel dont la communication interne et externe sont liées à la présence et à l'utilisation d'outils numériques. Finalement, l'investissement dans le numérique constitue-t-il une certaine « révolution » dans le milieu de l'entreprise ou bien n'est-ce que le fruit d'une simple « évolution » des pratiques communicationnelles et promotionnelles ?

---

<sup>28</sup> MARCHESNEY, M. 1993, *Le Management stratégique*, Eyrolles, 216 p.

<sup>29</sup> SIEGEL, D. 2008, « Réflexion sur la stratégie », *La Revue des Sciences de Gestion* 2/ n° 230, p. 15-23.

<sup>30</sup> Analyse marketing des opportunités, menaces, forces et faiblesses de l'entreprise, assimilée à l'approche classique de l'École de Harvard.

#### 4.1. La place du web au sein de l'entreprise

Le web semble bien implanté aujourd'hui au sein des entreprises, et sa place ne cesse d'évoluer. Le web a notamment permis le rapprochement de ressources et de savoir-faire à travers des applications métier accessibles à tous et par tous à partir d'un navigateur ainsi que de multiples supports. Avec l'avènement du web 2.0, qui a redéfini les modalités d'interaction entre les différents acteurs de la communication, le web a permis une reconfiguration des relations entre les différents acteurs de l'entreprise et ses publics, ainsi qu'une transformation des modes de partage de l'information. On peut notamment citer le *cloud*, système de stockage et de partage de données numérisées et accessibles en réseau, depuis plusieurs supports et de manière synchronisée. La multiplication des supports permettant l'accès aux données a également changé les pratiques de travail, rendant la frontière entre cadre professionnel et cadre privé toujours plus complexe à définir.

Le web est ainsi bel et bien présent au sein de l'entreprise, bien que sa place n'ait pas la même importance d'une organisation à l'autre. Comme le soulèvent Thomas Faivre-Duboz, Raphael Fétique et Antoine Lendrevie dans leur ouvrage intitulé *Le webmarketing*<sup>31</sup>, la question est plutôt celle de savoir pourquoi les entreprises investissent dans le web, et surtout, de savoir comment elles le font.

En nous basant sur le fonctionnement des PME étudiées dans le cadre de cette thèse, les entreprises qui se lancent dans la mise en place d'une stratégie d'intégration du web dans leur organisation le font souvent avec un fort déficit en moyens humains. Ce déficit se traduit notamment par un manque d'expérience, des expertises en interne partielles voire lacunaires, ou encore, un certain amateurisme dont tout le monde se contente : « J'aime pas le bricolage hein, mais j'y ai recours parce que... mais je pense qu'il faut avoir les outils surtout, hein. » (BdR. Dir.)<sup>32</sup> Par ailleurs, nous observons une multiplicité croissante des tâches assignées à une seule et même personne qui doit alors s'adapter à l'apparition d'autres tâches connexes à son cœur de métier, mais directement liées au web et pour lesquelles elle n'est ni forcément

---

<sup>31</sup> FAIVRE-DUBOZ, T., FETIQUE, R., LENDREVIE, A. 2011, *Le webmarketing*, Dunod, 340 p.

<sup>32</sup> Notons que toutes les références des citations issues de nos entretiens se présentent comme suit :

- (BdR.Dir.) pour la directrice de la communication des Bains du Rocher.
- (BdR. Ag.) pour l'agence web qui collabore avec les Bains du Rocher
- (B. Dir.) pour la directrice de Balnéa
- (B. Ag.) pour l'agence web qui collabore avec Balnéa
- (S. Dir.) pour le directeur de Mercure Sensoria
- (S. Ag.) pour l'agence web qui collabore avec Mercure Sensoria

formée, ni expérimentée : « alors on n'a pas demandé à une agence, c'est quelqu'un qui travaille à l'office du tourisme en fait, qui s'occupe de la communication de l'office du tourisme à Cauterets, qui est webmaster, qui nous fait un site sur WordPress» (BdR. Dir.)

D'autre part, les PME qui investissent dans le web le font souvent sans avoir une vision claire et précise de leurs besoins. Les entreprises pensent qu'elles doivent être sur le web, que c'est incontournable, mais elles ne savent en réalité pas trop pourquoi elles doivent le faire. Elles évoquent souvent la nécessité d'être visible face à la concurrence, ou le fait qu'elles sont présentes parce qu'aujourd'hui *il faut y être, tout le monde y est, tout le monde communique par là*. En effet, lors de nos enquêtes de terrain, nous avons pu nous apercevoir que ce qu'il semble manquer, c'est souvent une véritable stratégie d'investissement dans le web, ciblée et qui réponde à de réels besoins :

« Ouais bon sur la com., parce qu'on va pas cracher dans la soupe non plus hein, si on pouvait, si y avait une stratégie web vraiment définie bon comme vous le dites, bon les messages publicitaires sur les portables tout ça ouais, franchement, on s'en est pas occupé, on n'a pas le temps, 'fin on n'a pas le temps, on n'a pas la structure, on n'a pas... c'est une question de choix après, on a... on peut pas... on n'est pas dans une structure publique, nous il faut qu'on génère du bénéfice, que l'entreprise soit rentable, elle l'est, bon euh...» (S. Dir.).

« Voilà, ça c'est une autre étape, ça hein !<sup>33</sup> C'est là que j'ai un peu de mal ! Internet, jusqu'à présent... voilà, on est passé du site vitrine un peu, au site où on commence à être marchand, bon (...) Ben déjà, il faudrait qu'on ait un site qu'on puisse consulter déjà avec un smartphone, ce qui est pas le cas actuellement, donc euh... par exemple. Et franchement, là on est complètement à l'ouest, franchement, par rapport aux smartphones et aux applications (...) Non, rien n'a été pour le moment prévu. Il faudra... moi, à mon avis, sur ce genre de choses-là, c'est là qu'il faudrait être accompagnés » (BdR. Dir.)

D'après nos observations de terrain, les métiers du web ne semblent pas encore vraiment développés en interne chez les PME touristiques liées au thermoludisme. Les prestations sont souvent externalisées, et la non-connaissance des métiers du web et des besoins spécifiques par l'entreprise limite forcément la collaboration avec les agences qui se cantonnent à un rôle de production et de livraison d'une solution web. Les résultats de nos entretiens montrent que l'accompagnement des agences est peu courant par manque de temps et par absence de suivi,

<sup>33</sup> A propos de l'investissement dans la technologie mobile.

soit pour des raisons financières, soit parce que la prestation d'accompagnement par l'agence web n'existe pas. Pourtant, la relation entre agences et annonceurs est une thématique qui concerne particulièrement les professionnels à travers l'existence notamment de chartes sensées coordonner au mieux les relations entre les deux parties. C'est notamment le projet de l'union des annonceurs<sup>34</sup> (UDA) qui œuvre pour une « communication efficace et responsable » (signature de l'union). Cependant, cette union ne concerne qu'en majorité de grands groupes et de grandes marques commerciales. Si la documentation liée à l'optimisation des relations entre agences et annonceurs est accessible sur le web, il n'en reste pas moins que certaines (les études les plus poussées notamment) sont payantes pour les non adhérents et par conséquent difficilement accessibles. En outre, les métiers du web évoluent très vite et la réalité opérationnelle du métier pour un intitulé donné varie beaucoup d'une agence à l'autre. Avec l'évolution croissante de la technologie, on observe également une multiplication importante des expertises liées au web, auxquelles les entreprises n'ont ni le temps ni les moyens de se former. La technicité du web demande par ailleurs de mettre en place une équipe technique ou une personne déléguée à cette tâche qui puisse ainsi assumer une expertise spécifique.

La présence du web dans l'entreprise et la qualité de gestion des activités qui y sont liées dépendent de la présence d'une personne coordinatrice qui puisse distribuer les actions, mobiliser les acteurs et jouer un rôle d'informateur. L'engagement et les connaissances techniques du coordinateur appuient sa légitimité et garantissent la pérennité des projets web de l'entreprise. Cette tâche est souvent assignée à un collaborateur désigné possédant déjà d'autres tâches « officielles » à assumer. Ainsi, d'après nos observations, nous pouvons retrouver un manager, ou un collaborateur quelconque dont les affinités personnelles avec le web lui permettent de prendre des responsabilités vis-à-vis de la technologie implantée, de sa gestion, de sa maintenance et de son appropriation par les autres membres de l'organisation. C'est par exemple le cas avec Balnéa, dont une partie du contenu web est géré par une collaboratrice en interne dont le poste principal est pourtant celui de maître-nageur. Chez Sensoria, c'est le directeur en personne qui poste l'actualité de l'entreprise sur les réseaux sociaux en fonction des événements auxquels il participe. Chez les Bains du Rocher, une stagiaire en communication par alternance est préposée à l'administration des réseaux sociaux lorsqu'elle est au sein de l'entreprise. La formation interne en continue ainsi que la passation des informations lors de changements de postes constituent également des

---

<sup>34</sup> <http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/publications/rerelations-annonceursagences/>

clés incontournables à la réussite d'un projet d'implémentation ou d'évolution du web dans une entreprise. Ces constatations révèlent encore la nécessité de la présence humaine dans la réalisation des objectifs, quand bien même ces derniers seraient étroitement liés à la présence de la technologie dans l'organisation. Si la technologie est un acteur à part entière de l'organisation, elle ne peut produire sans l'intervention de l'humain et elle peut se révéler peu optimale si aucune stratégie d'implantation n'a été préalablement instaurée. L'enjeu est de faire perdurer un objectif commun malgré les nombreux processus de réorganisation qui émergent au cours de l'implémentation ou de l'évolution d'une technologie. Cette dernière ne peut être effective que si elle fait partie intégrante de l'identité collective de l'organisation. Aussi, selon Pierre-Jean Benghozi<sup>35</sup>, la construction de cette identité collective passe nécessairement par un dispositif d'apprentissage global qui suppose la connaissance d'un objectif commun, d'un projet global, d'une appropriation par chacun du dispositif organisationnel ainsi que d'un cadrage et d'une diffusion ciblée de l'information.

Selon Pierre-Jean Benghozi, nous pouvons observer une « grande diversité des modes d'appropriation aussi bien entre les entreprises qu'au sein d'une même firme » (Benghozi, 2000 : 31). Nous pouvons en effet constater que « les NTIC ne sont pas des instruments d'une nouvelle organisation intégrée, elles structurent plutôt des sous-ensembles segmentés qui ont mis en place des modes de coopération spécifiques » (*Idem.* : 31). Aussi, il apparaît que les systèmes organisationnels et les technologies sont intimement liés : l'organisation intègre la technologie dans ses processus, et elle se retrouve souvent confrontée à des difficultés de « coûts annexes, de faisabilité, d'acceptabilité et de compatibilité » (*Ibid.* : 36), notamment lorsqu'il s'agit de faire fonctionner ensemble des réseaux auparavant autonomes et segmentés.

Que ce soit d'un point de vue technique, d'un point de vue de l'expertise ou de l'organisation, l'investissement dans le web demande une grande flexibilité de la part de l'organisation : le web évolue très vite tant dans les pratiques qu'au niveau de la technique, et il demande une veille permanente si l'entreprise souhaite tirer parti de cet investissement. Toujours est-il que les prestations web ainsi que les équipements technologiques qui y sont liés sont particulièrement coûteux, et que l'investissement dans le web demande des moyens financiers conséquents. D'une part, la technologie actuelle est conçue de telle sorte qu'elle n'est pas faite pour durer bien longtemps : les équipements doivent ainsi être régulièrement changés, la maintenance n'est presque plus d'actualité sur la technologie matérielle, ou

---

<sup>35</sup> BENGHOZI, P.-J. 2000, « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats ». In Réseaux, vol.18, n°104, pp. 31-57.

*hardware*<sup>36</sup>, pour utiliser le vocabulaire technique anglo-saxon en cours dans le milieu (que les utilisateurs se voient aujourd'hui contraints de changer à trois ans, selon les règles comptables, et souvent à quatre, en fonction du parc informatique envisagé), mais plutôt sur la programmation de contenu et la technologie logicielle, ou *software*<sup>37</sup>. D'autre part, comme nous l'avons vu plus haut, le web est directement lié à de nombreux métiers très spécifiques qui nécessitent une expertise coûteuse. La décision pour une entreprise d'intégrer le web dans ses processus organisationnels relève de la mise en place d'une réelle stratégie d'investissement au niveau de l'entreprise et non pas seulement au niveau de la communication ou de la gestion d'équipes : « Le web devient un projet d'entreprise car il va mobiliser des capitaux importants qui ne seront pas affectés à d'autres projets. Certaines entreprises empruntent ou lèvent des fonds pour avoir une chance de mener à bien leur projet internet : être présent sur le web et réussir sur le web, la différence est souvent une question de moyens » (Faivre-Duboz, Fétique, Lendrevie, 2011 : 67).

Ce renouvellement des pratiques et des usages demande un apprentissage permanent et une réorganisation constante de la part des acteurs en interaction. Il redéfinit également les frontières entre les métiers et influence leur légitimité. Cela suppose d'accepter entre autres l'apparition de nouveaux métiers ainsi que la redéfinition d'anciens métiers, voire parfois, leur disparition : l'automatisation de procédures et de compétences est en effet susceptible de disqualifier certains postes. Par ailleurs, l'organisation court le risque de succomber à « l'illusion libertaire de technologies légères, souples, universelles et facilement appropriables face à l'autoformation. Or, ces technologies ne marchent pas toutes seules, nécessitent un fort niveau d'accompagnement et de formation pour être réellement utilisées de manière efficace » (Benghozi, 2000 : 52). Il ne suffit alors pas seulement de considérer les moyens humains impliqués dans cette réorganisation, mais de considérer également les coûts cachés liés à l'implantation des nouvelles technologies. Nous pensons spécifiquement à ceux concernant le web qui, sous des airs de gratuité, nécessite, au-delà d'une maintenance, de nombreux coûts connexes. Connexion à un serveur, mise en place d'un système de sécurité et implantation de logiciels qui apparaissent de manière officielle dans les systèmes d'information de l'entreprise, réorganisation des ressources humaines, investissements opportunistes ou

---

<sup>36</sup> Le hardware désigne le matériel informatique.

<sup>37</sup> Le software désigne le logiciel, il s'agit d'un ensemble de données qui déterminent les tâches à effectuer par la machine.

ponctuels invisibles : tout cela possède une influence réelle sur les résultats financiers des organisations (Savall, Zardet : 2010)<sup>38</sup>.

Les diverses formes d'adoption des TIC par les organisations dépendent aussi, selon Martine Gadille et Alain d'Iribarne<sup>39</sup>, de leurs relations avec les politiques publiques, les différents acteurs territoriaux, et autres parties prenantes, tels que les fournisseurs et partenaires. Ce peut être par exemple par la contrainte, à travers la « recherche de rationalisation des processus de production et des systèmes d'information intégrés avec des entreprises probablement plus grandes » (Gadille, Iribarne, 2000 : 89) ou dans une perspective d'appropriation et d'innovation technologique grâce à une « relative autonomie d'investissement et de décision ». (*Idem.* : 89). Les nouvelles technologies peuvent, en ce sens, relever d'une stratégie de positionnement bien définie par rapport à la concurrence, ou d'une nécessité de s'intégrer dans un processus communicationnel plus large que celui de l'entreprise en question (communication territoriale et touristique, par exemple, si l'organisation fait partie intégrante d'un réseau de communication départemental ou régional).

D'après les observations de Benghozi (2000), il semblerait qu'il n'y ait pas de déterminisme technique, mais plutôt organisationnel, dans le sens où les acteurs de l'entreprise s'approprient différemment la technologie, entre ceux qui optent pour des « stratégies d'usage de base » nécessaires à la tâche à réaliser complétées par le soutien des autres collaborateurs, et ceux qu'on appelle les « innovateurs », les plus acculturés à la nouvelle technologie qui cherchent et inventent de nouveaux usages. Entre ces deux extrêmes, s'observe une grande diversité de modes d'appropriation de la technologie au sein de l'organisation, qu'il s'agisse d'adaptations individuelles ou collectives. Ainsi, « les TIC sont à la fois structurantes pour les entreprises, mais aussi très malléables et adaptables à des environnements particuliers. C'est ce qui explique la forte hétérogénéité des solutions et leurs mouvements constants qui s'opèrent autour des technologies, de leur utilisation et leur configuration » (Benghozi, 2000 : 51). En ce sens, nous rejetons l'idée selon laquelle le web est un facteur d'homogénéisation des pratiques au sein des organisations, parce que nous sommes convaincue qu'il fait plutôt l'objet d'une réappropriation constante par les acteurs de chaque organisation et qu'il ne constitue qu'un outil dénué de déterminisme, quand bien

---

<sup>38</sup> SAVALL, H., ZARDET, V. 2010, Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, 5e édition, Paris, Economica, pp.436.

<sup>39</sup> GADILLE, M., IRIBARNE, A. 2000, « La diffusion d'internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées. », in Réseaux, vol.18, n°104, pp. 59-92.

même son utilisation serait cadrée par une stratégie préalablement instaurée (redéfinition constante des processus de production, d'organisation du travail, des flux ainsi que des contrôles de gestion). En effet, l'implantation des nouvelles technologies renforce les échanges et participent à la construction de nouvelles identités sociales ainsi que de nouvelles formes de coopération. Rien n'est donc globalisé. Propre à chaque organisation, l'appropriation des nouvelles technologies relève plus d'un déterminisme organisationnel que technologique. Mais qu'en est-il des discours véhiculés sur le web ?

#### 4.2. Le virage du web dans la stratégie de communication de l'entreprise

Comme nous venons de le voir dans la partie traitant de la place du web au sein des entreprises, chaque organisation a une façon propre d'intégrer les nouvelles technologies en son sein, ainsi que de les appréhender et de les gérer. Les organisations s'étant implantées avant l'intégration proprement dite du web dans les processus de travail ont inséré les nouvelles technologies dans leur stratégie d'entreprise à un moment donné de leur existence, les contraignant à redéfinir leurs activités. De nombreuses stratégies, plus ou moins officielles ou institutionnalisées sont mises en place, afin d'obtenir l'effet minimum recherché à travers l'utilisation de l'outil. Selon nos observations, nous pensons que le web est utilisé dans les entreprises comme un outil de communication dont les principales fonctions sont maîtrisées par la plupart des collaborateurs, mais dont le potentiel, par manque d'expérience, de connaissances et d'expertise de la part des utilisateurs en interne, est loin d'être complètement exploité.

Les entreprises qui ont dû s'approprier les technologies du web au cours de leur existence ont expérimenté la nécessité de fédérer tous les corps de métiers existants autour de l'implantation du projet web au sein des processus de travail. En ce sens, l'approche d'Abbott (2003)<sup>40</sup>, sociologue des professions, s'attache à expliquer la manière dont certains corps de métier peuvent s'approprier une fonction afin de résoudre un problème, à travers le concept de *professionnalisation* : « La professionnalisation est définie par Abbott (1988) comme la stabilisation des juridictions d'un système de professions via une reconnaissance des

---

<sup>40</sup> ABBOTT, A. 2003, « Ecologies liées : à propos du système des professions. », in *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions*, coordonné par P.-M. Menger, Paris, Maison des sciences de l'homme, pp. 29-50.

structures formelles et informelles qui lient un groupe professionnel et une activité. » (Bureau, 2006 : 7-8)<sup>41</sup>.

Lors de l'intégration d'une technologie du web au sein de groupes de travail, il se crée une forme d'adaptation souvent semi formalisée autour de la technologie, laquelle demande à chacun de se l'approprier. Sylvain Bureau, dans un article consacré à l'approche d'Abbott pour la compréhension du phénomène de professionnalisation lié à l'intégration des nouvelles technologies au sein des entreprises, précise : « Le processus d'adoption de ces technologies s'apparente à un phénomène de construction sociale (...) Les technologies web sont donc des innovations dont la diffusion dépend avant tout d'une construction sociale et donc de la constitution et de l'évolution des groupes professionnels. » (*Idem.* : 4-5).

Entre « professionnalisation de rupture <sup>42</sup> » et « professionnalisation par amalgamation<sup>43</sup> », Bureau cherche à savoir comment chaque individu ou groupe d'individu parvient à faire valoir la légitimité de son activité par rapport à celle des autres, en affirmant un positionnement au sein même du système organisationnel, via une démarche professionnalisante. Le problème que nous posons ici est de même ordre, c'est-à-dire que nous cherchons à mettre au jour les stratagèmes que chaque organisation observée réussit à mettre en place, soit par choix, soit par contrainte, afin d'adapter ses processus à l'implantation d'une nouvelle technologie, au-delà de la formalisation des métiers de l'entreprise. Nous cherchons non pas à révéler la structuration officielle d'une organisation telle qu'elle a été stratégiquement pensée à travers un organigramme par exemple, mais plutôt à comprendre la « logique collective de réponse à un problème » (Bureau, Suquet, 2007 : 28)<sup>44</sup> qui se forme à travers les interactions de groupe, et l'implication personnelle de chaque individu quant à la recherche d'une solution, son engagement autour d'un projet web, au-delà de ses prérogatives métier.

Ce que nous cherchons à illustrer à travers cette approche, c'est la capacité d'un groupe organisé à s'investir d'une manière ou d'une autre dans le processus d'adoption de la

---

<sup>41</sup> BUREAU, S. 2006, « La professionnalisation des nouveaux métiers liés aux technologies de l'information et de la communication : un déterminant dans les processus d'organisation d'une fonction ? Le cas des technologies web », in *Systèmes d'Information et Management*, numéro 11, pp.5-22.

<sup>42</sup> « *Le problème à résoudre reste la gestion de l'information mais pour y répondre, de nouveaux groupes professionnels ont émergé (webmestres, web designers, web développeurs, etc.)* » (Bureau, 2006 :11).

<sup>43</sup> « *La nouvelle tâche à prendre en charge, la gestion des sites web, est progressivement intégrée dans les activités de professionnels traditionnels (DSI, direction de la communication, etc.)* » (*Idem.* :11).

<sup>44</sup> BUREAU, S., SUQUET, J.-B. 2007, « Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel », in *Finance Contrôle Stratégie – volume 10*, numéro 4, pp. 17 - 35.

technologie en question, au-delà de la structuration catégorique et stable des métiers. L'apparition des nouvelles technologies au sein des organisations a certes fait évoluer le spectre des métiers (apparitions/disparitions mais également mutation de certaines spécialités), mais ce que l'on observe aussi et surtout, c'est la capacité des individus à adapter leurs manières d'agir au sein de l'organisation, au-delà de la formalisation de leur poste ou de leur métier proprement dit, afin d'atteindre un objectif commun. Au-delà de la mutation des postes, c'est l'apparition d'un ensemble de compétences transversales partagées qu'amènent à développer les nouvelles technologies implantées au sein des organisations.

#### 4.3. La prise en compte directe du web dans la stratégie de communication de l'entreprise

Certaines organisations sont nées après l'avènement du web dans le milieu professionnel et ont directement intégré les nouvelles technologies au sein de leur stratégie organisationnelle et communicationnelle. C'est notamment le cas des entreprises que nous observons dans le cadre de cette thèse. D'après nos observations de terrain, ces organisations ne se posent pas la question de la nécessité d'être sur le web. Elles y sont. La manière de s'organiser autour de la nouvelle technologie dépend ici non pas de l'intégration du web au sein des processus de travail mais de la manière dont on peut l'optimiser. Leurs problématiques se sont déplacées de la question d'être ou non sur le web vers la question de savoir comment être présent sur le web. C'est notamment le cas de Sensoria pour qui la présence sur le web est primordiale pour se rendre visible, au-delà du site vitrine, par rapport à la concurrence qui travaille soit majoritairement avec une clientèle locale comme Balnéa, soit majoritairement avec une clientèle médicale comme les Bains du Rocher :

« Nous, nos clients, ils passent pas devant l'hôtel pour aller réserver une chambre. Faut qu'on aille les choper ailleurs. Donc c'est le marché, il est World Wide. C'est à dire, pour être présent sur tous ces marchés de distribution qui aujourd'hui sont représentés essentiellement par la communication web, comme des tours opé. Comme des grands prescripteurs quoi, Booking, tout ça, qui coûtent très cher, mais qui ont une visibilité web qui est extraordinaire, bon ben il faut être présent. Parce que le séjour, il se vend forcément bien avant, et la visibilité, ben c'est pas une visibilité de proximité, c'est à dire que vous passez pas devant en regardant si ça vous plaît, donc il faut être très présent sur des photos, c'est pour ça que nous sur l'hôtel, bon, y a cette distribution, ce qu'on appelle nous la distribution par des canaux et

qui est vraiment géré par Accor (groupe hôtelier), par le système de réservation Accor qui s'appelle le TARS On Line, qui est pas un nom public mais qui est une grosse machine qui gère ça pour nous, et qui est essentielle, et après bon ben tout le reste c'est relayé par le site internet qui est un site vitrine essentiellement, on n'a même pas besoin de site vendeur, parce que c'est pas mercure.com qui pourrait faire autant que Accor.com. Et par contre, plus on en met sur la vitrine, pour satisfaire, pour séduire d'avantage, bon, sur les pages Facebook où on gère l'actualité, ça permet de, nous, de gérer l'actualité du site et c'est plus porteur quand c'est relayé... » (S. Dir.)

Cette problématique est également liée à l'avènement du web 2.0 qui a fait émerger de nouvelles pratiques communicationnelles avec les internautes, ainsi que de nouvelles compétences au sein des organisations. La communication d'entreprise n'est alors plus pensée verticalement mais horizontalement. A travers les réseaux sociaux numériques, l'entreprise se situe au cœur du débat social, et interagit avec les internautes à statut quasiment égal. Nous assistons alors à une individuation des organisations qui se présentent au public comme des individus, qui possèdent des profils ainsi que des caractéristiques définissables auxquelles tout un chacun est en mesure de s'identifier, notamment grâce à la catégorisation de l'information particulièrement reconnaissable que l'on retrouve sur la plupart des plateformes sociales numériques. Selon Bonnet (2014)<sup>45</sup>, l'individuation « s'opère dans le processus de la transformation de l'être, permettant à celui-ci de s'intégrer collectivement et de se différencier individuellement dans un milieu. La part du processus devenant consciente à l'individu contribue à sa différenciation, tandis que la part inconsciente est une part en conjonction. Il n'en connaît que les représentations (cf. les aspects figuratifs de la connaissance chez Piaget) et en ignore les opérations. » (Bonnet, 2014 : §7). A partir de cette considération, ainsi que de nos observations, nous avançons que les entreprises présentes sur le web ont une certaine capacité à gérer la part consciente du processus d'individuation. En effet, il correspond à une pratique qui existait déjà pour le web 1.0 puisqu'il s'agissait d'une communication établie à sens unique de circulation. En revanche, le contenu produit par les internautes sur les réseaux sociaux numériques représente aujourd'hui la part inconsciente du processus d'individuation, laquelle pose problème dans la gestion de la construction de l'identité numérique que cela induit, même si naissent peu à peu des métiers divers liés à la gestion de cette problématique, comme par exemple celui de *community manager*.

---

<sup>45</sup> BONNET, D. 2014, « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique. Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », in *Sciences de la société*, 91, pp. 50-61.

Nous observons en effet qu'avec l'avènement du web 2.0, l'essentiel des interactions sociales s'effectue aujourd'hui sur des plateformes socionumériques : les sites web institutionnels semblent comme délaissés par les usagers, au profit des interactions immédiates et sociales qui se produisent sur les réseaux socionumériques. Il est en effet possible d'observer, à travers les statistiques de consultation des sites web, que la plupart de ces consultations proviennent de liens cliqués sur une plateforme socionumériques<sup>46</sup>. L'internaute n'expérimente plus une interaction avec la machine ou l'interface, il recherche l'interaction humaine à travers la machine, ce qui suppose, pour les entreprises, de jouer le jeu de l'interaction permanente à partir du moment où elles investissent les plateformes socionumériques.

Cependant, les usages du web 2.0 ne se sont pas encore généralisés dans le monde de l'entreprise, et notamment des PME. Les usages ne sont pas non plus figés, ils évoluent et ne sont de ce fait pas standardisés. Ils dépendent fortement de la situation de communication dans laquelle les acteurs sont impliqués ainsi que des modes opératoires implantés au sein de l'organisation ainsi qu'au sein de son écosystème.

Par ailleurs, l'avènement du web 2.0 permet aux internautes de participer au discours de l'entreprise, et de s'exprimer librement à son propos. Cette évolution n'est pas sans conséquence pour l'entreprise, qui doit s'adapter aux contraintes de la plateforme utilisée pour gérer les éventuelles menaces : « La multiplication et l'accès facilité aux moyens de communication permettent à une grande majorité de personnes de pouvoir s'exprimer, "gratuitement", avec un large écho. Cette dématérialisation des échanges a considérablement réduit les marges d'anticipation. C'est pourquoi une entreprise ne peut plus se permettre d'être passive, mais se doit d'être proactive pour devancer une "attaque" éventuelle. Les moyens de diffusion de l'information évoluent très vite et de nouveaux médias apparaissent sans cesse. Il s'agit donc pour l'entreprise de réfléchir non pas au périmètre qu'elle surveille déjà, mais plutôt à celui qui lui reste à surveiller pour ne pas être prise au dépourvu. » (Poncier, 2009 : 88)<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Statistiques réalisées sur l'année 2015 dans le cadre du lancement d'une start-up du numérique possédant un site web institutionnel et étant présente sur les réseaux socionumériques ([www.mountnpass.com](http://www.mountnpass.com)). Observations non généralisables mais significatives.

<sup>47</sup> PONCIER, A. 2009, « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 », *in* Revue internationale d'intelligence économique, Vol 1, pp. 81-91.

Aussi, l'entreprise se voit contrainte de se spécialiser dans la gestion des discours, la modération ainsi que la communication de crise, afin de modérer le discours social et faire en sorte qu'il soit le moins négativement impactant possible. Par ailleurs, la présence sur les réseaux sociaux ne concerne pas seulement la gestion des discours qui y circulent. Elle permet aussi une visibilité que seul un site web institutionnel ne pourrait garantir et permet de nourrir un référencement de qualité au jour le jour par l'actualisation fréquente de contenu. Nous observons également que les discours véhiculés par les entreprises qui constituent notre corpus se recoupent avec d'autres discours véhiculés au sein d'un même espace géographique et sont générés dans le cadre de la promotion d'un territoire particulier.

## 5. Objectifs de recherche

L'ensemble des questions que nous avons jusqu'à présent soulevées, mais également l'investissement du terrain d'étude et les nombreuses observations que nous y avons faites nous mènent vers la formulation d'hypothèses en ce qui concerne la place et le rôle de la communication web et plus spécifiquement des sites web dans la stratégie organisationnelle et communicationnelle des entreprises.

Nous avons relevé trois dimensions qui vont, tout au long de notre étude, structurer notre regard et nos analyses. Nous pensons que ces trois dimensions sont liées et ont une influence sur l'évolution des pratiques vis-à-vis des nouvelles technologies au sein des entreprises ainsi que sur la construction identitaire de ces organisations sur le web.

Les trois points qui vont suivre aborderont respectivement le rôle des dimensions numérique, organisationnelle et institutionnelle dans la mise en place d'une stratégie de communication globale et spécifique, dans les changements organisationnels liés à l'implantation des nouvelles technologies au sein des processus de travail ainsi que dans la construction identitaire de l'entreprise sur le web.

### 5.1. Dimension numérique : importance de la communication web et plus spécifiquement, du site web dans la stratégie de communication globale de l'entreprise

Comme nous l'avons noté au cours de la formulation de nos problématiques, les pratiques sur le web ont augmenté sur les plateformes sociales, sans que le site web

deviennent véritablement obsolète, mais en modifiant les équilibres entre site web et comptes de réseaux sociaux numériques. Par ailleurs, elles ont aussi modifié les façons de discuter et de se présenter sur la toile : catégorisation de l'information, contenu, ton, actualisation de l'information, standardisation de l'interface, etc.

Nous émettons toutefois l'hypothèse que le site web reste une plateforme essentielle pour l'entreprise<sup>48</sup>, dans le sens où elle constitue au minimum une vitrine que l'internaute va toujours visiter pour s'informer. Une plateforme sociale numérique n'est pas un *chez-soi*, au sens de Fanny Georges (2013)<sup>49</sup> dans sa catégorisation des identités virtuelles, mais plutôt un profil avec lequel on peut directement interagir. L'espace d'expression qu'offre un site web est en outre beaucoup plus ouvert que celui d'une plateforme sociale numérique qui est quant à elle particulièrement formatée. Par ailleurs, les plateformes sociales numériques ne permettent pas (encore ?) d'offrir des prestations de transaction en ligne ou de personnaliser en profondeur une interface et un type de contenu particulier. Alors que certaines entreprises misent sur l'amélioration de leur site web institutionnel comme c'est le cas pour Balnéa, d'autres le délaissent au profit d'une communication essentiellement déployée à travers les réseaux sociaux numériques, comme chez Sensoria.

## 5.2. Dimension organisationnelle : rôle du site web dans le changement organisationnel de l'entreprise

La question du site web est centrale pour certaines entreprises, car ce support de communication représente pour elles une vitrine incontournable sensée refléter son identité même. La décision de communiquer ou de vendre un produit par son intermédiaire suppose de mobiliser un grand nombre d'acteurs autour de ce projet, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. La présence d'une nouvelle technologie demande également de définir des processus d'actions adaptés ou de redéfinir les modes opératoires déjà existants.

Que l'entreprise ait intégré le web dans ses processus de travail au cours de son existence ou bien qu'elle ait directement démarré avec le web comme outil de diffusion de sa communication, nous postulons que la présence d'une nouvelle technologie en son sein

---

<sup>48</sup> Nous précisons ici que nous considérons les entreprises qui ne sont pas des entreprises du web, dans le sens où le chiffre d'affaires de ces dernières dépend forcément de la présence du site web. Nous pensons notamment à des entreprises telles qu'Amazon ou encore Zalando.

<sup>49</sup> GEORGES, F. 2013, « Avatars et profils utilisateurs : des métaphores technologiques de l'image de soi », in *identités numériques*, Paris, L'Harmattan, 178 p.

implique des changements organisationnels notoires ainsi que des modes de communication pluriels entre les individus. Nous pensons que la manière dont les individus impliqués dans cette stratégie s'organisent, au niveau individuel comme collectif, influence le discours de l'entreprise sur le web. Notre deuxième objectif nous amène sur le terrain des stratégies organisationnelles non officielles : nous pensons que la création de contenu sur les plateformes web investies par l'entreprise fait émerger des stratégies organisationnelles non officielles et parallèles à la stratégie officielle de l'entreprise et qui émergent de l'interaction constante entre les individus impliqués dans un projet web.

### 5.3. Dimension territoriale : rôle du territoire dans la construction identitaire des entreprises

La construction identitaire de l'entreprise, nous allons le voir plus loin, passe en partie par le discours qu'elle a décidé de produire sur le web, dans le cadre de la définition de sa stratégie de communication officielle.

Mais l'identité de toute organisation ne passe pas seulement par les discours produits par elle-même. Les discours produits à son propos par les divers acteurs sociaux qui l'entourent participent également à la construction de son identité et plus spécifiquement, de son identité numérique si nous parlons de discours produits sur le web.

Ces acteurs sociaux sont de tout ordre. Il peut s'agir des internautes qui ont la possibilité d'interagir et de s'exprimer sur la toile à propos de l'entreprise. Les espaces d'expression peuvent concerner ceux ouverts et contrôlés par l'entreprise elle-même ; ce peut être par exemple le cas pour un forum de discussion ou un *chat* instantané. Il peut s'agir également d'espaces d'expression totalement indépendants de l'entreprise mais qui y sont thématiquement reliés. Dans le cadre de notre étude, nous pouvons notamment relever les forums touristiques, les plateformes d'évaluation de type TripAdvisor, ainsi que tous les espaces d'expression en ligne présents sur les plateformes socionumériques des institutions territoriales et touristiques de la région ou du département dans lesquels l'entreprise est implantée.

Les entreprises sont des acteurs économiques à part entière de la dynamique territoriale qui participent à sa valorisation. Aussi, les instances politiques des territoires émettent-elles des discours promotionnels qui se servent de l'attractivité de ces entreprises pour valoriser leur offre touristique. Dans notre cas précis, l'exploitation et l'attractivité historique des eaux

thermales en Midi-Pyrénées expliquent en partie les raisons pour lesquelles les instances publiques investissent et impliquent les entreprises thermales et thermoludiques dans la communication du territoire.

Nous pouvons ainsi observer un discours promotionnel sur le web au niveau de l'entreprise, mais également au niveau du département ainsi que de la région. Alors que l'entreprise promeut un discours de positionnement vis-à-vis de la concurrence, le département cherche à valoriser quant à lui le secteur d'activité à travers un discours commercial et en offrant une visibilité à tous les centres thermoludiques du territoire. Quant à la région, elle déploie un discours thématique autour des eaux essentielles de Midi-Pyrénées, afin de faire du secteur d'activité thermal et ludique un pôle d'attractivité touristique majeur.

Nous chercherons enfin à montrer que la construction identitaire des centres thermoludiques sur le web ne se restreint pas à l'entreprise elle-même. L'ensemble des discours mis en circulation sur le web entre les différents acteurs économiques et institutionnels d'un territoire possèdent une influence notoire sur la construction identitaire de l'entreprise, son positionnement, sa stratégie et sa façon de s'organiser pour la mettre en œuvre.

#### 5.4. Contexte d'analyse : le terrain, son histoire, ses caractéristiques socio-économiques actuelles

##### 5.4.1. Le concept des eaux essentielles en Midi-Pyrénées

Le concept de bien-être lié au thermalisme est un concept qui se développe aujourd'hui de plus en plus en Midi-Pyrénées dans le secteur du tourisme. Ce secteur n'est pas nouveau, comme nous venons de le voir, le concept remonte même jusqu'à l'antiquité, et plus précisément, l'époque romaine ; aussi existe-t-il tout un champ lexical autour des notions de thermalisme, balnéothérapie, remise en forme, bien être, spa, thalassothérapie etc. qu'il convient de défricher afin de bien comprendre dans quels secteurs exactement notre étude se situe.

Le concept des *eaux essentielles* est promu par le Conseil Régional Midi-Pyrénées au profit du développement touristique comme image de marque. Au niveau du département, le concept est représenté comme une offre de services mais pas forcément comme une vitrine.

Midi-Pyrénées est la quatrième région thermale française, avec ses 18 stations et 23 établissements thermaux. Les propriétés des eaux minérales et naturelles sont particulièrement recherchées dans le secteur médical notamment, et leurs qualités bienfaitrices ont été peu à peu reconnues et appropriées par le secteur touristique, à travers un concept ludique et attrayant, alliant le bien-être et la santé.

Le thermalisme quant à lui, se positionne essentiellement sur le plan médical, et propose divers séjours passant du programme de soins curatifs aux séjours de simple remise en forme. Les séjours thermaux sont organisés sous responsabilité médicale et relèvent d'une forme de thérapie. D'autre part, ils sont pris en charge par la sécurité sociale.

Même si, nous l'avons vu, la cure thermale est traditionnellement associée à une certaine forme de tourisme dans les Pyrénées (appelé aussi le tourisme de santé), il n'en reste pas moins que les trois centres thermoludiques constituant notre terrain d'étude ne font pas partie de ce concept. Ils s'inscrivent en effet dans le courant du bien-être et du plaisir, concept développé voilà maintenant une dizaine d'années dans les vallées pyrénéennes par les comités touristiques. La mise en scène est, pour ces établissements, un élément majeur constitutif de leur univers : décors raffinés, ambiances exotiques faisant référence à diverses régions du monde où l'eau est omniprésente et joue un rôle majeur dans les activités humaines, révélant aussi diverses pratiques culturelles liées au rapport entre le corps et les vertus thérapeutiques de l'eau thermale (pays d'orient, pratiques des pays nordiques, thermalisme romain...). Le thermoludisme se caractérise par le fait que la pratique n'a aucun lien avec une injonction médicale quelconque (il ne s'agit pas d'un produit médicalisé, et il ne fait pas l'objet d'un entretien médical préalable, ni d'un encadrement spécifique quelconque, contrairement au thermalisme) ; Le thermoludisme fait l'objet d'un produit à 100% touristique.

Pour illustrer ce qu'est un établissement thermoludique, nous pourrions prendre l'image d'un centre thermal dans toute son offre liée à la relaxation, que nous aurions fusionné avec une piscine ludique, de type attraction récréative, pour son offre associée à la découverte de nouvelles expériences et au loisir. La combinaison de ces deux espaces offre un concept innovant pour l'époque, qualifié de « thermoludisme », qui se présente sous les traits de la détente et du bien-être. Concrètement, on retrouve dans ces établissements, des bassins d'eau thermale animés par divers jets hydro-massants, des geysers, des banquettes à bulles, des bains musicaux, proposés à diverses températures, des cascades, des jacuzzis, des douches tropicales, des saunas, des hammams et autres salles de détente. L'offre est en recherche

constante d'innovation, et ces établissements proposent aujourd'hui des formules qui dépassent le concept du bain en eau thermale : le thermoludisme s'étend jusqu'aux divers soins du visage et du corps, des massages les plus classiques aux soins esthétiques les plus originaux. Selon le site officiel de la région Midi-Pyrénées : « Les centres thermoludiques se caractérisent par une mise en scène de l'eau et un ensemble de jeux d'eau dans des bassins d'environ 1,30 m de profondeur. Les centres thermoludiques se différencient radicalement des piscines publiques et espaces aqualudiques : ils ne sont conçus ni pour nager ni pour plonger ; l'on n'y trouve ni toboggan, ni pentaglis, etc... Ils ne sont pas alimentés en eau du réseau. L'eau utilisée est une eau minérale homologuée ou thermale non homologuée. Dans les deux cas, l'usage doit être autorisé par Arrêté Préfectoral<sup>50</sup>. »

#### **5.4.2. Les activités thermales**

Le thermalisme est une activité humaine liée au soin du corps, au traitement médical et au bien-être, dans des régions où des sources d'eau aux propriétés particulières ont été découvertes et exploitées. Cette activité existe depuis des siècles dans les vallées Pyrénéennes et concerne notamment les milieux médical et touristique. Le thermalisme participe au développement économique des vallées et génère de nombreux emplois directement liés ou bien connexes à l'activité, dont les services s'adressent aux consommateurs de thermalisme. Cette activité recoupe de nombreux domaines tels que dans un premier temps, celui de l'eau, de ses divers usages et de ses qualités thérapeutiques reconnues. L'exploitation de sources thermales implique une certaine politique d'aménagement du territoire : bâtiments d'accueil, modes d'accès et types de transports (routiers, ferroviaires), etc. Si nous allons nous pencher à présent sur l'histoire de l'implantation du thermalisme dans les Pyrénées, c'est avant tout le progrès technique ainsi que l'évolution des mœurs et des divers modes de communication liés à cette activité qui constitueront le point majeur de notre étude. Retracer le parcours historique de la naissance et du développement de cette activité dans les vallées nous permettra de mettre au jour son importance au sein de l'économie locale ainsi que l'évolution de la communication liée à cette activité.

---

<sup>50</sup> TOURISME MIDI-PYRENEES. 2014, « les centres thermoludiques » *in* Destination Midi-Pyrénées, site officiel du Comité Régional du Tourisme, <http://www.midipyrenees.fr/>

### 5.4.3. Le thermalisme Pyrénéen, une tradition ancestrale

Des toutes premières explorations Pyrénéennes à la naissance du tourisme de montagne, en passant par des personnages historiques tels que César ou encore Victor Hugo, le thermalisme est une activité qui a toujours fait partie intégrante du paysage historique et de l'attractivité de la région Midi-Pyrénées. Le thermalisme est à l'origine de l'activité touristique moderne dans le département des Hautes-Pyrénées. Vieilles de plus de 14 000 ans, les qualités et les vertus de ses eaux de source ont été découvertes et reconnues pour la première fois par les Romains, implantés alors dans l'actuelle région. Cependant, les origines exactes du thermalisme sont difficiles à définir, certaines recherches ayant dévoilé des traces de cette pratique en Egypte, ou encore en extrême orient.

Après la chute de l'Empire Romain, période de civilité, de modernité et de prospérité, s'ensuit une période de pillages et d'invasions (les Wisigoths en 407, puis les Sarrasins en 841) dans les vallées. Avec l'installation de la société féodale, le thermalisme s'efface. Ce n'est qu'à partir du XVIème siècle que l'activité thermale refait surface, dans un souci de traitement des divers maux corporels dont la population est touchée. Alors pratiquée localement et à titre personnel, l'activité thermale fait l'objet d'une communication essentiellement orale, par le bouche à oreille. Si les bénéfices des traitements liés à ces sources sont pressentis, les qualités thérapeutiques réelles de l'eau sont quant à elle encore totalement inconnues et ne font l'objet que de croyances diverses et de superstitions.

La Renaissance remet l'art de se baigner au goût du jour avec l'imitation de bains antiques très en vogue à l'époque, mais ce n'est qu'aux XVIIème et XVIIIème siècles que l'activité s'implante peu à peu dans les Pyrénées comme occupation phare ; développé par les moines, le thermalisme bénéficiait de la communication du corps religieux, alors propriétaire des sources. Apparaissent alors les toutes premières « publicités » liées aux bienfaits des sources dont l'Eglise est propriétaire. A l'époque, le thermalisme est une pratique qui coûte cher par le déplacement qu'il implique, et il n'est réservé qu'aux personnes pour qui il se révèle être une nécessité d'une part, et pour qui d'autre part, il est financièrement et matériellement possible d'effectuer le déplacement, dans des régions alors difficilement accessibles.

Début 1600, ce sont les personnalités qui vont faire la réputation de ces sources, à commencer par Henri IV, qui développe alors leur exploitation ainsi que la venue de la

noblesse du sud-ouest en ces lieux recherchés. Il est à préciser que l'environnement montagnard n'est, à l'époque, pas encore le motif pour lequel on se déplace. On vient alors en ces lieux dans un souci de guérison par le pouvoir des eaux de sources réputées, et les montagnes environnantes ne sont pas fréquentées par l'homme ; elles sont en effet associées à de nombreuses légendes particulièrement décourageantes et sont présentées comme hostiles.

Sous Louis XV, et du début jusqu'à la moitié du XVI<sup>e</sup> siècle, les premiers bâtiments destinés à abriter les baigneurs se développent. Les visiteurs bénéficient d'une couche, de nourriture ainsi que de la possibilité de se soigner. Médecine et thermalisme commencent à être associés mais les résultats de la recherche restent encore peu fondés scientifiquement parlant et les qualités de l'eau font encore largement l'objet de croyances diverses au sein du peuple. Cela signifie qu'une certaine économie liée au thermalisme se met déjà en place, bien avant les grandes découvertes des propriétés scientifiques de l'eau. Par ailleurs, la mixité des bains présente l'occasion de diverses pratiques et rencontres qui participent à la réputation des lieux, mais qui sont moralement peu soutenues par l'Eglise ; aussi, cette dernière est-elle partagée entre l'appropriation des sources et l'ordonnement de fermeture des lieux de pratique, selon les croyances qui y sont associées et le type de pratique qui y est développée.

Le siècle des Lumières, avec les progrès de la chimie et de la médecine à travers notamment les travaux de Lavoisier<sup>51</sup> va alors apporter les toutes premières véritables découvertes scientifiques sur la propriété des eaux. En parallèle, d'un point de vue économique, apparaissent les premières véritables commercialisations liées aux propriétés de l'eau thermale, puisque jusque-là, l'activité thermale ne faisait pas vraiment l'objet d'une économie implantée et structurée. Par ailleurs, la période voit le développement des moyens d'accès routier se développer, avec la contribution notoire d'Etigny en 1760 afin de faciliter les moyens d'accès aux stations déjà développées. Politiquement parlant, la mise en place d'un réseau routier favorise l'affirmation des Pyrénées dans le paysage politique français<sup>52</sup>. A cette époque encore, avec l'avènement de la période romantique, on assiste à une évolution des mœurs et des mentalités ainsi que du rapport à la nature et de la perception liée à l'environnement montagnard. Alors qu'on se rendait en ces lieux sous la contrainte de la maladie, dans une optique de guérison, et qui plus est, toujours sous l'emprise de la peur liée à toutes sortes de croyances, on commence aussi à se rendre dans les stations thermales pour

---

<sup>51</sup> Mise au point de l'analyse chimique de l'eau.

<sup>52</sup> 1659- Traité des Pyrénées ; fixation définitive de la frontière avec l'Espagne. Début 1700, l'appartenance de la chaîne au territoire français n'est alors pas encore manifeste dans les esprits.

la beauté des paysages. De l'inconnu effrayant et légendaire, la montagne devient alors un refuge de beauté par opposition aux vices de la société qui se développe en plaine. Les prémises du pyrénéisme voient le jour : les grandes explorations montagnardes par les géographes, les alpinistes, les botanistes ou encore les naturalistes contribuent alors à la diffusion de la connaissance des lieux et des ressources naturelles qui s'y trouvent<sup>53</sup>. Les retombées économiques sont conséquentes : le thermalisme génère une multitude d'emplois liés à la présence du baigneur et de ses accompagnants (cochers, loueurs d'ânes ou de chevaux, porteurs d'eau, cuisiniers, maître d'hôtels, lingères, masseurs, médecins, artistes, montreurs d'ours et colporteurs, agriculteurs, guides de haute montagne...).

Suite à la Révolution et sous l'Empire, l'activité thermale des vallées est perturbée par de nombreuses tentatives d'appropriation des sources par l'Etat mais qui ne verront finalement jamais le jour, les collectivités territoriales luttant à l'unanimité pour conserver une des rares activités source de développement dans les vallées. Par ailleurs, début 1800, on assiste à une nouvelle forme d'attraction qui est celle du divertissement, à travers l'implantation des premiers casinos dans les villes thermales.

A la fin du XVIIIème siècle, les propriétés des eaux ainsi que leurs effets thérapeutiques sont reconnus scientifiquement et l'accès aux stations thermales s'est fortement développé. L'évolution des mœurs vis-à-vis de la nature et de l'environnement montagnard va attirer le visiteur dans les vallées pour d'autres motifs que celui du traitement médical. Par ailleurs, la communication liée au thermalisme existe déjà : née de tradition orale, elle est et reste fortement liée à de nombreuses croyances et légendes colportées de vallée en vallée par le bouche à oreille, puis elle est ensuite prise en charge par l'église, alors propriétaire des sources. C'est ensuite la venue de la Cour et de nombreuses personnalités de la noblesse qui vont faire la réputation des lieux. Enfin, les découvertes scientifiques pendant la période des Lumières et les premières ascensions montagnardes ainsi que les nombreux écrits qui en découlent vont eux aussi commencer à participer à la valorisation des lieux et aux premières excursions touristiques pyrénéennes.

\*

---

<sup>53</sup> On peut retenir les travaux de Louis-Elisabeth Ramond de Carbonnières (*Observations faites dans les Pyrénées*, 1789 – réédition PyrÉmonde, Pau, 2000.), secrétaire du cardinal Louis de Rohan, estimé comme le « père du pyrénéisme » : « il mélange observations scientifiques, sentiments personnels et exploits sportifs » (DUPEYRE, M. 2011, *Petite histoire du thermalisme dans les Hautes-Pyrénées*, éditions PyrÉmonde : 39).

En 1882, une soixantaine de centres thermaux sont décomptés dans le département. Il existe encore quelques sources locales non exploitées telles que celle de Loudenvielle par exemple, mais qui fera cependant l'objet, un siècle plus tard, d'une nouvelle approche du thermalisme et d'un développement économique important à travers la naissance du thermoludisme (nous verrons cela au cours de la présente étude). Selon Dupeyre (2011) (*op.cit.*), les statistiques permettent d'estimer les recettes liées à « l'industrie thermale » à 3 millions de francs en 1860, sachant que la fréquentation des curistes augmente chaque année, passant de 15.000 à 40.000 en 1930. La noblesse quant à elle, participe financièrement à divers travaux tels que par exemple, la construction du célèbre pont Napoléon à Saint Sauveur, ordonné par Napoléon III.

Par ailleurs, des partenariats industriels se forment afin de participer au développement de la fréquentation des lieux. On peut citer la compagnie ferroviaire du Midi ayant pris sous son aile les établissements thermaux et casinos de Cauterets, Bagnères-de-Bigorre et Luchon, à travers la création d'une filiale, la Société Thermale des Pyrénées (1912). Le dynamisme de l'initiative ne dure qu'une saison, la conjoncture obligeant la société à cesser toute activité avec la déclaration de la Première Guerre Mondiale (Dupeyre, 2011 : 69). La Guerre amènera cependant une clientèle militaire pendant un temps, mais dont l'attractivité sera bien évidemment de moindre impact, compte tenu de la conjoncture économique et sociale.

Au cours du XIXème siècle, le « voyage aux Pyrénées » devient la grande mode. Le massif est en effet plus jeune que les Alpes et n'a pas encore été exploré. Il représente une source d'attraction notoire par son exotisme et sa nouveauté ; l'art d'aller « prendre les eaux » dans les Pyrénées devient une pratique très en vogue chez les bourgeois. Les pratiques médicales s'améliorent pour le bien être des curistes, et le dépaysement, les bienfaits de l'air frais ainsi que les liens sociaux qui se créent au cours des séjours thermaux, participent à l'attrait des stations. Les communes investissent dans le développement du divertissement à travers l'aménagement des lieux afin de les rendre plus attractifs. Le développement de services s'organise autour d'activités telles que la découverte de l'environnement (randonnées), le jeu (casinos), ainsi que la culture. La gastronomie se développe également avec l'apparition des premières spécialités locales. L'exploitation des sources est exclusivement organisée à des fins médicales, et le réseau ferré s'étend peu à peu facilitant ainsi l'accès aux lieux de baignade : « Dès lors, la fréquentation explose : de 7.330 baigneurs en 1858, elle passe à 14.000 l'année suivant l'arrivée des trains ! » (*Idem.* : 57). La présence

de grands noms attire, la réclame déploie son influence et la période romantique influence les mentalités quant au désir d'exploration et de découverte des lieux. Les stations thermales sont des lieux mondains, touristiques, huppés et à la mode. Malgré les avancés de la science, la maladie commence à être dissimulée en programmant les séances de cure pour les malades en début et fin de saison, transformant ainsi en pleine saison les thermes en un lieu de rencontre pour se faire voir et se faire apprécier, sorte d'activité mondaine, que l'on pratique même si la santé ne l'exige pas. Maladie et tourisme thermal commencent déjà à se scinder sensiblement, laissant place à une nouvelle forme de pratique thermale, que l'on pourrait considérer comme représentant les prémises de la pratique thermale actuelle dans les vallées pyrénéennes, à savoir, le thermoludisme.

La renommée et le succès d'une station tiennent à plusieurs facteurs, dont le premier, est celui d'être soutenu financièrement par un personnage public et influent. La communauté locale doit pouvoir également assumer les investissements liés au développement de la station tout en présentant un positionnement et un programme politique établis. Enfin, les programmes d'animation, le commerce ainsi que les services déployés autour de l'activité thermale participent activement au développement économique des stations. La desserte ferroviaire, nous l'avons vu, permet quant à elle de développer une activité au sein de zones qui n'étaient jusqu'alors pas fréquentées. En parallèle, la communication par l'affiche se démocratise et présente l'avantage de promouvoir à la fois les services de desserte (compagnies de transport) et les lieux de destination. La clientèle thermale s'élargit à travers la démocratisation des « voyages aux Pyrénées »<sup>54</sup>. Les débuts des pèlerinages à Lourdes apportent une nouvelle population touristique, et la mise en place d'un accès routier reliant les stations thermales pyrénéennes les plus fréquentées (« la route thermale »), qui deviendra par ailleurs la célèbre « route des cols », devenue légendaire aujourd'hui notamment par le passage du Tour de France, va également développer la fréquentation des stations. Les locaux ont perçu depuis bien longtemps les bénéfices à tirer de la fréquentation des touristes liée au thermalisme, et le coût des séjours constitue déjà un budget conséquent pour le visiteur, caractéristique des séjours à la montagne qui n'a d'ailleurs guère évolué depuis lors.

En termes de communication, on relève la présence de nombreuses personnalités, notamment littéraires et artistiques telles que Hugo, Chateaubriand, Baudelaire, Flaubert ou

---

<sup>54</sup> L'accès aux stations thermales est de plus en plus facilité, notamment avec la mise en place de deux lignes spéciales par la compagnie du Midi : le Pyrénées-Express en 1901 et le Pyrénées-Côte-d'Argent-Express en 1910.

encore Degas, et dont les œuvres participent à la renommée des lieux. Cauterets devient, à partir de 1834, une station incontournable. La culture assure alors pour majeure partie, la communication des stations thermales pyrénéennes les plus en vogue : la découverte récente des Pyrénées à travers la mode du pyrénéisme et la diffusion de nombreux récits de voyage, de nombreuses publications sur le « voyage aux Pyrénées » ainsi que la littérature romanesque participent, au début du siècle, à l'engouement pour le thermalisme. Le phénomène est international<sup>55</sup>, les anglais représentant une clientèle de choix pour les stations. La source de communication passe peu à peu du savant explorateur au curiste. Ce dernier s'exprime à travers les premiers guides touristiques et manuels de voyage<sup>56</sup>. Les poètes tels qu'Edmond Rostand célèbrent les Pyrénées, mais également quelques chansonniers (Alfred Roland et ses chanteurs montagnards par exemple) et participent à la diffusion progressive de son image. Les éditeurs participent à leur tour à la promotion des sites liés au thermalisme. La correspondance personnelle, que l'on pourrait associer à une sorte de bouche à oreille manuscrite, est un vecteur d'image fort que nous connaissons encore aujourd'hui, sous la forme de recommandations. Par ailleurs, les premières publicités médicales apparaissent en 1865, notamment avec la promotion de la cure thermale comme à Capvern par exemple, qui décompte alors 2800 curistes en 1868. De nouveaux types de communication promotionnelle apparaissent, tels que les journaux locaux, qui publient chaque saison la liste des visiteurs inscrits pour la cure. La peinture est également un vecteur d'image important, notamment en 1824, avec l'apparition de la couleur portative sous forme de tubes transportables qui permet alors au peintre de sortir de son atelier et de se déplacer. Si la montagne était si vaguement représentée dans les productions artistiques du XVIIème siècle, c'est qu'elle n'avait jusqu'alors jamais été explorée. Le XIXème siècle correspond en ce sens à l'avènement de la représentation réaliste de la montagne. L'apparition de la lithographie, mise au point en 1799 permettra quant à elle la reproduction massive de paysages et constituera par ailleurs le tout premier souvenir de vacance que l'on ramène dans son cercle social, et qui participe également à la promotion de ces lieux. La photographie apparaît dans le département vers 1855 ; elle amènera progressivement les touristes vers l'achat des premières cartes postales.

C'est le développement des moyens techniques qui a permis, par le traitement particulier du texte et de l'image ainsi que par le concours de l'édition, de diffuser massivement l'image des Pyrénées et de ses stations thermales au XIXème siècle. Ce point est particulièrement

---

<sup>55</sup> Selon HARDY, J. 1839, *Voyage pittoresque dans les Hautes-Pyrénées*, Lavergne, 144 p.

<sup>56</sup> Le guide Richard (1834), premier guide paru dans les Pyrénées, le guide Joanne racheté par Hachette en 1861, ou encore le guide Ledormeur (selon Dupeyre, 2011).

intéressant dans le cadre de notre étude, qui concerne l'analyse d'une situation communicationnelle en termes de promotion d'image de marque, et qui s'inscrit dans la lignée du développement des moyens techniques liés à la communication.

\*

Le XXème siècle, caractérisé par la période de l'Entre-deux-Guerres ainsi que celle du grand virage social à partir de 1950, laisse entrevoir deux types de pratiques thermales : l'une thérapeutique et l'autre touristique. Les avancées scientifiques en hydrologie ainsi que les divers financements publics apportés à la recherche via les taxes de séjours ainsi que celles inhérentes aux jeux dans les casinos vont favoriser le thermalisme thérapeutique. Certaines fondations privées permettent aussi de financer la formation des médecins-chercheurs. La recherche avance sur le traitement des blessés de guerre, sur la classification des eaux thermales ainsi que sur la promotion du thermalisme. Pendant cette période, on cherche à capitaliser le patrimoine et on cherche à allonger la saison thermale. A l'inverse de la conjoncture nationale, l'Entre-deux-Guerres, considérée comme une période d'épuisement, est pourtant prospère pour le thermalisme.

Lors de la seconde Guerre mondiale, les thermes sont nationalisés et le secteur alors dynamique va peu à peu se désagréger. Cependant, dès 1950, la prise en charge des soins thermaux par la sécurité sociale va relancer la fréquentation médicale des thermes ; par ailleurs, les congés payés vont un peu encourager à nouveau la fréquentation touristique liée au thermalisme. Pour le reste, la clientèle évolue : les bourgeois ne fréquentent plus ces lieux autrefois attractifs par leur popularité et sont remplacés par des patients qui se présentent pour des raisons essentiellement médicales. En effet, si la tendance était, en pleine période romantique, à l'évasion et à la pratique touristique, le début du XXème siècle voit une recrudescence du thermalisme purement médical s'installer, notamment par la prise de contrôle du corps médical et du caractère prescriptif de la cure thermale. Le thermalisme touristique décline, et les stations mises en concurrence se démarquent essentiellement par leur spécificité thérapeutique. Peu attractives, les divers services qui y sont implantés tels que les hôtels de luxe ne répondant plus à la demande ferment peu à peu, et la qualité de l'entretien des structures décline. La prise en charge sociale diminue et est même totalement supprimée en 1967, d'où le dépérissement progressif de l'activité.

En parallèle se développe peu à peu un tourisme de saison, notamment en hiver, avec la mise en place de stations de ski dans lesquelles l'Etat investit largement, principalement à travers le « Plan Neige »<sup>57</sup> dans les années 60. L'activité thermale n'est alors plus attractive et malgré quelques curistes toujours présents, elle tombe dans l'indifférence. Pour compenser la perte d'une clientèle à fort pouvoir d'achat, les vallées ont élaboré des stratégies de compensation par le développement d'activités et de services complémentaires qui ont pu, bon an mal an, maintenir une activité économique suffisante mais loin d'être attractive. Le déclin du thermalisme à cette époque provient de plusieurs facteurs, tels que premièrement, une avancée considérable concernant les techniques de la médecine : l'importance accordée aux vertus de l'eau thermale a chuté, et d'autres moyens de guérison, aujourd'hui plus rapides, sont pratiqués. Aussi, la recherche liée aux qualités thérapeutiques de l'eau n'est-elle plus financée voire quasi inexistante. Les structures thermales ne peuvent plus s'autofinancer ce qui demande une implication des fonds régionaux, départementaux voire, intercommunaux. Par ailleurs, l'absence totale de communication participe au non-intérêt général pour l'activité thermale.

Il faut attendre la fin du XXème siècle et le début des années 2000 pour voir resurgir une prise de conscience des représentants politiques de la richesse locale que constituent les sources d'eau thermale toujours présentes dans les vallées. Le tourisme alors en plein développement est essentiellement saisonnier, et s'étend sur deux saisons : l'hiver sur quatre mois (de décembre au début du mois d'avril) et l'été sur deux mois (juillet, et août). Les acteurs locaux ne disposent seulement que d'une demi-année pour générer leur chiffre d'affaires annuel. Gastronomie, hôtellerie, commerce de proximité, sports d'hiver, randonnées, vol libre, planches à voile, découvertes culturelles et environnementales, autant de services se partagent le marché du tourisme pyrénéen.

Qu'en est-il du thermalisme à cette époque ? Si nous prenons un peu de recul, l'évolution des mentalités, des valeurs socialement attestées ainsi que des nouvelles représentations du corps font naître, dans les stations balnéaires, un concept innovant lié aux soins du corps mais exclu du milieu médical : il s'agit d'une nouvelle forme de thermalisme basé sur les concepts de bien-être et de remise en forme que l'on appelle « thalassothérapie ». Elle naît dans le courant des années 80, mais la tendance explose réellement au début des années 2000. Elle concerne le secteur maritime essentiellement pour sa particularité liée à l'eau de mer ainsi

---

<sup>57</sup> Programme national de soutien instauré en 1964 par le gouvernement pour l'aménagement des stations de sport d'hiver en France.

qu'à l'air marin iodé. L'offre est proposée à tout le monde et ne vend pas une cure comme l'a pu faire pendant des siècles le thermalisme, mais plutôt une certaine forme de prévention, de ressourcement, dans un esprit plus hédonique que médical. Ce nouveau concept, par des études marketing approfondies, commence à s'intéresser au profil du consommateur. La thalassothérapie présente tous les avantages des soins thermaux, sans les inconvénients : pas de prescription médicale nécessaire, totale liberté quant à la durée du séjour de remise en forme, s'étalant de quelques heures à la semaine. Mais avant tout, c'est la recherche du plaisir qui est avancée. Selon [guide-piscine.fr](http://guide-piscine.fr)<sup>58</sup>, média indépendant sur les thématiques de l'eau et du bien-être, il faut compter en moyenne 90 euros par jour de cure pour les soins, sans compter les frais d'hébergement, qui peuvent varier en fonction du standing. Des tarifs plus avantageux sont plus accessibles pendant la basse saison et hors vacances scolaires, ce qui permet aux centres de thalasso et aux hébergements associés de répartir la clientèle sur toute l'année et de remplir ainsi les creux. Les week-ends avec hébergement et soins compris coûtent en moyenne 400 euros et jusqu'à 1000 euros pour une semaine en pension complète.

Sur un schéma sensiblement similaire, la petite source jadis inexploitée de Loudenvielle dans la vallée du Louron est l'exemple type de la relance du thermalisme dans les Hautes-Pyrénées. En 2000, la région investit pour le développement d'une structure hors du commun au concept totalement innovant : Balnéa. Le centre culturel et social du village est détruit et déplacé au profit de la construction du centre thermoludique et la petite source tombée dans l'oubli (excepté de quelques grands-mères ayant jalousement gardé le secret de ses vertus) est alors détournée afin d'en nourrir les bassins, dont les caractéristiques ne ressemblent alors à aucun des autres centres thermaux existants sur le marché. Le concept : une eau thermale bienfaisante à laquelle on attribue un caractère ludique, dans un décor invitant au voyage et à la découverte des sens. Voilà un positionnement qui n'avait jamais été exploité jusque-là dans les Pyrénées. Mélange de thermalisme, de thalassothérapie et de bassins ludiques, Balnéa est le tout premier centre thermoludique des Hautes-Pyrénées à voir le jour. Il sera suivi très vite par de nombreux établissements thermaux dans le département qui développent alors, en parallèle de leurs services curatifs, un concept similaire, plus attractif et attirant une clientèle plus diversifiée. Le thermoludisme constitue, dans une certaine mesure, la renaissance du thermalisme dans les Pyrénées ; même si le concept est intrinsèquement différent, du moins relance-t-il activement l'économie associée à l'exploitation des sources thermales pyrénéennes. Par ailleurs, il ne s'agit en aucun cas d'une concurrence pour le thermalisme

---

<sup>58</sup> [http://www.guide-piscine.fr/espace-pro/qui-sommes-nous-359\\_C](http://www.guide-piscine.fr/espace-pro/qui-sommes-nous-359_C)

traditionnel qui reste concentré sur la cure médicalement prescrite et accompagnée. En outre, l'entrée aux soins est largement plus accessible que ceux proposés en thalasso thérapie : à la carte et rarement sous forme de cure, le thermoludisme propose des tarifs variant de 20 euros en moyenne pour une entrée aux bassins à une centaine d'euros pour les soins corporels plus élaborés.

15 ans plus tard, l'activité thermoludique poursuit son évolution : on dénombre actuellement une dizaine de centres spécifiquement thermoludiques dans la région Midi-Pyrénées. Aussi, cette activité a-t-elle la particularité, comme nous allons l'analyser plus en détail dans la suite de cette étude, de générer un chiffre d'affaires sur une année entière, sachant que l'activité économique liée au tourisme dans les vallées avait toujours fonctionné jusque-là par saisonnalité. Entre innovation touristique, relance de l'exploitation des sources thermale et attractivité économique et sociale, l'apparition du thermoludisme dans les vallées au début du XXIème siècle mérite une attention toute particulière.

#### **5.4.4. Economie touristique et politique d'aménagements territoriaux actuels**

En France, le territoire montagnard représente 25% du territoire national, soit la moitié des régions, ou encore la moitié des départements. On compte 6137 communes classées en zone de montagne (1 commune sur 6). Ces chiffres concernent 40 départements, soit 5 millions d'habitants. La région Midi-Pyrénées quant à elle, est concernée par deux Massifs : le Massif Central ainsi que les Pyrénées. Ils représentent à eux seuls 54% du territoire régional (à savoir 7 départements sur 8, dont deux intégralement implantés en territoire montagnard) et 29% de la population. 1 414 communes se situent en montagne sur les 3020 représentatives de la région. La chaîne des Pyrénées s'étend d'Est en Ouest depuis la mer Méditerranée jusqu'au Golfe de Gascogne, sur 430 km de longueur. Elle possède une superficie totale de 19 000 km<sup>2</sup> dont les vallées qui la constituent ont un profil géographique particulièrement étroit et encaissé. 3 régions (Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées), soit 6 départements (Aude, Ariège, Haute-Garonne, Hautes-Pyrénées, Pyrénées Atlantiques et Pyrénées Orientales) et 1 182 communes sont implantées sur la chaîne Pyrénéenne.<sup>59</sup> La région Midi-Pyrénées est la plus importante du Massif (trois départements, soit la Haute-Garonne, l'Ariège et les Hautes-Pyrénées qui nous concernent dans notre étude) et abrite 48% de la population française pyrénéenne. L'accès direct à chaque vallée est

---

<sup>59</sup> ATOUT FRANCE, 2009. Les chiffres clés du tourisme de montagne en France, Observation touristique, 7<sup>ème</sup> édition, 63 p.

desservi par un réseau autoroutier de 90 km, national de 500 km et ferré de 350 km. Les vallées Pyrénéennes sont également des couloirs de transits entre la péninsule ibérique et le reste du territoire européen. Chaque vallée est reliée à l'autre par des cols dont l'accessibilité, notamment en hiver, est peu aisée ; la communication « physique » entre chaque vallée est par conséquent difficile et la fédération des populations autour d'une identité régionale, voire même départementale est parfois compliquée à harmoniser.

L'activité économique Pyrénéenne autrefois massivement rassemblée autour de l'agriculture d'abord, puis du secteur industriel ensuite prend aujourd'hui du recul au profit du secteur tertiaire qui continue à se développer massivement, notamment suite à l'avènement des sports et des loisirs (stations de sport d'hiver, thermoludisme, etc.).<sup>60</sup> Par leur étendue ainsi que par l'activité des populations qui vivent sur ces territoires, les zones de montagnes représentent un poids économique important. De ce fait, l'environnement montagnard a fait et fait toujours l'objet de préoccupations et de mesures politiques dans une logique de développement économique en accord avec la préservation de l'environnement : « La montagne est aujourd'hui le lieu d'espaces protégés, de ressources recherchées, l'eau, le bois, l'espace, utiles voire indispensables à l'ensemble de la communauté nationale. C'est d'abord pour assurer la préservation de ce capital qu'il faut une montagne habitée et qu'il faut donc que les montagnards aient la possibilité, au travers des activités économiques, au travers de l'affectation des ressources publiques, de vivre dans leur massif. Pour nous, la logique de la préservation n'est pas antinomique d'un développement maîtrisé.<sup>61</sup> » (Bouvard, 2009).

D'un point de vue macro-économique, en 2012, le poids de la consommation touristique par rapport au PIB représente 7,3% en euros courant, soit 149 milliards d'euros<sup>62</sup>. Plus spécifiquement, le tourisme de montagne en hiver génère près de 7 milliards d'euros, ce qui représente 10% de la consommation touristique nationale<sup>63</sup> (Atout France, 2009). Dans les Pyrénées, le tourisme constitue la première ressource économique des vallées. Le tourisme génère 6200 emplois dans les vallées dont les 2/3 se situent en station de sports d'hiver. 10 millions de touristes fréquentent les vallées Pyrénéennes par an, cette portion de la population étant principalement constituée d'une clientèle franco-française.

---

<sup>60</sup> ATOUT FRANCE, 2009. Les chiffres clés du tourisme de montagne en France, Observation touristique, 7<sup>ème</sup> édition, 63 p.

<sup>61</sup> BOUVARD, M.2009, député de la Savoie, allocution lors du Conseil national de la montagne du 3 novembre, in le site de l'association nationale des élus de la montagne, [www.anem.org](http://www.anem.org).

<sup>62</sup> DIRECTION DU TOURISME, 2013. Chiffre clés du tourisme, in le site de la direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, [www.dgcis.gouv.fr](http://www.dgcis.gouv.fr).

<sup>63</sup> *Op.cit.*

D'un point de vue plus général, 39,5% des français partent en vacances d'hiver. Le thermalisme fait partie de ces nouvelles pratiques touristiques proposées par l'espace montagnard qui ne sont pas directement liées à la pratique d'un sport d'hiver ou de montagne. En effet, le secteur d'activité des trois centres thermalodiques qui nous intéressent s'inscrit dans celui du tourisme de haute montagne avec le développement d'activités connexes à celle prépondérante du ski alpin par exemple, qui n'est plus aujourd'hui l'unique raison qui pousse le vacancier à partir en montagne. La branche du bien-être et de la détente se développe considérablement au même titre par exemple que les arts de la table, auxquels les établissements en eaux thermales se sont stratégiquement associés, à travers des formules tout compris où bien-être et santé passent aussi par l'assiette.

Il y a, voilà une dizaine d'années maintenant, la région Midi-Pyrénées a lancé un plan régional de rénovation et de diversification du thermalisme à travers le concept tout à fait novateur à l'époque du thermalisme. Le secteur s'est particulièrement développé jusqu'à devenir une vitrine touristique pour la région. Aussi, le Conseil Régional a-t-il investi plus de 120 millions d'euros soit 37% de l'aide publique dans ce secteur. Depuis 2004, plus de 965 établissements touristiques ont bénéficié de l'aide de la région, qui s'inscrit, à partir de 2007, dans une démarche touristique liée au développement durable « qui prend désormais et simultanément en considération, la viabilité économique, la qualité environnementale, la qualité des aménagements, l'accessibilité et la qualité sociale/sociétale des projets » (Tourisme Midi-Pyrénées, 2014)<sup>64</sup>. La région est en recherche constante de renouvellement et d'adaptation face aux caractéristiques géographiques et climatiques particulières de ses zones fortement touristiques, comme le montre la dernière étude lancée en 2013 sur la vulnérabilité de l'économie touristique en montagne face au changement climatique, réalisés par les services d'Atout France, et permettant de considérer les besoins et attentes des clients et consommateurs pour chaque secteur jusqu'à 2020 afin de définir les futures actions à développer en termes de promotion touristique dans le secteur montagnard.

En Midi-Pyrénées, 16,3 millions de touristes ont été accueillis en 2012, dont 15 % de clientèles étrangères, soit 7% du PIB régional ou encore « 53.500 emplois dont 32.000 emplois salariés touristiques permanents et 9.500 non-salariés, plus les emplois saisonniers estimés à 11.000 » (*Idem.*). Selon Martin Malvy, Président de la région Midi-Pyrénées, le

---

<sup>64</sup> TOURISME MIDI-PYRENEES. 2014, « tourisme : jouer collectif pour développer l'emploi » in Région Midi-Pyrénées, l'action en vrai, <http://www.midipyrenees.fr/>.

tourisme est un des piliers de l'économie de la région et constitue l'activité la plus largement répartie sur l'ensemble de l'espace régional (*Ibid.*).

Le tourisme est un secteur très fortement créateur de valeur dans les vallées ; il favorise le développement et participe ainsi au maintien et à la création d'emplois. Par ailleurs, il favorise le développement non seulement de nombreux territoires tels que ceux de montagne où le thermoludisme est principalement implanté. La promotion touristique régionale constitue un véritable enjeu pour la politique d'aménagement du territoire ainsi que pour le développement économique de la région.

Aujourd'hui quatrième région thermale de France, Midi-Pyrénées construit son identité autour de ces nouvelles structures issues de la culture thermale propre à la région. Les trois centres que nous avons sélectionnés pour l'analyse ont la particularité de faire partie du département des Hautes-Pyrénées et sont également implantés à proximité d'une station de ski alpin, en fond de vallée ; d'autre part, ces trois entreprises sont nées à peu près à la même période, dans le même contexte économique et touristique (trois stations de ski différentes mais avec une logique économique similaire) et elles proposent toutes les trois le même type de services. Elles évoluent ainsi dans une même logique économique, où les enjeux politiques sont plus ou moins du même ordre. Elles participent en outre au développement économique de leur secteur et la région compte beaucoup sur ce type de structure pour le développement touristique des vallées.

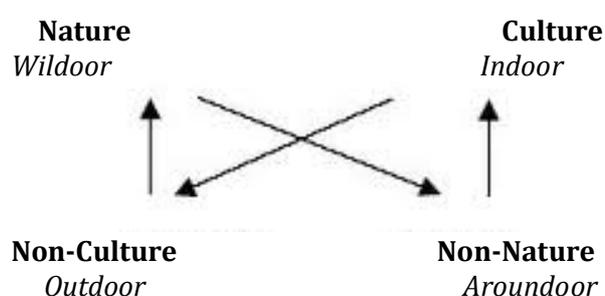
#### **5.4.5. Attractivité de l'espace montagnard**

A partir des années 1980, on assiste à un bouleversement des valeurs associées à la pratique sportive. Alors structurée autour de valeurs traditionnelles très fortement liées à un apprentissage, à un certain mode d'éducation, et à des valeurs issues du milieu de la compétition, la pratique sportive s'est peu à peu axée sur la découverte de nouvelles sensations, sur le plaisir et la pratique au sens ludique du terme comme en témoigne l'analyse du changement de slogan et de logo pour les écoles du ski français (Lescourret, 2012)<sup>65</sup>. Le passage du slogan « Le plaisir, ça s'apprend » au slogan « Pour le plaisir », active une suppression du sème de l'apprentissage, au profit de la seule valorisation du sème ludique. En effet, le glissement sémantique d'un sème à l'autre a permis une atténuation de la connotation

---

<sup>65</sup> LESCOURRET, M. 2012, *Le plaisir ça s'apprend... ! Approche sémiotique de la stratégie de communication de l'ESF*, mémoire de Master 2 Professionnel, Limoges.

de labeur qu'exprime la notion d'apprentissage ainsi que le caractère institutionnel évoqué par le terme « école ». La dimension ludique est revalorisée et entre également en résonance avec les attentes consommateurs liées à la représentation mentale socialement normée que l'on peut construire autour du contexte des vacances. La pratique sportive en montagne, dont les représentations tournaient essentiellement autour de la pratique du ski alpin et de la randonnée pédestre, se segmente peu à peu pour laisser place à de nouvelles activités, très fortement liées à la division marquée de l'espace (Bourdeau, 2010)<sup>66</sup>. D'après la nomenclature de Jean Corneloup (2005)<sup>67</sup>, on peut diviser l'espace montagnard en quatre catégories selon l'opposition nature/culture, basée sur le degré d'« artificialité » de l'espace. Pour aller plus loin, il est d'ailleurs possible de représenter cette opposition sous la forme d'un carré sémiotique permettant de visualiser le positionnement des différents types d'activités de montagne :



**Figure 2 : Catégorisation sémiotique de l'espace montagnard lié à l'activité sportive à partir de la nomenclature Jean Corneloup**

Le *Wildoor* rassemble des espaces non artificialisés à 100%, tels que par exemple, les espaces situés au-dessus des stations de ski et dont l'accès n'est pas du tout aménagé par l'homme. L'*Indoor* à l'inverse, rassemble des espaces très fortement artificialisés pouvant se situer à l'extérieur comme à l'intérieur. Les murs d'escalade artificiels ou bien le thermoludisme, sont des activités présentes sur le secteur montagnard qui s'insèrent dans cette catégorie d'espaces. L'*Outdoor* regroupe des espaces de nature très faiblement aménagés, mais fréquentés tels que les canyons par exemple. Enfin, l'*Aroundoor* regroupe des espaces artificialisés, permettant l'accessibilité à la nature à travers un dispositif particulier tels que les parcours acrobatiques en forêt, par exemple. Cette catégorisation de l'espace laisse

<sup>66</sup> BOURDEAU, P.2010, exposé lors des Rendez-vous de l'ENSA sur les snowparks, juin 2010.

<sup>67</sup> CORNELOUP, J. 2005, « la place du marché dans le fonctionnement des loisirs sportifs de nature » in Téoros [en ligne], 24-1, URL : <http://teoros.revues.org/1528>.

transparaître une récente diversification des pratiques sportives et des activités liées à l'espace montagnard.

Notons que le développement des activités individuelles traduit un nouveau rapport au corps et à l'individualité, à l'expérience sensible et à la quête de sens. Peu onéreuse et ne nécessitant aucun apprentissage préalable ni aucune prédisposition particulière, l'activité thermoludique cible le particulier comme l'ensemble de la famille et propose un partage de l'expérience modulable. À travers son parcours de découverte des sens, l'individu est acteur de son expérience. L'activité est attractive car créatrice de valeur et de contenu. En ce sens, le thermoludisme semble tout à fait s'inscrire dans la catégorie de ces nouvelles activités prometteuses et susceptibles de répondre à l'évolution des attentes consommateurs, promettant un rapport au corps différent, une évocation des sens ainsi qu'une exaltation des émotions facilement accessible.

Selon Atout France<sup>68</sup>, 7 tendances sont à prendre en compte pour maintenir l'attractivité de l'espace montagnard. D'une part, l'aménagement du territoire, répondant à un besoin d'accessibilité et de fluidité des déplacements. Notons la montée en flèche du « non marchand », basé sur le libre-échange et le partage de l'information, tendance s'étant particulièrement développée avec l'implantation du numérique au sein des foyers et plus spécifiquement sur l'économie du gratuit (Bomsel, 2007)<sup>69</sup>, système implanté par le secteur de la téléphonie, précurseur de l'illimité et de l'abonnement tout service compris. La valorisation du tout ludique, comme nous venons de le décrire plus haut, offre une place privilégiée aux offres à travers lesquelles l'expérience ludique est valorisée et directement accessible, à travers un minimum de contraintes possibles. La vitalité, le bien-être et la santé s'inscrivent dans une tendance *life-style* particulière en ce sens que l'activité sportive est recherchée mais mesurée et régénératrice. La « qualité et l'esthétique de la vie quotidienne » prennent une place de plus en plus importante dans les critères tendanciels actuels (*Idem.*). La notion de service et de confort est au premier plan, les séjours à la montagne étant souvent onéreux, le consommateur recherche la qualité qu'il aura préalablement estimée à partir d'un rapport qualité-prix subjectif. Enfin, la notion de « naturalité » se situe parfaitement au cœur des nouvelles tendances consuméristes actuelles, puisqu'elle touche à des positionnements ainsi que des enjeux politiques particuliers tels que le développement durable, ou encore la

<sup>68</sup> ATOUT FRANCE. 2011, Carnets de Route de la Montagne, 310 p.

<sup>69</sup> BOMSEL, O. 2007, Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique, Saint Amand, éditions Gallimard, 305 p.

consommation verte. Le séjour à la montagne est aujourd'hui convoité sous l'angle de la pluriactivité et de l'accès privilégié et accompagné à un milieu par nature plutôt hostile. Enfin, d'après Isabelle Frochot et Patrick Legohérel, les attentes consommateurs se recourent toutes autour de la notion d'expérience vécue, dans une certaine quête de sens (Frochot, Legohérel : 2014)<sup>70</sup>. Riche de ces informations, l'espace montagnard a tout à gagner à croiser ses valeurs intrinsèques avec les aspirations et tendances de consommation actuelles.

Dans les Hautes-Pyrénées, les stations de sport d'hiver génèrent plus de 50 millions de chiffre d'affaires annuel soit 352 millions de dépenses touristiques. L'activité thermale quant à elle, génère à côté un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros dont 7 millions par le secteur du thermoludisme. Si l'économie de montagne est fortement marquée par le système des stations de ski car premier pourvoyeur de richesse et d'emploi, il n'en reste pas moins que l'on observe aujourd'hui une nette régression de la fréquentation de la montagne, qui n'est plus l'une des destinations touristiques phares des français. Selon l'enquête Atout France, « chiffres clés du tourisme de montagne en France », 7<sup>ème</sup> édition, 2009, 18% des français se disent prêts à venir à la montagne en été, contre 28% en hiver.

	<b>Sont attirés par la montagne</b>	<b>Ne sont pas attirés</b>
<b>Été</b>		
Fréquentent la montagne	21%	11%
Ne la fréquentent pas	18%	50%
<b>Hiver</b>		
Fréquentent la montagne	29%	6%
Ne la fréquentent pas	28%	37%

Tableau 2 : Attirance et fréquentation de la montagne été/hiver

<sup>70</sup> FROCHOT, I. LEGOHEREL, P. 2014, Marketing du Tourisme, 3ème édition, Paris, Dunod. 325 p.

Cette constatation permet de mettre en évidence les enjeux principaux liés à la fréquentation touristique de la montagne : transformer l'attirance en fréquentation à travers des offres ciblées, assurer une communication positive développée en lien avec les attentes consommateurs, ceci afin de soutenir l'économie estivale peu dynamique. Le développement d'un panel d'offres cohérentes avec les évolutions sociétales diverses telles que la redistribution des temps de travail et du temps libre par exemple devient un axe central pour les vallées. De plus on assiste depuis une quinzaine d'années, à une redistribution budgétaire au sein des foyers, liée à plusieurs facteurs. Outre le développement des courts séjours, on peut citer entre autres l'explosion de l'ère numérique et de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de la cellule familiale, mais également, un certain rapport au temps libre qui redéfinissent les priorités en termes de loisir. Le boom de l'immobilier ainsi qu'une certaine frilosité sociétale engendrant un rapport sécuritaire à la vie plutôt qu'hédoniste peut expliquer l'évolution du rapport que les français entretiennent avec la destination montagne. En effet, selon une étude TNS media intelligence, les trois motivations principales des français pour les départs en vacances sont la rupture, les retrouvailles ainsi que le ressourcement (TNS media Intelligence, 2007)<sup>71</sup>.

Le développement d'activités telles que le thermoludisme possède une marge de progression relativement conséquente et permet d'accueillir un nouveau public au sein des vallées, dont le profil n'est plus nécessairement sportif ou montagnard et qui répond particulièrement aux trois principales motivations révélées par l'enquête TNS media Intelligence. Un public en quête notamment de ressourcement, de repos, de détente, de bien-être, de dépaysement. En réponse aux attentes d'un nouveau public touristique, de nouveaux secteurs d'activité se sont développés au pied des stations de ski et se révèlent pourvoyeurs d'emploi pour les autochtones. De plus, ce type d'activité se développe parallèlement avec celles déjà implantées dans le système station de ski représentant déjà un marché particulièrement mature. La recherche de complémentarité avec de nouvelles formules permet de redynamiser l'offre, et de combiner l'attractivité de la montagne avec les attentes clients en offrant des packs associant forfaits de ski et *pass* détente en centre thermal. Un compromis idéal pour répartir la consommation de manière égalitaire sur l'ensemble de l'offre. Pour les Hautes-Pyrénées, département dans lequel s'insèrent nos trois entreprises sélectionnées, les enjeux financiers concernent trois grands axes que sont d'une part la construction

---

<sup>71</sup> TNS MEDIA INTELLIGENCE, 2007. « Montagne l'hiver, montagne l'été, les clients de demain », Ski France (ANMSM).

d'infrastructures d'accueil et d'accès à travers une politique d'aménagement du territoire, et d'autre part, des investissements axés sur une génération positive du chiffre d'affaires annuel. L'une des priorités majeures est le renouvellement de la clientèle en réponse à un marché des skieurs saturé. Le thermoludisme participe activement à ce renouvellement des pratiques de consommation en proposant un service innovant et attractif pouvant être combiné, nous l'avons vu, à des activités connexes. Par ailleurs, le thermoludisme s'inscrit dans une logique de dépassement de l'offre saisonnière. Ce nouveau secteur d'activité permet de maintenir une économie durable tout au long de l'année pour les vallées : les centres thermoludiques sont en effet ouverts toute l'année, excepté en période de maintenance (en général fin novembre, début décembre). Ce nouveau secteur s'inscrit dans une volonté du gouvernement de soutenir l'économie générée par le tourisme de montagne : « L'Etat soutiendra les efforts des professionnels du tourisme, notamment pour favoriser la montée en puissance de la saison d'été et accompagner des programmes encourageant l'activité touristique sur l'ensemble de l'année. » (De Villepin, 2006)<sup>72</sup>

Le support et la relance des activités économiques liées à l'espace montagnard s'inscrivent dans une optique de développement d'un tourisme multi-activités dépassant la saisonnalité ainsi que l'échelle territoriale de la station de montagne au sens strict du terme. Le tourisme de montagne fait aujourd'hui l'objet d'un nouveau positionnement. Comme nous l'avons précédemment évoqué, le passage d'un tourisme de loisir centré sur une pratique essentiellement hivernale à un tourisme de destination marqué par des valeurs expérientielles et environnementales, nécessite une redéfinition de l'offre et un élargissement de la cible autour d'activités parallèles à celles du « tout-neige, tout ski ». L'enjeu aujourd'hui pour les vallées est de pouvoir croiser l'offre et la demande, en proposant des services qui satisfassent un maximum de demandes tout en gérant un ensemble de contraintes climatiques, environnementales, juridiques, économiques et concurrentielles.

#### **5.4.6. Identité régionale**

A ces caractéristiques économiques, s'ajoute la question de l'identité régionale dans laquelle s'inscrivent les trois entreprises sélectionnées pour notre étude. La problématique de l'identité est particulièrement large, aussi fera-t-elle l'objet d'une réflexion ultérieure. Historiquement parlant, l'Etat a joué un rôle prépondérant dans le développement économique

---

<sup>72</sup> DE VILLEPIN, D. 2006, « interventions du Premier Ministre, allocution au Conseil national de la montagne » in Le portail du Gouvernement, <http://archives.gouvernement.fr/>.

des vallées. Les premières « stations villages », qui se sont développées jusqu'aux années 1960 dans un contexte de développement touristique et de création d'infrastructures routières et ferroviaires, ont bénéficié notamment d'investissements locaux ou provenant de riches étrangers. Le développement endogène de ces stations a favorisé l'implantation locale de petits capitalismes familiaux. On peut citer à titre d'exemple, la célèbre station de ski de Chamonix, située en Haute Savoie. Jusqu'en 1980, on assiste à un fort engagement de l'Etat notamment à travers le « Plan Neige » mis en place par le gouvernement en 1964, dont la volonté était d'offrir une véritable opportunité économique à des territoires peu exploités et dont les ressources commençaient à être fortement reconnues. La gestion et les principaux investissements sont concédés à de nombreux promoteurs, dont l'objectif principal est de créer une station de ski de toute pièce sur un espace vierge et favorable à la pratique des sports d'hiver. Dans les Pyrénées, la station de ski de La Mongie est bien connue pour cette caractéristique. A partir des années 80, le volontarisme local prend le relais vers la recherche d'une image attrayante de la station de ski, se rapprochant de l'authenticité d'un village typique à l'architecture exotique. On peut citer la station de Val d'Isère, située en haute-Tarentaise dans le massif de la Vanoise, qui s'insère complètement dans cette politique de développement. Les principaux enjeux de cette période concernent notamment la préservation d'une agriculture de tradition avec un développement touristique maîtrisé. Les principaux investissements proviennent des mairies ainsi que des infrastructures régionales.

On peut alors se poser légitimement la question de l'impact et de la place que possède la communication régionale dans le développement touristique des vallées et plus spécifiquement, des trois entreprises concernées par notre analyse sur le web. Entre aménagement durable des territoires et de l'habitat, gestion des ressources et des modes de déplacement mais également intégration et impact touristique sur l'environnement, le thermoludisme s'insère dans une logique de sensibilisation aux comportements éco-citoyens, dans une optique d'intégration de l'activité économique au sein d'espaces naturels préservés. L'image de ce secteur d'activité en plein essor et de l'espace géographique dans lequel il s'insère est un enjeu majeur pour les entreprises qui le représentent. La question de l'investissement dans la communication web se pose à l'heure où le numérique envahit les secteurs de l'entreprise et du tourisme, et se révèle aujourd'hui incontournable.

#### 5.4.7. Stratégies de communication et TIC

Dans une perspective de mise en relation avec les TIC, et comme nous venons de l'exposer, l'implantation des entreprises du secteur du thermoludisme au sein des vallées pyrénéennes soulève des considérations socio-économiques mais également politiques. La communication liée à ce nouveau secteur d'activité doit être pensée globalement, et s'inscrire dans une logique de développement concomitant avec celui des activités déjà implantées à ses côtés. En cohérence avec la communication de l'espace géographique, social, politique et économique dans lequel le thermoludisme s'inscrit, l'enjeu est d'assurer la maîtrise de l'image de l'entreprise et de son secteur d'activité à travers l'ensemble des canaux numériques qui diffusent son image, y compris de façon indirecte.

Selon une enquête Médiamétrie<sup>73</sup>, la France comptait en janvier 2012, quelques 40,24 millions d'internautes, soit 71,6% des Français âgés de 11 ans et plus. Depuis l'an 2003, le nombre de personnes passant par internet pour effectuer des achats a triplé. Par ailleurs, on constate que 92% des Français faisant l'usage du web se connectent au minimum une fois par jour et que 92% des requêtes réalisées sur le web le sont à partir du moteur de recherche Google. Il ne nous faut pas plus que ces quelques chiffres pour illustrer à quel point l'implantation d'internet chez le particulier s'est démocratisée, et plus encore, à quel point il a modifié ses modes de consommation ainsi que son rapport à l'information. Le développement des réseaux socionumériques ainsi que des plateformes de partage de l'information (Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr, Pinterest...), mais également la démocratisation des outils de communication nomades permettant une connexion perpétuelle à internet (tablettes et smartphones), ont peu à peu placé le consommateur dans une position de co construction du discours générique véhiculé sur web. Autrement dit, le consommateur devient contributeur de la communication, mais également point de relais de l'information. Ces nouvelles situations de communication participent à l'émergence de nouvelles pratiques et de nouvelles formes de stratégies marketing pour les entreprises, en vue d'utiliser le consommateur potentiel comme une source (qui plus est gratuite), de diffusion du discours de marque<sup>74</sup>. La prise en compte de ces diverses pratiques liées à la communication sur le web apportent à l'entreprise des opportunités de visibilité à travers un référencement contrôlé et stratégiquement étudié, via des groupements de marques ou encore des plateformes de partage

---

<sup>73</sup> JDN, LA REDACTION. 2013, « Nombre d'internautes en France » *in* JDN, l'économie de demain, <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/nombre-internautes-france.shtml>.

<sup>74</sup> On parle notamment de marketing viral dans le jargon professionnel.

de l'information, dans une optique de représenter une force de communication *corporate* positive et influente. La mise à disposition des TIC au grand public ainsi que leur maîtrise des outils numériques place aujourd'hui les consommateurs dans un rapport de communication horizontal à double sens de circulation avec l'entreprise (Lescourret, 2012). Là réside tout l'enjeu de la communication web d'entreprise, car c'est à travers le développement de ces nouveaux outils de communication mais également à travers l'intégration et l'acceptation du consommateur dans le discours de marque, que l'entreprise a tout intérêt à développer une stratégie de maîtrise de son identité numérique.

## 6. Synthèse et bilan du cadre général

Cette première partie nous a permis de poser notre contexte d'étude, nos problématiques ainsi que nos hypothèses, de présenter notre terrain, notre approche ainsi que notre méthodologie. La cinquième et dernière partie concerne une montée en généralité à travers des considérations plus théoriques et méthodologiques, qui ont émergé au fil de notre étude, a posteriori, suite à l'appréhension de notre terrain et à son analyse. Elle présente notamment une méthodologie pour l'analyse des stratégies web des entreprises et de la construction de leur identité numérique, sur la base des résultats de nos analyses de terrain.

La raison pour laquelle ces considérations théoriques seront traitées à la fin de l'étude s'explique par le besoin d'investir très vite le terrain afin de vérifier d'une part les questionnements et premiers objectifs de recherche nés d'observations déjà effectuées dans le cadre professionnel. D'autre part, il s'agissait de confronter les lectures préalables sur nos thématiques générales de recherche à un terrain d'observation en situation réelle. Ces considérations ont émergé plus tard dans le raisonnement, et c'est pourquoi elles font suite à notre travail de terrain ainsi qu'à nos analyses.

Avant de plonger dans le vif de l'analyse, et afin de conclure cette présentation de la démarche scientifique que nous avons adoptée, nous proposons de nous repencher succinctement sur l'idée centrale de chacun des points abordés ainsi que sur la structure de la thèse :

<b>Thème de recherche</b>	Analyse des processus organisationnels liés à la communication web des entreprises et de leur impact sur la construction de l'identité numérique des entreprises.
<b>Contexte d'étude</b>	Secteur du tourisme de montagne dans le département des Hautes-Pyrénées : la construction de l'identité numérique des centres thermoludiques.
<b>Objectifs de recherche</b>	<p>Le web est, pour les entreprises de type PME, un outil de mise en circulation des discours qu'elles appréhendent en développant des stratégies d'usage officielles et non officielles.</p> <p>La construction identitaire d'une organisation, qu'elle soit privée, publique, institutionnelle ou territoriale découle d'un entrelacement complexe de discours produits par divers acteurs en réseau dont les intérêts ou certaines thématiques communicationnelles convergent.</p> <p>La mise en relation de ces discours sur le web contribue à construire l'identité numérique de chaque acteur du réseau.</p>
<b>Méthodologie</b>	<p>Analyses sémiotiques des sites web de trois centres thermoludiques et analyse de la présence globale sur le web.</p> <p>Entretiens semi-directifs avec les directeurs des centres thermoludiques et leurs agences de créations de sites web et de communication.</p> <p>Observations en situation professionnelle dans le secteur du tourisme de montagne.</p>
<b>Structure de la thèse</b>	<p>Partie 1 : cadre général et présentation de l'approche.</p> <p>Partie 2 : axe numérique à travers l'analyse sémiotique des sites web.</p> <p>Partie 3 : axe organisationnel à travers l'analyse des entretiens semi-directifs.</p> <p>Partie 4 : axe institutionnel à travers les observations de terrain en situation professionnelle.</p> <p>Partie 5 : retombées théoriques et méthodologiques sur l'analyse de sites web et la définition de l'identité numérique à l'heure du web 2.0.</p>

**Tableau 3 : Tableau récapitulatif de la démarche de recherche déployée**

Deuxième partie

Axe numérique : analyses sémiotiques  
des sites web.



**Important :**

Ouvrez l'annexe en fin de thèse sous forme de clé USB afin de pouvoir :

- Consulter les scripts ainsi que les copies d'écran et l'analyse transversale ;
- Consulter les copies des sites web analysés en cliquant sur les liens suivants :
  - Balnéa : copie des sites > Balnéa août 2014 > fichier9\_balnea\_index
  - Sensoria : copie des sites > Sensoria août 2014 > fichier10\_sensoria\_index
  - Les Bains du Rocher : copie des sites > BainsduRocher août 2014 > fichier11\_bainsdurocher\_index



## 1. Préambule

Notre premier objectif de recherche découle d'un ensemble de lectures préalables à notre étude de terrain mais également d'un ensemble de considérations liées à la place de la communication au sein de l'entreprise issues de nos observations de terrain. Comme le démontre Thierry Libaert (Libaert, 2013)<sup>75</sup>, nous avons d'abord envisagé la communication d'entreprise comme une entité bien définie au sein de l'organisation, qui affirme et revendique sa légitimité auprès des autres pôles constitutifs de l'entreprise et qui repose sur un socle théorique et méthodologique attesté : « Tout comme il n'y a pas de communication d'entreprise sans plan de communication, il ne saurait exister de bon plan de communication sans une réflexion approfondie autour de la conception de la communication. » (*Idem* : 2).

Libaert nuance cependant ces propos en insistant notamment sur le fait que « la réalité des actions paraît insaisissable » (*Ibid.* : 267) et que la programmation des actions doit être d'avantage considérée comme une prise de recul réflexive sur les actions que comme un plan stratégique rigide et non malléable. Nous verrons, dans la troisième partie de cet ouvrage, que cette nuance a très vite guidé nos pas vers un second objectif de recherche auquel nous avons cherché à répondre à travers une méthodologie complémentaire à l'analyse sémiotique des sites web : celle de l'entretien semi-directif.

Cette première représentation de la communication d'entreprise découle également de notre expérience professionnelle au cours de laquelle nous avons développé un service de conseil et d'optimisation pour la communication des organisations à travers la sémiotique comme méthode d'investigation principale<sup>76</sup>. Lorsque nous nous adressons à nos clients potentiels, nous supposons alors l'existence d'une communication stratégiquement fondée et pensée au sein des organisations avec lesquelles nous travaillons. Nous envisageons d'optimiser ces processus sur la base d'un potentiel écart relevé entre des objectifs de communication stratégiquement définis et la communication existante.

---

<sup>75</sup> LIBAERT, T. 2013, Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication, 4ème édition, Paris, Dunod, 270 p.

<sup>76</sup> Société de traduction, spécialiste des langues et de la communication située à Baden, en Suisse alémanique. Notre investigation au sein de cette société consiste au développement d'un service de conseil en sémiotique pour la communication des entreprises, SemioticCodes® rattaché à la société mère, SemioticTransfer AG.

**Nous avons abordé l'analyse des sites web de chaque entreprise constitutive de notre corpus avec la supposition selon laquelle le discours déployé par l'entreprise sur le web est dépendant d'une stratégie de communication officiellement mise en place. Cette hypothèse supposait, de la part des PME, une certaine maîtrise de leur identité numérique à travers la mise en place d'une stratégie préalablement définie et suivie dans les actes.**

L'analyse sémiotique des sites web des trois entreprises qui constituent notre corpus n'a pas pour objet de mettre au jour la stratégie de communication sur le web propre à chacune. Elle n'est qu'un regard parmi d'autre, qui loin de vouloir révéler une quelconque vérité, s'attache à décrire les possibilités de signification qui se dégagent de la description plastique et discursive d'un site web.

Avant de nous lancer dans l'analyse proprement dite, nous établirons quelques considérations à propos du web et de ce que nous entendons lorsque nous parlons de numérique ; Nous allons en premier lieu aborder la notion de *numérique* car d'un point de vue de la *doxa*, ses caractéristiques remettent souvent en cause les notions de *matérialité* et de *virtualité*. Nous verrons que pour les entreprises, l'investissement dans le numérique n'a rien de virtuel et que produire du contenu à travers le support numérique demande de mettre en place des stratégies et des processus de création bien réel. Nous aborderons ensuite la notion de *web*, afin notamment de la différencier de ses nombreux synonymes souvent utilisés à tort et à travers. Nous verrons notamment en quoi le web n'est qu'une infime partie de ce que représente l'internet. Cette définition nous permettra de spécifier notre objet d'étude.

## 2. Quelques considérations sur le web et la question du numérique

### 2.1. La notion de numérique

De nombreuses fausses représentations circulent encore autour de la notion de numérique, et la communication des entreprises qui passe à travers ce support est parfois controversée, perçue comme éphémère, peu concrète, difficilement palpable.

Le numérique est pourtant une forme de représentation de l'information à partir d'une matérialisation spécifique. Il est souvent associé, d'un point de vue de la *doxa*, à la

dématérialisation. Afin d'établir une définition du numérique, nous voudrions partir d'un postulat qui prend le contre-pied des représentations véhiculées par la *doxa*. Nous pensons que le numérique est peut-être même l'un des supports médiatiques contenant le plus de matière, en comparaison avec un livre ou une bande cinématographique.

En effet, le numérique est un support de communication et d'information qui ne propose pas de contact direct avec sa propre matière, contrairement à un livre, par exemple. La matière numérique n'offrant pas la possibilité d'être sensiblement appréhendée, la *doxa* a alors caractérisé le numérique comme un phénomène de dématérialisation. Or, la matière du numérique est en réalité un code binaire, un langage mathématique, qui existe bel et bien dans une matérialité qui lui est propre. Très grossièrement, le code binaire peut-être défini comme un système de numérotation conventionnel à deux valeurs, 0 et 1, qui se succèdent selon une suite d'opérations permettant de générer des calculs informatiques. Toutes les données sont traduites numériquement (mathématiquement) en une suite de 0 et de 1.

Selon Jeanneret (2007)<sup>77</sup>, nous pourrions définir le code binaire à partir de deux caractéristiques essentielles que sont l'asémantisme et l'invisibilité. Le code binaire est asémantique d'une part, car cette suite de chiffres n'a aucun sens véritable pour la machine qui ne fait que décoder par jeu de différenciation, un ensemble de suites numériques organisées par paquets. Le code binaire est invisible d'autre part, car sa matérialité propre ne se révèle pas telle quelle à l'utilisateur de l'outil numérique. Les caractéristiques asémantiques et invisibles de la matière induisent une certaine indépendance des contenus qui eux en revanche, se révèlent à travers une interface visible et compréhensible, c'est-à-dire générant un véritable sens interprétable par tout individu. La spécificité du code binaire réside dans le fait qu'il apparaît à l'individu sous une autre forme que sa matérialité propre ; il est en fait traduit en unités perceptibles et compréhensibles par nos sens à travers une « couche visuelle métaphorique » (Mpondo Dicka, 2013)<sup>78</sup> interprétable. Il n'y a pas de dématérialisation, mais plutôt transformation des données afin d'accéder à l'interprétation.

Une autre caractéristique du numérique, que d'autres supports ne peuvent réaliser, est la possibilité de simuler la matérialité ainsi que le mode d'appréhension d'autres supports déjà existants ; c'est le cas par exemple de la liseuse, qui simule la page du livre que l'on peut

<sup>77</sup> JEANNERET, Y. 2007, Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ? Presses Universitaires du Septentrion, 200 p.

<sup>78</sup> MPONDO-DICKA, P. 2013, « Sémiotique, numérique et communication », in Revue française des sciences de l'information et de la communication [En ligne], numéro 3, URL : <http://rfsic.revues.org/547>

tourner d'un geste de la main, ou encore du scrolling, rappelant le *volumen* (sens de déroulement d'un support horizontal) ou bien le *rotulus* (sens de déroulement vertical d'un support), systèmes de déploiement des textes utilisés jusqu'au Moyen-Âge. Ces systèmes sont réapparus récemment avec l'avènement du numérique et plus exactement de l'informatique, avec un système de déroulement du contenu scrollé qui est aujourd'hui parfaitement intégré par les utilisateurs.

Toujours au sujet de la matérialité du support, il existe encore de nombreux débats autour de la question du numérique, dont l'un est notamment fondé sur l'opposition *virtuel* vs *réel*, opposition que nous voudrions discuter afin de nous orienter vers une définition en lien avec notre problématique. Souvent opposé au monde physique considéré comme *réel* car tangible, le *virtuel*, dans les représentations sociales communément admises, relève quant à lui du potentiel, de ce qui est susceptible d'exister mais qui ne possède aucun effet direct sur la réalité présentifiée.

Si l'on restreint le champ définitoire en adoptant le point de vue de l'informatique, point de vue directement lié à la question du numérique, on constate cependant que le *virtuel* n'est pas défini à partir d'une opposition avec le *réel*, comme le montre ici très pertinemment la définition que l'on peut trouver dans le TLFi <sup>79</sup>: « **1. INFORMAT.**, Se dit des éléments (terminaux, mémoire...) d'un système informatique considérés comme ayant des propriétés différentes de leurs caractéristiques physiques » (GDEL). *La mémoire virtuelle simule une mémoire plus grande que la mémoire existante* (FREEDMAN-SAUTEUR *Micro* 1985) »<sup>80</sup>.

Revenons sur la question de l'opposition *virtuel* vs *réel* : en nous basant sur le sens commun<sup>81</sup>, nous comprenons cette opposition comme une différence entre l'univers déployé par les outils informatiques (le *virtuel* comme caractéristique du numérique et considéré comme non *réel* car non palpable) et l'univers déployé par le monde physique considéré quant à lui comme bien *réel* car tangible.

Pour revenir au point de vue informatique tel que nous l'avons relevé dans la définition ci-dessus, on comprend qu'en fait, le *virtuel* est bien une réalité construite à partir d'une matière première bien réelle (le code informatique) mais qui se manifeste cependant à travers

---

<sup>79</sup> TLFi : Trésors de la Langue Française Informatisé.

<sup>80</sup> Trésor de la Langue Française Informatisé, définition disponible sous : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3676576740> ;

<sup>81</sup> « Sens commun » au sens de « représentation sociale » telle que définie par Abric (Abric, 2011 : p 43.) : « produit, processus d'une activité mentale par laquelle un individu, ou un groupe, reconstitue le réel. »

une forme différente, interprétable par nos sens visuels, auditifs ou même tactiles. Cette manifestation formelle est bien présente dans le monde réel tel qu'il se présente à nous à un instant T. L'appréhension de la manifestation sensible du codage informatique est bien une expérience réellement vécue, qui implique l'individu cognitivement, émotionnellement et physiquement dans une activité réellement tangible. En ce sens, le numérique étant le fruit d'une programmation informatique, il apparaît que l'opposition *virtuel* (comme sensé définir le numérique) vs *réel* (comme sensé définir le monde hors ligne) semble erronée. Nous considérons ainsi que le numérique ne peut être défini à partir de l'opposition communément établie *virtuel* vs *réel*, selon laquelle le *virtuel* est considéré comme une entité non réelle, non palpable.

Aussi, considérons-nous que le numérique constitue une hybridation de ces deux notions que le sens commun oppose. Selon nous, le numérique possède des caractéristiques virtuelles (définies à partir du point de vue de l'informatique), faisant partie intégrante du monde réel. Néanmoins, nous comprenons toutefois la nécessité, pour le sens commun, d'opposer l'univers numérique à celui du monde réel, dans le sens où le numérique crée une nouvelle réalité. Nous considérons le numérique ainsi que le monde physique comme deux réalités distinctes, mais pour des besoins de clarté, et afin de bien séparer l'analyse de la réalité virtuelle de celle de la réalité du monde physique, nous parlerons d'*univers en ligne* pour désigner la réalité numérique, ainsi que d'*univers hors-ligne* pour désigner la réalité physique.

Pour appuyer notre postulat selon lequel le numérique est pour nous un phénomène bien réel, nous pouvons prendre l'exemple des environnements numériques de travail (ENT) nouvellement implantés dans les institutions scolaires (environ une dizaine d'années). Il s'agit en effet de plateformes virtuelles sur lesquelles sont développées des activités et des projets considérés comme réels par le sens commun. En ce sens, la caractéristique numérique de la plateforme n'a rien de « non palpable », elle fait partie intégrante de la réalité (activité sociale d'apprentissage). Le numérique constitue bien une réalité, certes virtuelle, mais qui participe concrètement à la réalité du monde physique.

Nous considérerons, tout au long de notre étude, la caractéristique numérique de la communication d'entreprise comme *une réalité en ligne ayant une certaine influence sur la réalité hors ligne*.

Par ailleurs, le numérique propose un nouveau rapport au temps et à l'espace : « C'est précisément ce que je tente de comprendre : non pas savoir si c'était mieux ou moins bien avant, mais jusqu'à quel point l'environnement numérique redéfinit notre vision du monde, notre idée de l'art, notre sens du temps et de l'espace ou du réel, et jusqu'à notre identité et nos affects. » (Le Guern, 2012 : 27)<sup>82</sup>.

Comme l'exprime Le Guern, bien que nous ne soyons pas dans le contexte de la musique, nous cherchons à mettre au jour ce rapport qui s'établit nécessairement au sein des organisations économiques qui structurent notre société. Le numérique considéré en tant que nouvelle technologie de l'information et de la communication, suppose un nécessaire « transfert technologique » (Bougnoux, 2001 : 59) au sein des organisations qui l'intègrent. Ce transfert demande une appropriation par l'acteur, dans le sens où le médium numérique s'enclasse dans un réseau de relations pragmatiques qui le régit. Nous cherchons ainsi à comprendre comment « le recours au virtuel multiplie les signes autour des choses, mais aussi les variables autour des données de la nature ou de l'expérience première. » (*Idem.* : 111). Pour comprendre ce rapport, nous nous intéressons plus particulièrement aux interactions sociales qui se créent autour du dispositif technique : « un outil technique est toujours un rapport social, et nos relations sociales sont informées et médiatisées par des dispositifs techniques » (*Ibid.* : 66).

Enfin, la question se pose de vouloir considérer l'avènement du numérique comme une révolution ou comme une simple continuité. Une révolution, loin de vouloir définir le concept, fait l'objet, à notre sens, d'une forte rupture entre un passé et un présent. Selon une approche purement technicienne, et pour aller dans le sens de Bachimont<sup>83</sup>, on pourrait définir l'avènement du numérique comme une évolution de l'existant, comme un certain continuum, plutôt que comme une réelle révolution. D'un point de vue des usages, on peut parler d'une adaptation progressive et simultanée, bien que les pratiques de masse puissent donner l'illusion d'un abandon irréversible de certaines pratiques et d'une installation massive de nouveaux modes de communication. Il se peut également que le discours marchand, pour des besoins d'implantation de masse du numérique sur le marché, ait véhiculé l'idée d'une certaine révolution numérique où le monde et ses pratiques associées auraient été bouleversés par son

---

<sup>82</sup> LE GUERN, P. 2012, « Irréversible ? Musique et technologies en régime numérique », Réseaux 2/n° 172, p. 29-64.

<sup>83</sup> BACHIMONT, B. 1999, « Système numérique et documentation des contenus audiovisuels », in Dossiers de l'Audiovisuel, numéro 83, *Métiers de l'audiovisuel et numérique : évolution ou révolution ?*

avènement et où les nouvelles pratiques de communication deviendraient alors un standard incontournable.

## 2.2. La notion de web

Il convient tout d'abord de lever toute ambiguïté en ce qui concerne l'usage du terme web, qui est souvent confondu avec le terme internet. La définition précise du terme web tel que nous l'employons dans le cadre de cette étude nous permet, par la même occasion, de délimiter notre objet. En effet, internet et web recouvrent deux réalités tout à fait distinctes, qui s'expliquent avant tout du point de vue technique.

Internet est la contraction d'*Inter Network*. Ce terme désigne un réseau informatique mondial permettant l'échange de fichiers multimédias, de messages électroniques, et d'informations numériques grâce au protocole de communication IP (*Internet Protocol*). Le protocole IP est un système de transmission de données par paquets entre deux machines connectées entre elles sur le même réseau. L'accès à ce réseau est possible à partir d'une adresse électronique récupérable auprès d'organismes accrédités. Ce réseau mondial est par ailleurs composé d'une infinité de micro réseaux qui peuvent prendre diverses formes (réseaux privés, publics, commerciaux, gouvernementaux, universitaires, etc.). Selon le Federal Networking Council (FNC), internet est considéré comme un « système global d'information », dont la notion de système en précise les caractéristiques d'un point de vue de l'infrastructure (en tant que réseau informatique mondial) d'une part, de la communication (en tant que relation s'établissant entre plusieurs machines connectées à un même réseau via un même protocole de communication) et des usages (en tant que possibilités offertes aux internautes pour établir une communication) d'autre part.

Le web (ou World Wide Web) quant à lui, est un système de publication et de consultation de documents multimédias en ligne. Internet est le réseau mondial qui permet l'usage de ce service. Le web est un service offert par internet parmi d'autres, aujourd'hui même, pourrait-on dire, le principal service grand public utilisé dans le monde. C'est ce service qui a d'ailleurs popularisé l'usage d'internet, à des fins personnelles, et non plus uniquement professionnelles ou confidentielles. Le web permet une navigation de page en page (ou de document en document) via un système de liens hypertextes, ou « Hypertext Markup Language » (langage HTML) qui se présentent sous la forme d'adresses cliquables. L'ensemble des documents reliés entre eux par des liens hypertextes sont agencés par les

auteurs de ces mêmes documents à travers un parcours de navigation jugé pertinent d'un point de vue de la communication. Nous entendons, par parcours de navigation, le cheminement de recherche de l'internaute sur le web qui lui permet de passer d'un document ou d'une page à l'autre. Autrement dit, pour en revenir à la définition d'internet d'un point de vue de l'infrastructure, de la communication et des usages, le *web* n'est qu'un des usages possibles d'*internet* parmi d'autres, comme l'est également l'usage de la messagerie instantanée ou du courrier électronique, ou encore des systèmes de partage et de transfert de fichiers. Le web tire son nom de sa représentation graphique sous forme de réseaux de liens rappelant la toile d'araignée. En effet, « web » en anglais, signifie « toile d'araignée » en français, d'où l'apparition d'un autre synonyme courant en français, « la toile », souvent utilisée pour désigner à tort l'internet, alors qu'il s'agit en réalité de la désignation unique du web.

L'autre différenciation majeure à prendre en compte entre internet et le web concerne leur origine historique. En effet, l'ancêtre de l'internet apparut aux Etats-Unis, d'origine militaire, alors appelé Arpanet, date du début des années 70. Il s'agit du premier réseau permettant le transfert de données par paquets. Ce n'est que vingt ans plus tard que le web apparaît, en 1989, avec les travaux de Tim Berners Lee, dont le transfert de données s'effectue alors par liens hypertexte. Dès les années 2000, s'est généralisé et popularisé l'usage du web 2.0, que l'on reconnaît sous la forme de réseaux sociaux permettant une communication instantanée entre les internautes simultanément connectés au réseau. Né au sein du microcosme universitaire, le réseau social Facebook est un réseau récent qui a su s'imposer et qui n'a pas tardé à être investi, vers 2005, par la sphère professionnelle, commerciale et marketing. Le web 2.0 est l'une des fonctionnalités offertes par le web pour communiquer, au même titre qu'un site web. Du point de vue technique, le web 2.0 se caractérise par plus d'intuitivité et d'interactivité, qu'il s'agisse d'une interaction établie entre la machine et l'internaute, ou d'une interaction établie entre deux ou plusieurs utilisateurs, de manière simultanée ou différée.

Il est question, dans nos travaux, de nous pencher sur l'analyse du web (1.0 et 2.0) considéré dans le contexte entrepreneurial. Nous sommes tout à fait consciente que les entreprises ne font pas un usage exclusif du web dans leurs systèmes de communication, et qu'elles utilisent aussi des services de type messagerie électronique ou instantanée pour optimiser la transmission de l'information. Mais il n'est pas ici question de s'attarder sur les différents usages qu'internet offre aux entreprises pour communiquer. Nous nous penchons

plus spécifiquement sur la façon dont les entreprises utilisent le web, c'est-à-dire, que nous cherchons à établir une microanalyse des différentes manières d'utiliser le web par les entreprises à des fins communicationnelles. Ainsi, nous nous intéressons aux stratégies d'agencement de l'information au sein des sites web d'entreprise comme aux liens qui se tissent entre les sites web des entreprises et les sites web des autres acteurs économiques, politiques et institutionnels d'un même réseau d'acteurs. Ces liens peuvent passer par différents types d'usages du World Wide Web, notamment, comme nous l'avons vu, avec l'apparition du web 2.0 : « Le World Wide Web est aujourd'hui, comme tout espace d'information, l'objet de convoitises économiques, politiques ou idéologiques d'autant plus fortes qu'il demeure largement ouvert (...) » (Bougnoux, 2001 : 92).

Dans cette étude, nous abordons le web du point de vue de son intégration dans les organisations comme outil de diffusion de discours institutionnels et/ou promotionnels. Le web est déjà un système auto organisé, une mise en réseau horizontale des informations, impliquant une forte interactivité avec la machine par le biais d'une diffusion de l'information hypertextuelle : « les parcours de lecture sont infinis dans leurs liaisons et leurs renvois, il n'y a pas de clôture sémantique des messages, ni d'autorité suffisante pour assurer celle-ci » (*Idem.*).

Ce système auto organisé est intégré dans un autre système d'information et de communication qui est celui de l'organisation ou de l'entreprise qui l'investit. Aussi, comme nous avons pu le voir plus haut, toute organisation suppose la présence d'un ensemble d'individus impliqués autour d'un projet commun qui interagissent pour atteindre des buts. Autrement dit, les différentes parties prenantes d'une organisation, qu'il s'agisse des collaborateurs d'une entreprise, de sa clientèle ou encore de ses partenaires, partagent de l'information par le biais constant des nouvelles technologies intégrées. Ce n'est alors pas uniquement le contenu des messages échangés qui nous intéresse ici, mais également la manière dont il est véhiculé, reçu et géré par des individus en interaction. Le web est, entre autres, le dispositif technique à fonction phatique qui permet de véhiculer un message entre plusieurs individus connectés entre eux via ce même dispositif : « Le but ultime du réseau n'est pas en effet le message, mais la disponibilité du contact : le réseau est d'abord phatique, et il n'a pas au fond d'autre finalité : toute son utopie s'épuise à brancher entre eux des correspondants. » (Bougnoux, 2001 : 108).

Nous considérerons ainsi le web comme un outil numérique véhicule des messages institutionnels et promotionnels de l'entreprise, ainsi qu'un outil à fonction phatique permettant aux individus membres d'une organisation ou associés à cette même organisation, de s'organiser vis-à-vis du traitement de ce message et de la gestion de la technologie pour la réalisation d'objectifs communs. La question qui se pose pour nous et qui sera traitée dans la troisième partie de cette thèse, est de comprendre comment les individus s'organisent autour du dispositif pour atteindre les objectifs fixés.

### 3. Analyses des sites web

A partir de la méthodologie descriptive de sites web développée par Stockinger (2005), nous réalisons une analyse sémiotique comparative des trois sites web institutionnels constitutifs de notre terrain d'investigation, à savoir ceux des centres thermoludiques de Balnéa (Loudenvielle, vallée du Louron), Sensoria Rio (Saint-Lary, vallée d'Aure) ainsi que Les Bains du Rocher (Cauterets, vallée de Saint-Savin). Nous complétons et discutons la méthodologie retenue avec les propositions d'auteurs ayant également développé des réflexions sur l'analyse de sites web tels que Bonaccorsi (2013), Rouquette (2009), ou encore Pignier (2004) en dernière partie de cette thèse.

#### 3.1. Choix de l'analyse sémiotique

L'analyse sémiotique des trois sites web institutionnels qui composent notre corpus a pour objectif de proposer une approche axée sur la question du sens des messages produits par l'entreprise à travers le web. Notre méthode d'analyse pour la production des discours sur le web consiste à considérer le caractère interactif et multimodal du web ainsi que sa dynamique de parcours et son interactivité comme un ensemble d'éléments porteurs de sens permettant un positionnement précis du discours de l'entreprise sur le web.

Nous procédons de surcroît à une analyse plastique (analyse des codes visuels identitaires de l'entreprise), narrative (analyse du discours affirmé par l'entreprise) et axiologique (mise en évidence de la vision du monde, du positionnement identitaire de l'entreprise) de chaque site dans leur globalité, sur le modèle du parcours génératif de la signification (Greimas A.-J., Courtés J. : 1986)<sup>84</sup>. L'analyse est réalisée à partir des trois sites web constitutifs de notre

---

<sup>84</sup> GREIMAS A.-J., COURTÉS J. 1986, *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, tome 2, Paris, Hachette, 270 p.

corpus et prend la forme d'un « benchmark sémiotique » afin de mettre au jour les similitudes et différences d'investissement dans la communication web pour des entreprises répondant à des caractéristiques similaires.

Si l'analyse sémiotique peut être utilisée en tant qu'outil d'aide à la prise de décision stratégique dans le cadre du conseil en communication, elle sera ici mise en œuvre dans une optique de mesurer la correspondance/l'écart entre communication pensée sur le mode stratégique et opératoire (entretiens menés avec l'échantillonnage issu du pôle stratégique de l'entreprise et des agences web qui ont réalisé les sites), et communication produite (analysée sémiotiquement à partir des sites web institutionnels des trois entreprises).

\*

Cette analyse est menée dans une perspective sémiotique afin de mesurer l'évolution du message (considéré comme système signifiant) sur le web projeté par les directives stratégiques de l'entreprise. La finalité d'une telle approche est de mettre au jour l'identité de marque d'une entreprise, ses représentations institutionnelles, les thématiques qu'elle aborde ainsi que la relation qu'elle instaure avec l'internaute. A travers l'approche sémiotique, notre objectif est de proposer une analyse systémique et distanciée des intentions managériales (Taylor, Delcambre, 2011 : 27)<sup>85</sup> en vue d'en comparer les différents résultats.

L'analyse sémiotique se concentre sur l'observation du message en tant que tel, contextualisé à travers la prise en considération de l'interaction établie avec l'internaute via le site web et par la suite, des données issues des entretiens semi-directifs.

### 3.3. Objectifs

L'objectif de ces analyses est de mettre au jour, d'expliquer et de systématiser la scénarisation qui organise un site web afin de révéler son identité référentielle et sa valeur spécifique ajoutée par rapport à un champ concurrentiel.

Le scénario d'un site web institutionnel d'entreprise se détermine à partir des missions qu'un ensemble d'individus chargés de son développement définit avant, pendant et après sa mise en ligne. Un site web peut être défini comme un moyen de communication, mais

---

<sup>85</sup> TAYLOR J.-R., DELCAMBRE, P. 2011, « histoire et approches », in *La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière éducation, 346 p.

également comme une représentation numérique de l'entreprise (appelée « institution de référence » par Stockinger) sur le web, ou encore comme un moyen de redéfinition ou d'évolution du modèle organisationnel de l'entreprise (ou « institution de référence »). Tout comme le propose Stockinger, nous cherchons à appréhender le site web analysé au cœur d'une dynamique communicationnelle entre plusieurs acteurs, en établissant un rapport systématique entre le site et l'institution de référence<sup>86</sup>, son contexte socio-culturel mais également ses utilisateurs.

Couplée à notre deuxième méthode d'investigation du terrain (entretiens semi-directifs menés auprès des concepteurs et réalisateurs des sites web) nous cherchons à définir, à travers l'analyse sémiotique, si les différences structurelles de scénarios dépendent du contenu de la prestation, de la gestion de son appropriation, de son organisation logique ou de son expression plastique.

### 3.4. Analyse des discours appréhendés

L'analyse des discours s'effectue à partir d'une combinaison entre les trois niveaux de signification du parcours génératif. Dans un premier temps, est considérée la dimension visuelle des messages construite via l'interface numérique. Ces messages sont par la suite mis en relation avec le discours de marque qui se déploie via la dimension textuelle du site ; cette dimension sera appréhendée à partir du schéma narratif canonique ainsi que du schéma actantiel pour ce qui est de l'implication des acteurs et des rôles qui leurs sont attribués dans la communication institutionnelle. Enfin, découlera de cette description, un positionnement axiologique et thématique permettant de situer la marque sur un système de valeur pouvant définir la philosophie se dégageant de la communication de l'entreprise.

### 3.5. Elaboration du corpus et mode d'accès aux données

A partir de la communication web des trois entreprises issues de notre terrain d'investigation, nous avons relevé, en termes de représentativité, un ensemble relativement conséquent de plateformes et sites web partenaires ou non sur lesquels elles pouvaient être représentées. Il est possible de trouver des occurrences de chaque entreprise sur les plateformes suivantes : sites institutionnels, réseaux socionumériques, sites d'hébergement,

---

<sup>86</sup> Dorénavant, nous utiliserons le terme établi par Stockinger « institution de référence » pour désigner les centres thermoludiques dont les sites web seront analysés.

presse en ligne, sites touristiques, agences et guides de séjour, sites comparateurs, sites promotionnels, sites partenaires, sites d'information, blogs et pages personnelles ou encore places de marché.<sup>87</sup>

Cependant, les analyses sémiotiques ne concernent que les sites web institutionnels officiels des trois institutions de référence concernées par notre étude. Autrement dit, nous considérons le site officiel comme la plateforme la plus importante en termes de représentation identitaire de l'institution de référence. En effet, le site web institutionnel d'une entreprise constitue généralement la première requête effectuée sur un moteur de recherche pour accéder à de l'information pratique. Par ailleurs, le choix du CMS<sup>88</sup> est totalement libre, ce qui permet à l'entreprise de construire son identité en fonction de paramètres techniques qu'elle aura préalablement évalués et choisis. Cette flexibilité est par exemple largement réduite sur les réseaux sociaux numériques, notamment au niveau de la liberté d'expression visuelle de l'identité personnelle. Sur Facebook, par exemple, il n'est possible de personnaliser visuellement sa page de présentation que dans une certaine mesure. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de limiter nos analyses aux sites institutionnels sachant qu'ils offrent une plus large liberté d'expression visuelle de l'identité de marque.

L'analyse diachronique de ces trois sites, c'est à dire l'analyse de leur évolution depuis un instant T1 à un instant T2 puis T3 a d'abord été envisagée rétrospectivement à partir du site *Wayback Machine*<sup>89</sup> qui permet de visualiser l'état d'un site internet depuis son apparition sur le web jusqu'à sa forme la plus actuelle. Cette perspective a dû être abandonnée à cause de certaines limites liées à l'analyse de l'interactivité. En effet, si *Wayback Machine* présente la possibilité d'accéder à certains sites dans leur structure hypertextuelle complète ou partielle, d'autres sites ne sont en revanche répertoriés qu'à partir d'une impression d'écran de l'interface de la page d'accueil du site institutionnel. Par ailleurs, *Wayback Machine* ne permet pas l'analyse de la présence complète de l'entreprise sur le web et ne se concentre que sur les sites institutionnels. Il est de ce fait difficile de retrouver la trace exacte de l'activité web d'une organisation dans sa totalité car de nombreux paramètres échappent au chercheur, de par la caractéristique intrinsèquement éphémère et partiellement traçable du web.

---

<sup>87</sup> Consultable en annexe.

<sup>88</sup> Content Management System ou système de gestion de contenu (conception et mise à jour dynamique de sites web).

<sup>89</sup> WAYBACK MACHINE. Site officiel, <https://archive.org/web/>.

Aussi, gardons-nous finalement notre perspective diachronique, mais en adoptant la posture inverse, c'est-à-dire qu'au lieu de se projeter dans le passé à partir de l'instant T1 pour remonter à l'instant T0 puis T-1, T-2 etc., nous nous projetons dans le futur en programmant plusieurs périodes de consultation de la présence sur le web de ces trois entreprises de manière prospective : un verrouillage est réalisé à partir du programme d'aspiration de site web HTtrack en août 2014, et des consultations régulières des sites sont programmées jusqu'en janvier 2016. Des analyses sémiotiques sont menées sur la base du premier verrouillage, ce qui forme un ensemble de trois analyses pour la totalité de corpus. Les consultations suivantes servent de contrôle de l'évolution de la représentation identitaire en ligne des entreprises observées<sup>90</sup>.

Nous établissons un état des lieux de la communication web de ces trois entreprises à partir d'un instant T1 et nous relevons les évolutions observables à partir de points de comparaison préalablement établis. Nous illustrons certains propos par diverses copies d'écran qu'il est également possible de retrouver en annexe, cependant, pour pallier l'absence de dynamisme qui importe particulièrement dans l'analyse de tout support ou contenu numérique, nous décrivons les phénomènes dynamiques par écrit. Nous invitons par ailleurs le lecteur à consulter la clé USB annexée à la présente thèse, contenant l'aspiration des trois sites web institutionnels constitutifs de notre corpus sur les trois périodes identifiées ainsi que les copies d'écran illustratives.

## 4. Cheminement analytique

### 4.1. Analyse plastique : les codes de l'identité visuelle

A partir de l'observation de chaque site, nous détectons les éléments récurrents qui participent à la représentation de l'identité visuelle des entreprises. Il s'agit d'un repérage des similitudes qui peuvent être plusieurs occurrences d'une même forme (par exemple, un logo). Ensuite, nous repérons les différences formelles entre éléments similaires et les effets de sens différentiels que cela induit et qui génèrent une identité visuelle spécifique pour chaque site.

Pour reprendre l'exemple du logo, il s'agit, pour la communication d'entreprise, d'un élément récurrent que nous pouvons retrouver sur la plupart des sites institutionnels. Le logo

---

<sup>90</sup> Notons d'ores et déjà qu'un seul site web, celui de Balnéa, a évolué depuis 2014. Les deux autres sont restés inchangés. Nous ferons notamment le lien avec ce changement dans la partie 3 de cette thèse, dans le cadre de l'analyse d'entretiens semi-directifs.

possède à chaque occurrence, une fonction de représentation, d'identification et de reconnaissance de l'entreprise. Cependant, pour chaque occurrence, le logo présente des caractéristiques formelles et visuelles qui lui sont propres. Le postulat sémiotique suppose que le sens se crée dans la différence. Aussi, chaque différence relevée au niveau de la structure visuelle du logo est un élément de sens qui alimente l'identité visuelle, le discours et le positionnement de valeurs spécifique à l'entreprise, et qui lui confère une singularité la distinguant de sa concurrence et la valorisant sur le marché.

#### 4.2. Analyse discursive : le discours affirmé

L'analyse discursive consiste en une considération ciblée des textes et de la structuration iconique du site, valorisant le discours énoncé. L'analyse sémiotique permet de mettre au jour la cohérence entre le discours véhiculé par le texte et celui véhiculé par les caractéristiques iconiques associées. A travers l'examen minutieux des champs lexicaux et sémantiques, l'analyse discursive permet de mettre en évidence des expressions de valeurs différentielles, comme par exemple les accroches, la signature, certaines affirmations ou redondances, certains types de signalisation, des références contextuelles, des qualifications ou définitions spécifiques ou encore divers registres de langue. A travers une approche narrative des messages, il est possible de mettre au jour la structure actantielle du discours de l'entreprise en définissant sa communication comme une quête autour de laquelle les principaux acteurs ainsi que les rôles leur étant attribués peuvent être révélés.

#### 4.3. Analyse axiologique : le positionnement thématique affirmé

L'analyse axiologique correspond à la mise en évidence des valeurs profondes et des représentations dans lesquelles s'inscrit la mise en scène du site internet. Elle répond à l'objectif de révéler une certaine vision du monde, un projet fédérateur autour de valeurs mises en relation à travers les dimensions plastiques et discursives dont l'analyse aura été préalablement menée. L'étude de ce niveau de signification permet de dévoiler la philosophie à laquelle adhère l'entreprise, à travers le type de projet, de valeurs et de promesses que nous pouvons observer au niveau de la mise en scène et de la construction plastique du site. Autrement dit, l'analyse de la dimension axiologique met au jour un ensemble de valeurs fondamentales qui participent à la construction figurative et discursive du site institutionnel et à partir desquelles il est possible de définir le positionnement de l'entreprise. Le positionnement thématique peut être mis en évidence à partir des éléments de l'analyse

plastique, discursive et axiologique et rejoint par exemple le type de focus lié à la communication globale du site : un centrage sur les besoins et attentes du consommateur ? Sur la sanction positive à travers des témoignages clients valorisants ? Une visée plus spécifique sur les valeurs de l'entreprise, sa vision, sa présentation, ses compétences et performances ? L'observation minutieuse du mode d'organisation et de construction de l'architecture du site et des représentations iconiques et textuelles traduisent une certaine vision du monde des producteurs du message et qui reflètent également un certain positionnement porteur de valeurs quelconques et reçu de manières diverses par les récepteurs.

#### 4.4. Relation et implication du récepteur

L'observation et la compréhension de la stratégie d'implication du récepteur (ici, un internaute) permet de mettre au jour la façon dont le destinataire est représenté à travers son implication –ou sa mise à distance, à l'intérieur du discours institutionnel. Il est possible de repérer le type de relation instaurée avec le récepteur à travers la façon dont le discours institutionnel lui est adressé, mais aussi à travers le taux d'implication directe du récepteur dans le discours (types d'interpellations, immersion dans la stratégie énonciative, adresses directes, animations visuelles, types d'informations spécifiques, structuration du parcours de navigation, dynamisation de l'interface, éléments attractifs/interactifs, etc.). L'objectif est de relever jusqu'à quel point un internaute peut se sentir impliqué dans le discours institutionnel (cohérence entre le niveau sensoriel de l'implication et le discours communiqué).

## 5. Présentation méthodologique

Nous proposons la comparaison de trois prestations proposées par trois institutions de référence différentes mais issues d'un même domaine (le thermoludisme) à travers la mise en évidence de la spécificité des scènes qui composent leurs sites web institutionnels respectifs.

Nous utilisons la méthodologie pour l'analyse de sites web proposée par Stockinger (2005), complétée et discutée en dernière partie de la thèse par d'autres apports théoriques dans le domaine de l'analyse du web<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Pour rappel :

Selon Stockinger, nous considérons deux niveaux d'analyse de sites web que sont le niveau technologique et informatique d'une part (conception, réalisation, développement, gestion technique d'un site web), ainsi que le niveau sémiotique ou symbolique d'autre part (considération d'un site web en tant que lieu de présentation et de proposition d'une prestation, mais également en tant que lieu d'interaction avec des utilisateurs).

Les sites web constituent notre objet d'analyse en tant que référent à une institution de référence tels que les centres thermoludiques qui constituent notre terrain d'investigation. Au sens sémiotique, nous considérons un site web comme un lieu de prestation et de service à destination d'un certain public en vue de générer une appropriation de contenu par ce public.

Un site web se conceptualise et se développe d'un côté, mais s'approprie également par des utilisateurs de l'autre. Le site web et les effets de sens qu'il génère s'intègrent ainsi dans une dynamique communicationnelle qui relève de l'organisation. Si nous appréhendons le site web d'un point de vue des concepteurs/réalisateurs à travers l'analyse d'entretiens semi-directifs menés avec ces derniers, notre posture sémiotique quant à l'analyse de sites web nous place également du point de vue de la réception médiatique et grand public des messages, puisque l'analyse sémiotique est avant tout une activité de réception.

Afin de comprendre comment, sur un site web, est organisée la mise à disposition d'une prestation (conception, mise en scène et communication) mais également comment son appropriation est pensée, exprimée et communiquée, nous proposons une description sémiotique de ces sites web et de leurs prestations en vue de mettre au jour les récurrences et divergences qui peuvent se noter lors de la comparaison de sites web proposant des prestations similaires.

Nous décortiquons le site web en plusieurs niveaux d'analyses afin de dégager les différentes parties d'un site et d'en révéler la fonction de chacune. Nous mettons au jour le « scénario » qui organise le site, composé d'un ensemble de « scènes » mises en scène à travers des « régions d'éditions » qui composent l'interface du site web et qui se manifestent

- 
- BONACCORSI, J. 2013, *Approches sémiologiques du Web* in BARATS, C. *Manuel d'analyse du web*, Paris, Armand Colin, 258 p.
  - ROUQUETTE, S. 2009, *L'analyse des sites internet. Une radiographie du cyberspace*, Bruxelles, De Boeck, 335 p.
  - PIGNIER, N., DROUILLAT, B. 2004, *Penser le Webdesign, Modèles sémiotiques pour les projets multimédias*, Paris, L'Harmattan, 218 p.

sous la forme de pages web entières ou partielles, d'un site entier ou de parties de site, mais également de parties communes à plusieurs pages web ou à un ensemble de sites web différents (Stockinger, 2005). L'analyse des scènes correspond, selon la dichotomie saussurienne signifiant/signifié, à la mise en exergue du plan du contenu d'un site web, considéré comme signe (signifié) tandis que l'analyse des régions d'édition fait référence à la mise au jour du plan de l'expression (signifiant) du contenu du site web.

Une fois la scénarisation globale du site mise au jour (signifiant ou plan de l'expression), nous déployons une analyse sémiotique à partir de quatre classes de critères pour expliciter l'organisation du contenu (signifié). Nous nous penchons alors sur les dimensions thématiques, narratives, rhétoriques et discursives de la prestation web analysée.

Nous présentons maintenant les quatre classes de critères retenues par Stockinger pour l'analyse sémiotique des sites web, à savoir les critères de contenu, d'appropriation, d'expression et de mise en scène d'un site web. La description d'un site web à partir de ces quatre classes de critères nous rappelle à juste titre que l'analyse ne prend pas seulement en compte les effets de sens produits par le contenu de l'information, mais aussi la spécificité du support ainsi que la dimension réceptive des messages produits.

Par souci de clarté, nous adoptons le format d'analyse proposé par Stockinger sous forme de « script », en vue de rendre la grille d'analyse applicable et réutilisable dans le cadre de notre recherche :

<b>Intitulé</b>		<b>Description</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Documentation</b>
<b>Critères de contenu</b>				
<b>Critères d'appropriation</b>				
<b>Critères d'expression et de mise à disposition</b>				

Tableau 4 : Structure canonique du script systématisant et standardisant la description sémiotique d'un site web (Stockinger, 2005 : 260)

Comme nous pouvons le constater sur le support d'analyse ci-dessus, nous décrivons et nous illustrons chaque classe de critères (contenu, appropriation, expression et mise à disposition) en les décomposant en sous-critères, tels que nous allons les décrire à présent. Ces sous critères correspondent aux plus petits éléments de signification descriptibles et analysables qui composent un site web. C'est à partir de l'identification, de la description ainsi que de l'explicitation de ces éléments que nous pouvons mettre au jour le scénario sous-jacent d'un site web ainsi que le discours identitaire qu'il transmet :

- Critères de contenu :

- Description du contenu des scènes repérées, composées de régions d'éditions, pages, parties de pages et modules qui composent chaque site analysé.
- Définition de l'univers sémantique et discursif propre à chaque scène (« Univers sémantique »).
- Catégorisation organisée en fonction des différences et des similarités observées. (« Différenciation sémantique »).
- Représentation schématique du scénario global (« intégration sémantique »).
- Déduction du genre de discours propre à la scénarisation (« rhétorique et discours »).

- Critères d'appropriation :

- Encadrement de l'utilisateur et analyse de la dimension interactive.
- Explicitation de l'univers sémantique organisant l'accès à une prestation et son exploration.
- Détermination d'un ensemble de prestations hiérarchisées et reliées entre elles.
- Détermination de différentes fonctions :
  - *Fonction hypertextuelle* : points relais, chemins préalablement définis permettant de parcourir un territoire de site web (« scénario de navigation »).
  - *Fonction paratextuelle* : mise en scène de scénarios qui définissent les frontières et l'identité d'un site web (signature, logo). Production d'une certaine identité du territoire couvert par le site web dont la fonction est de le rendre reconnaissable et de le distinguer en créant une image reconnaissable du référent institutionnel.

- *Fonction métatextuelle* : conseils et consignes permettant de guider l'action de l'utilisateur (influence sur la détermination du « faire effectif » ou « actualisé »<sup>92</sup>: faire-savoir et faire-faire).
- *Fonction péritextuelle et épitextuelle* : positionnement du site dans son milieu, c'est-à-dire dans son environnement socioculturel et numérique par rapport à l'analyse des régions du site qui portent les traces de ce positionnement.

Au niveau des critères d'appropriation, nous cherchons aussi à définir la place réelle ou symbolique assignée au destinataire ou utilisateur ; ce dernier est-il immergé, impliqué, ou bien exclu du discours déployé ? Quelles sont les figures du récepteur que la mise en scène du site dévoile ? Le discours s'adresse-t-il à l'utilisateur de façon directe ou indirecte ? Quels sont les types d'interpellation mis en scène ? Nous cherchons par ailleurs à mettre au jour la présence ou non d'une stratégie de prescription, et si présence il y a, quelle influence cette dernière exerce sur l'action de l'utilisateur. A partir d'une application classique du schéma narratif ainsi que du schéma actantiel provenant tous deux de la sémiotique greimassienne, nous cherchons également à voir, dans cette classe de critères, si l'institution de référence se valorise à travers ses promesses (manipulation), son expertise (compétences), ses réalisations (performance) ou bien encore à travers les réactions clients (sanction). Sur le même type de schéma, nous cherchons à dévoiler les actants impliqués dans la mise en scène du site web ainsi que la quête qui les anime. A travers la sollicitation du parcours narratif, nous essayons de répondre aux questions suivantes : quelles épreuves sont mises en œuvre ? Quelle est la forme d'appropriation engagée ? Quelle est la sémantique d'accès aux prestations ? Comment nos trois sites organisent-ils l'accès et l'exploration de leur objet principal, à savoir, l'activité thermoludique ?

- Critères d'expression et de mise en scène :
  - Relevé des « objets » qui permettent de décrire la mise en scène.
  - Analyse de la composition textuelle : Stockinger parle aussi d'« organisation logique », qui recouvre celle de « région d'édition », lieu où s'exprime et se met en scène un contenu défini dans un scénario. Le texte contient un discours au sens

---

<sup>92</sup> COURTÈS, J. 1976, Introduction à la sémiotique narrative et discursive, [s.l.], Hachette, 143 p.

d'activité de communication, également composé d'un contenu et d'une certaine intention de communiquer.

- Éléments et signes d'expression : cela comporte l'appréhension de l'ensemble des signes sensiblement perceptibles (textuels, visuels, sonores...), qui composent une région d'édition.
- Structure eidétique : mise en évidence de la configuration formelle de la région d'édition perçue.
- Structure chromatique : mise en scène du choix et de la répartition des couleurs caractérisant les différentes régions d'édition repérées.
- Structure topographique : structure spatiale organisant les éléments d'expression du site web les uns par rapport aux autres. Mise en évidence de régions d'informations aux fonctions diverses, se distribuant au sein de l'interface telles que les régions « titre », « champ visuel » ou encore « champ textuel » et faisant l'objet de mises en scènes spécifiques au sein de la page web.

Un site web est organisé, selon Stockinger, à partir de modèles plus ou moins déterminés en fonction du type de site, dont l'espace de représentation peut être décortiqué sémiotiquement à partir d'un ensemble de régions d'édition, de divers éléments plastiques (visuels, sonores ...), d'une structure interactive ainsi que d'une organisation logique. Nous allons voir dans la dernière partie de cette thèse, que d'autres auteurs se sont penchés sur la question de l'analyse des sites web selon des perspectives sensiblement différentes, mais qui toutefois se croisent et se nourrissent les unes des autres en apportant d'autres perspectives qu'il convient également de prendre en considération.

Nous allons à présent mener une analyse sémiotique comparative des trois sites web constitutifs de notre corpus, à partir de la méthodologie développée par Stockinger. Ses apports constitueront notre fil rouge, afin de mener une description systématique et comparable de nos trois sites web en question. Une discussion méthodologique, nourrie des travaux et réflexions menés par Rouquette, Pignier et Bonaccorsi constituera une partie du dernier chapitre de cette thèse, dans une réflexion menée sur l'analyse des sites web à l'ère du web 2.0.

### 5.1. Analyses

La présentation de notre méthodologie ainsi que sa mise en perspective avec les divers travaux ayant été menés sur le même objet que représente le site web, nous allons à présent passer à l'analyse comparative des trois sites web constitutifs de notre terrain d'investigation. Cette partie ne concerne que l'analyse du niveau sémiotique et symbolique des sites web, en tant que lieu présentant une prestation de service de façon interactive. Le niveau technologique et informatique (conception, réalisation, développement, gestion) ainsi que la mise en exergue du contexte social et des stratégies de communication seront exploités à partir des entretiens menés auprès des concepteurs-réalisateurs.

Pour rappel, nous analysons les sites web institutionnels de trois centres thermoludiques implantés dans les Hautes-Pyrénées, au sud de trois vallées, à proximité de stations de ski alpin, et qui proposent la même prestation de service. Les trois sites web ont été aspirés au mois d'août 2014 par le logiciel HTtrack, afin de nous assurer de la stabilité du support, les sites web étant dynamiques et pouvant être constamment modifiés, les dernières versions pouvant être quant à elles définitivement supprimées et difficilement accessibles par la suite. Ainsi, nous avons l'assurance que le lecteur pourra se référer aux sites web en question tel qu'ils ont été aspirés et analysés, en consultant les copies de sites enregistrées dans l'annexe présentée en fin d'ouvrage, sous forme de clé USB.

Enfin, nous rappelons qu'à travers cette analyse comparative, nous cherchons à expliciter et à systématiser le scénario qui organise chaque site web afin de mettre en exergue la stratégie identitaire et discursive de chaque institution de référence ainsi que la valeur ajoutée qu'elles proposent par rapport à la concurrence.

Nous considérons que le rôle d'un site web institutionnel se doit de véhiculer une image globale de l'institution de référence à travers la valorisation de son identité visuelle ainsi qu'à travers la mise en avant minimale, pour parler en termes sémiotiques, de ses compétences et/ou de ses performances (offres de services et prestations accessibles via le site web, comme par exemple, l'achat en ligne). Ainsi, après avoir repéré les zones récurrentes présentes sur nos trois sites web, nous avons décidé de limiter nos analyses aux lieux de présentation *corporate* et de présentation des produits et services ainsi qu'aux lieux de transaction commerciale en ligne, les autres types de zones telles que par exemple, les informations

générales, n'étant pas, selon nous, forcément caractéristiques de la spécificité d'un site web institutionnel. Notre analyse comprendra :

- Une comparaison de la mise à disposition et de l'accès aux prestations pour chaque site web à partir de la page d'accueil de chacun ;
- Une comparaison du contenu des prestations (présentation *corporate* de l'institution de référence, présentation des produits et services, transaction commerciale en ligne) ;
- Une comparaison de la mise en scène des prestations (présentation *corporate* de l'institution de référence, présentation des produits et services, transaction commerciale en ligne).

### 5.1.1. Analyse 1 : Balnéa

Le premier site web que nous allons à présent analyser appartient à l'institution de référence implantée au sud de la vallée du Louron, dans le village de Loudenvielle (65). Il s'agit du centre thermoludique de Balnéa, premier complexe implanté dans les Hautes-Pyrénées en l'an 2000 et exclusivement réalisé autour du concept thermoludique. Il est également l'un des précurseurs de la pratique thermoludique en France.

Edité par la société S.A.E.M.G.E.T.L./Balnéa, réalisé et hébergé par la société ActenGo, ce site web peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.balnea.fr/>. La version du site analysée est consultable en annexe, sous - Balnéa : copie des sites > Balnéa août 2014 > fichier9\_balnea\_index.

Balnéa se définit comme un « complexe de détente en eau thermale des Pyrénées françaises »<sup>93</sup>, propice au ressourcement et attentif aux vertus ancestrales des sources alentours qui nourrissent les bassins. Adressée à un large public, l'offre de Balnéa s'étend de la baignade en eau thermale à divers soins esthétiques et de remise en forme, en passant par la gastronomie santé ainsi que l'activité physique. A la croisée des piscines ludiques et des centres thermaux, Balnéa s'inscrit dans un art de vivre alliant hygiène de vie, découverte de l'environnement et exaltation des sens, à travers un voyage multiculturel d'où sont inspirés les divers soins, décors et activités proposés.

<sup>93</sup> <http://www.balnea.fr/page/balnea/21-qui-sommes-nous.html>

Pour mettre au jour la stratégie de scénarisation du site web institutionnel de Balnéa ainsi que l'identité et le discours qui s'en dégagent, nous appliquons le script précédemment présenté dans la partie méthodologie, à partir des quatre classes de critères retenus par Stockinger que sont les critères de contenu, d'appropriation, d'expression et de mise en scène d'un site web.

Les scripts inhérents à chaque classe de critères sont consultables en annexes. Ils permettent de donner une vue intéressante sur la profondeur des différentes étapes de l'analyse, pour ainsi dire mise à nu, également en ce qui concerne les réflexions personnelles menées au cours de l'analyse (commentaires). Le résumé suivant correspond à l'interprétation de l'analyse globale effectuée à partir des scripts répertoriés en annexes.

#### *5.1.1.a. Présentation corporate*

Concernant la structure plastique du site web de Balnéa, c'est l'univers chromatique et graphique qui permet en premier lieu de situer l'institution de référence dans un domaine donné. L'institution est valorisée à travers un bandeau identitaire composé de son logo et de sa signature, relevant ainsi d'un discours de marque. Les figures illustratives viennent soutenir la description de l'institution d'un point de vue visuel, à travers la représentation de la façade extérieure de l'institution, mais également à travers la mise en valeur de ses bassins intérieurs dont l'architecture illustre la thématique des bains du monde. Un onglet dédié à la description textuelle de l'institution de référence est disponible en première entrée du parcours de navigation principal, et une intégration de l'institution dans son environnement naturel, géographique, économique et touristique est valorisée à travers la présentation d'activités et de prestations touristiques locales connexes à l'établissement thermoludique. En ce sens, l'institution de référence déploie ici un discours corporate permettant son positionnement affirmé face à la concurrence. D'un point de vue narratif, l'institution de référence se valorise à travers son expertise d'une part (compétences), en proposant un discours de segmentation produits sous la forme d'un panel descriptif textuel extrêmement détaillé de chaque prestation proposée. A travers les visuels photographiques, mais également les articles et les témoignages d'expérience à l'intérieur des reportages télévisés, l'institution de référence se valorise à travers ses réalisations concrètes (performance). Les témoignages vidéo s'inscrivent dans une valorisation de la sanction (au sens sémiotique du terme), à travers un discours journalistique présenté comme étant non-officiel et proposant une évaluation externe de la correspondance entre la promesse du centre thermoludique (expérience thermoludique, bien-

être, relaxation, détente et sensualité à travers la découverte des différents bains du monde) et l'expérience réellement vécue (témoignages). La figure ainsi que le tableau ci-dessous représentent les différentes étapes d'un parcours narratif et permettent de classer les différentes régions d'édition du site web à partir de leur fonction narrative :

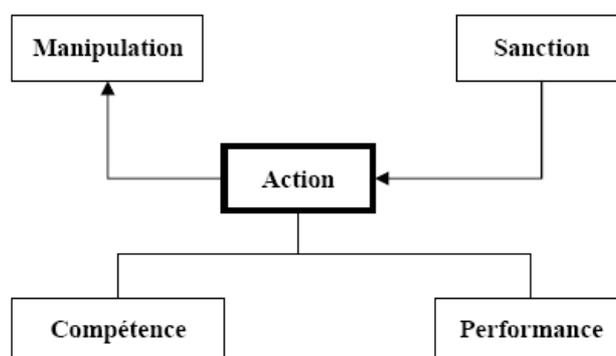


Figure 3 : Représentation du schéma narratif canonique (Courtès, 1991 : 100)

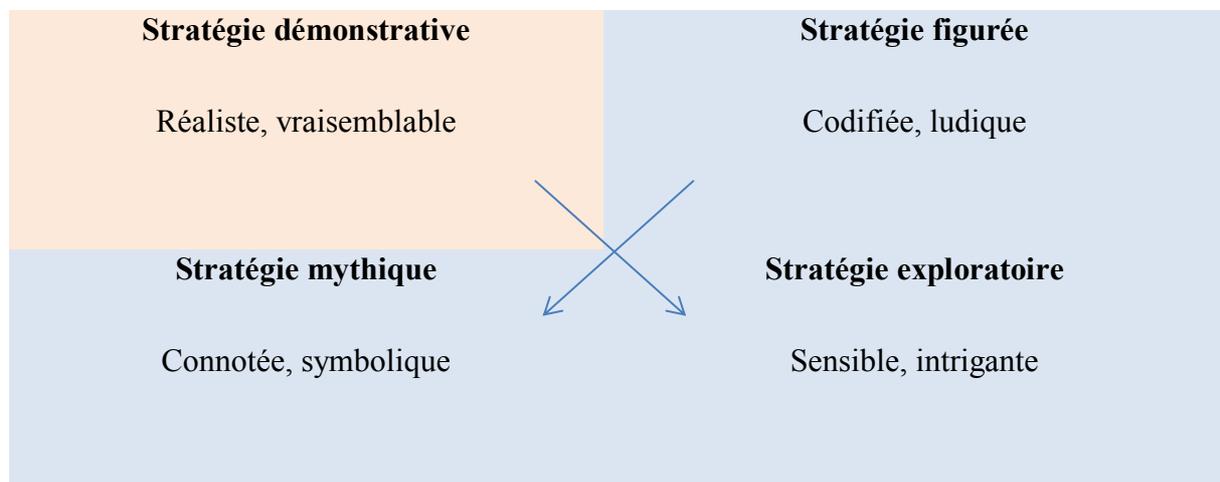
Action	Manipulation	Compétence	Performance	Sanction
Valorisation de l'institution de référence.	Promesse de bien-être à travers l'expérience des bains du monde.	Présentation et description détaillée du panel de prestations proposées.	Mise en scène de la revue de presse et fonction illustrative des modules photographiques.	Positive. Mise en scène des reportages vidéo au sein de la revue de presse.

Tableau 5 : Classement des régions d'édition vis-à-vis de leur fonction narrative dans le discours de valorisation de l'institution de référence Balnéa

#### 5.1.1.b. Présentation des produits et services

L'activité thermoludique est la pierre angulaire de l'institution et cette dernière se valorise à juste titre à travers cette caractéristique. Elle inclut ses activités complémentaires dans la lignée du cadre thermoludique qui subsume l'ensemble des prestations offertes par l'institution de référence. En termes sémiotiques, c'est essentiellement à travers ses compétences que Balnéa valorise son offre, à travers le panel descriptif détaillé des prestations. Illustrée de façon réaliste, la mise en scène de la prestation convoque des personnages réels photographiés en train de pratiquer l'activité concernée par la région d'édition observée. Il s'agit de personnages auxquels tout un chacun est en mesure de s'identifier, et auxquels notamment une famille de vacanciers dans la vallée du Louron serait

en mesure de s'identifier (cœur de cible). La mise en scène de la revue de presse fait parler ces personnes vivant l'expérience thermoludique à travers des témoignages vidéo convaincants de l'expérience qu'ils sont en train de vivre. Destinataire de la prestation web proposée, l'internaute est sujet en quête d'information sur la pratique thermoludique proposée par le complexe de Balnéa. Le site web est un adjuvant lui permettant de réaliser cette recherche, voire, de s'approcher de l'expérience hors ligne à travers les différentes représentations plastiques interactives et interactionnelles qui lui sont suggérées sur le site. La marque endosse ainsi le rôle de destinataire d'une expérience en ligne adressée à l'internaute utilisateur, ayant pour but de faire vivre une pré-expérience hors ligne au destinataire. Le caractère multimodal du support numérique engendre de fait la cohabitation de plusieurs énoncés, textuels, visuels ou encore audiovisuels. La fonction descriptive des énoncés textuels est illustrée par les modules visuels qui viennent compléter le discours écrit. La stratégie de communication mise en œuvre est ici essentiellement démonstrative (par opposition à une stratégie figurée, mythique ou encore exploratoire, voir carré sémiotique ci-dessous, tiré de Pignier, 2004 : 154-155) à travers la figure de l'illustration, où les modalités visuelles et audiovisuelles viennent compléter les modalités textuelles.



**Figure 4 : Carré sémiotique des différentes stratégies de communication liées aux différents types d'écriture synchrétique sur le web (Pignier, 2004 : 154-155).**

#### 5.1.1.c. Présentation de l'univers de transaction commerciale en ligne

La stratégie d'énonciation suppose de faire de la boutique en ligne l'espace privé de l'internaute-utilisateur en le laissant croire être seul au sein de l'espace de transaction en ligne (« mon panier »). Une interactivité directive interactionnelle (Pignier, 2004 : 142) est alors activée à travers l'espace de transaction en ligne. Les actions demandées à l'internaute-

utilisateur pour accéder à une prestation sont organisées par une stratégie manipulatoire dans le but de générer une transaction que l'internaute ne peut contourner, si sa quête est celle d'acquérir un produit. Impliqué à travers un discours direct, voire même mimétique (l'énonciateur prend le rôle de l'énonciataire : « mon panier »), l'internaute-utilisateur se situe dans une situation de communication à double sens de circulation avec l'institution de référence qui recueille alors des données clients nécessaires à l'évolution de ses prestations. A travers la boutique en ligne, le site web propose un parcours narratif spécifique sensé intégrer physiquement l'internaute dans la stratégie énonciative pour lui faire vivre un premier pas vers l'expérience thermoludique hors-ligne. En termes sémiotique, cette acquisition peut se traduire selon la représentation suivante, signifiant le programme d'usage permettant à l'internaute-utilisateur d'acquérir une première partie de l'expérience thermoludique hors ligne (réserver un soin à l'avance, payer son entrée directement en ligne, expérimenter les bienfaits d'un produit associé aux soins proposés en prestation, etc.) :

$$PN = F \{S1 \rightarrow [(S2 \cup O) \rightarrow (S2 \cap O)]\}^{94}$$

PN	Programme Narratif.
F	Faire ou action.
S1	Sujet de faire, ici l'institution de référence de Balnéa à travers le site web institutionnel et plus exactement à travers la boutique en ligne.
S2	Sujet d'Etat, ici l'internaute-utilisateur.
O	Objet d'Etat, à savoir ici une prestation liée à l'offre thermoludique de Balnéa.
∪	État de disjonction du Sujet avec l'Objet.
∩	État de conjonction du Sujet avec l'Objet.
→	La première flèche correspond à un faire-faire manipulatoire de S1 sur S2 par rapport à l'objet. La deuxième flèche correspond à un faire activé par la manipulation exercée de S1 sur S2 par rapport à l'objet.

**Tableau 6 : Légende pour la lecture du programme narratif**

Pour réaliser ce programme d'acquisition (PN conjonctif), S1, soit l'institution de référence, met en scène une stratégie d'interactivité directive interactionnelle en incitant S2, soit l'internaute-utilisateur, à procéder au programme d'actions qui lui sont suggérées pour parvenir à l'acquisition d'une prestation (dans l'équation > O. Enregistrement de produits dans le « panier », validation, passage de commande, procédure de paiement en ligne sécurisé, confirmation de passation de commande). A travers l'opération mentale et gestuelle de

<sup>94</sup> Formule abstraite permettant de représenter une action narrative.

sélection des produits, la visualisation de l'achat est immédiate et entièrement dirigée par l'action de l'internaute-utilisateur dont la démarche est encouragée par la mise en scène de l'espace de transaction commerciale en ligne (PN actualisé). La stratégie énonciative cherche à valoriser l'identification de l'internaute en faisant de l'espace de transaction en ligne un espace privé, dans lequel l'internaute-utilisateur peut revenir aussi souvent qu'il le souhaite à partir d'un code d'identification, pour effectuer des achats en ligne (PN réalisé), créant ainsi une expérience à forte valeur ajoutée.

### **5.1.2. Analyse 2 : Sensoria Rio**

Le deuxième site web que nous nous apprêtons à analyser appartient à l'institution de référence Mercure Sensoria implantée en décembre 2010 au sud de la vallée d'Aure, dans le village de Saint-Lary Soulan (65). Il s'agit de l'espace Sensoria Rio, bassin en eau de source naturelle à 32° reproduisant l'environnement naturel des canyons de la Sierra de Guara en Espagne. Cet espace est implanté au sein du complexe hôtelier Mercure, dont le concept Sensoria –thermalisme et spa, a été intégré à la formule hôtelière.

Edité par le responsable de publication Sensoria, créé par l'agence de communication toulousaine Oréalys, dont la plateforme de gestion de contenu est réalisée sur la plateforme Isens Evolution™, ce site web peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.mercuresensoria.com/>. La version du site analysée est consultable en annexe sous - Sensoria : copie des sites > Sensoria août 2014 > fichier10\_sensoria\_index.

Sensoria Rio se définit comme un espace de bien-être en eau naturelle bienfaisante<sup>95</sup>, agrémenté d'activités aqua ludiques pour les enfants. Espace intégré au sein du concept de détente Sensoria, lui-même associé au complexe hôtelier Mercure, Sensoria Rio est une activité accessible à la fois aux clients de l'hôtel comme au public extérieur. En parallèle, le complexe offre un service Fitness à travers le concept Sensoria Forme, ou encore des soins beauté, remise en forme et bien-être (Sensoria Beauté). Il existe également une association directe du complexe avec les thermes de Saint-Lary, proposant des formules de remise en forme médicale sous forme de cures. Les thermes sont bien plus anciens, cependant, l'établissement est économiquement associé au complexe hôtelier. La plus grande majorité de

---

<sup>95</sup> Cette précision est importante, par opposition à l'offre ludique en eau thermale que peuvent proposer d'autres complexes alliant détente et aqua ludisme. Nous y reviendrons au cours de l'analyse.

la communication externe du complexe hôtelier s'effectue à travers l'image de l'espace Sensoria Rio, se rapprochant de la vague de modernité insufflée par le thermoludisme.

A l'instar de l'analyse effectuée pour le site web de Balnéa, nous reprenons à présent les résultats du script développé par Stockinger à l'analyse du site web institutionnel de Sensoria Rio<sup>96</sup>. Les scripts complétés sont disponibles en annexe.

#### *5.1.2.a. Présentation corporate*

La recherche de Sensoria Rio sur le moteur de recherche Google nous envoie sur une page web qui n'est pas la page d'accueil du site internet à laquelle elle appartient. L'analyse nous a permis, dans un premier temps, de situer la page dédiée à Sensoria Rio au sein du site web institutionnel à laquelle elle appartient, puis d'identifier l'institution de référence qui subsume la prestation proposée par Sensoria Rio, et enfin, d'analyser les différentes prestations proposées par ce site web ainsi que le rôle que joue Sensoria Rio dans la communication externe de cette institution.

Sensoria Rio est une prestation proposée par le complexe hôtelier Mercure Sensoria. Si, dans la communication hors ligne, l'image de Sensoria Rio est particulièrement valorisée, c'est qu'elle joue sur la vague du complexe thermoludique. Par ailleurs, ce complexe est accessible au grand public, y compris celui qui n'est pas client de la prestation hôtelière. Ainsi, notamment en ce qui concerne les campagnes d'affichage, Sensoria Rio est présenté comme un complexe indépendant, jusque dans sa stratégie de référencement en ligne. Cependant, dès que nous accédons à la page de présentation en ligne, nous prenons conscience de l'appartenance du complexe à une forme de prestation touristique plus diversifiée. Sensoria Rio n'est pas une marque indépendante comme Balnéa, mais un concept développé par la marque Mercure Sensoria. Par ailleurs, notons que l'institution de référence fait de Sensoria Rio l'image de marque principale de ses prestations, au niveau de sa communication hors ligne. Nous allons pouvoir mesurer la façon dont le site web réintègre Sensoria Rio au sein d'un ensemble d'autres prestations complémentaires à l'hôtellerie de tourisme.

---

<sup>96</sup> Pour éviter toute confusion due à la dénomination, nous considérons Mercure Sensoria comme étant l'institution de référence, Mercure correspondant à la prestation hôtelière et Sensoria correspondant à la prestation thermalisme et spa, Sensoria Rio correspondant quant à elle à la prestation thermoludique (accès aux bassins aqua ludiques).

Tout comme chez Balnéa, l'univers graphique permet de situer directement la prestation de service offerte par l'institution de référence au sein d'un domaine d'expertise spécifique : bien-être en eau thermale, remise en forme, beauté, détente, à travers l'association d'un chromatisme toujours défini à partir de la thématique de l'eau, mais dont les caractéristiques, associées à une structure eidétique et topographique particulière, permettent de différencier la marque vis-à-vis de la concurrence. Peu valorisé, voire presque inexistant (ne sont mentionnés que les logos représentant l'institution de référence), le discours développé sur les marques Mercure et Sensoria se cantonne à une représentation identitaire et auto publicitaire, à travers le bandeau d'identification mais également à travers le code chromatique des deux marques qui se propage comme une rime plastique sur l'ensemble du site web.

Rappelons que l'institution de référence concerne le complexe hôtelier Mercure, lequel s'est associé au concept de thermalisme et spa Sensoria. D'un point de vue narratif, elle se valorise à travers ses compétences dans le domaine de l'expertise bien-être en eau thermale, mais également à travers la présentation de la gamme de ses prestations. Une valorisation de la sanction positive clients est également repérable au niveau de la mise en scène des témoignages (preuve de la réussite de la performance de la prestation, au sens sémiotique du terme). La zone d'auto publicité, quant à elle, annonce la promesse (manipulation, au sens sémiotique du terme) d'une expérience de bien-être originelle (« à sa source »). Enfin, l'institution de référence se valorise également à travers ses performances, notamment via la dimension visuelle photographique qui illustre la description de certaines prestations telles que l'*aquabike* par exemple. Le tableau ci-dessous représente les différentes étapes d'un parcours narratif et permet de classer les différentes régions d'édition du site web à partir de leur fonction narrative :

<b>Action</b>	<b>Manipulation</b>	<b>Compétence</b>	<b>Performance</b>	<b>Sanction</b>
Valorisation de l'institution de référence	Zone d'auto publicité comprenant la signature, promesse de « bien-être à sa source »	Présentation et description détaillée de l'ensemble des prestations proposées	Modules photographiques illustrant la description de certaines prestations	Positive  Mise en scène de témoignages clients sous forme textuelle

**Tableau 7 : Classement des régions d'édition vis-à-vis de leur fonction narrative dans le discours de valorisation de l'institution de référence de Mercure Sensoria.**

D'un point de vue discursif, ces divers positionnements narratifs révèlent des stratégies diverses en fonction de la région d'édition analysée. Ainsi, à travers la mise en exergue de ses logos Mercure et Sensoria, ainsi que la valorisation du slogan dans la région d'auto publicité, le site web institutionnel de Mercure Sensoria développe un discours de marque. La valorisation de l'institution de référence passe également par le déploiement d'un discours de presse officiel à travers la mise à disposition des derniers communiqués de presse existants et accessibles à partir du parcours de navigation secondaire (*footer*).

#### 5.1.2.b. Présentation produits et services

L'offre thermoludique connue sous le nom de Sensoria Rio n'étant qu'un concept parmi d'autres développé par l'institution de référence Mercure Sensoria, la prestation ne concerne que l'accès aux bains. Contrairement à Balnéa, les prestations de bien-être complémentaires ne font pas partie du concept thermoludique mais du concept spa et bien-être qui est ainsi différencié. La structure hypertextuelle du site reflète d'ailleurs bien cette caractéristique, puisque la page de présentation de l'offre thermoludique se situe au niveau du parcours de navigation, au même titre que les prestations hôtelières, de soin du corps et de remise en forme. En outre, le référencement en ligne est efficace car la recherche de l'espace thermoludique renvoi directement l'internaute vers la page de présentation de Sensoria Rio, cependant, la prestation ne possède pas de site web spécifique, comme c'est le cas pour Balnéa ou les Bains du Rocher. L'internaute est en effet automatiquement dirigé vers le site Mercure Sensoria. L'offre thermoludique n'est pas le pilier de référence en termes de prestation, pourtant elle bénéficie quand même d'une valorisation plus importante au sein de la page d'accueil que les autres prestations. Représentée par trois fois, au niveau du parcours de navigation ainsi qu'au niveau des modules centraux aux caractéristiques essentiellement visuelles, la prestation thermoludique est montée au rang de la prestation de base de l'institution de référence qui est l'offre hôtelière. Si ce n'est pas forcément le cas pour sa communication en ligne, il faut peut-être préciser que Sensoria Rio dépasse même la prestation hôtelière Mercure en termes d'image au niveau de la communication hors ligne locale de l'entreprise. Autrement dit, la valorisation de la prestation thermoludique dépasse largement celle de l'image de l'institution de référence, pour en faire une véritable identité de marque.

A l'instar de Balnéa, c'est à travers une stratégie de communication démonstrative que se valorise l'institution : représentations photographiques des lieux de pratique ainsi que du

destinataire en train de pratiquer l'activité, notamment pour les prestations spa et bien-être. Concernant plus spécifiquement l'activité thermoludique, c'est surtout le lieu de pratique qui est valorisé, c'est-à-dire que la représentation du destinataire au sein du lieu de pratique est quasi inexistante. Cette absence de représentation du destinataire crée une certaine distance, l'internaute-utilisateur ne pouvant s'identifier à une figure reconnaissable lui permettant de se projeter mentalement dans une future pratique hors-ligne (faire comme). L'internaute est peu impliqué dans le discours de segmentation produit et reste dans une posture contemplative à travers une lecture passive des informations relevées ou des diaporamas photos automatiques. Le site web propose une interactivité suggestive peu interactionnelle dans le sens où l'implication de l'internaute-utilisateur est seulement mentale et non corporelle. Le carré sémiotique ci-dessous tiré des travaux de Pignier (2004 : 142) propose un *mapping* des différentes articulations logiques possibles entre interactivité et interaction<sup>97</sup> au sein d'un site web. Nous verrons par ailleurs que la présentation de l'espace de transaction commerciale en ligne relève de la même articulation logique :

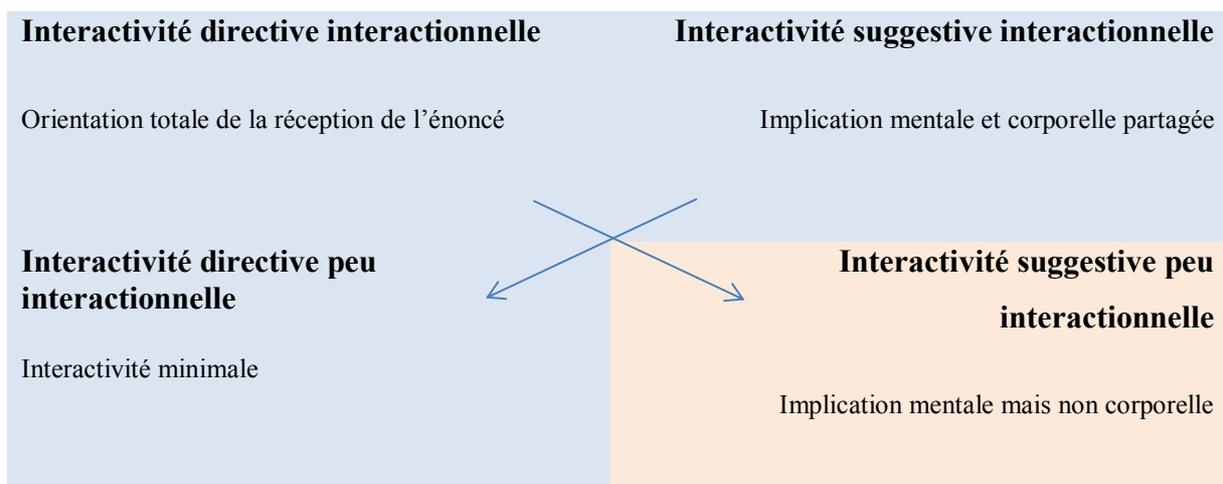


Figure 5 : Carré sémiotique de l'articulation de l'interactivité et de l'interaction selon Pignier, 2004 : 142.

Si Balnéa se situe dans le cadre d'une interactivité directive peu interactionnelle au niveau de la mise en scène de ses diaporamas mais dans une interactivité directive interactionnelle au niveau de la mise en scène de sa boutique en ligne, Mercure Sensoria en revanche se situe dans le cadre d'une interactivité suggestive partiellement directive peu interactionnelle à la fois au niveau de la présentation de ses diaporamas que de l'univers de transaction en ligne suggéré (implication essentiellement mentale et non corporelle).

<sup>97</sup> Selon Pignier, comprendre interactivité au sens de propriété dynamique du média informatique et interaction au sens d'implication mentale et physique de l'internaute-utilisateur dans la situation d'énonciation.

## 5.1.2.c. Présentation transaction commerciale

En effet, comme nous venons de le mettre en exergue dans le carré sémiotique ci-dessus, nous allons voir que l'univers de transaction en ligne est suggéré mais qu'il n'est cependant pas efficient. Mentalement appréhendée par l'internaute-utilisateur à travers quelques indices visuels et textuels, la mention de la présence d'une boutique en ligne et d'un moyen de paiement sécurisé en ligne comme promesse d'action, entraîne une non-correspondance de la performance réelle avec la promesse. L'évaluation de la promesse (sanction) ne peut être qualifiée de positive. Finalement, la transaction n'est en réalité possible qu'hors ligne, ou bien via les divers points de contact suggérés au sein du site, à savoir le téléphone ou l'adresse e-mail. Le tableau ci-dessous permet de visualiser la non-correspondance entre la promesse du site web concernant l'accès à une transaction en ligne sécurisée, et la performance réelle offerte par le site vis-à-vis de cette promesse :



Action	Manipulation	Compétence	Performance	Sanction
Mise à disposition d'un service de transaction commerciale en ligne	Indices plastiques et visuels laissant comprendre la présence d'un service de transaction commerciale en ligne : possibilité d'acquérir des biens ou prestations directement via le site web	Présence visuelle du logo <i>Pay Pal</i> offrant la promesse d'une transaction en ligne sécurisée + mention de la boutique en ligne au niveau du plan du site	Absence de terminal bancaire numérique : lien <i>Pay Pal</i> non efficient + lien boutique au contenu vierge  Redirection systématique vers les contacts e-mail et téléphonique	Négative  Non correspondance entre la promesse et la performance

Tableau 8 : Visualisation de la non-correspondance entre promesse et performance du site web, vis-à-vis de la prestation de transaction commerciale en ligne

Ainsi, comme l'illustrent les structures de programmes narratifs ci-dessous, nous pouvons constater qu'à travers sa promesse de transaction commerciale en ligne, le site web de Mercure Sensoria réalise un programme narratif virtualisé exprimant l'idée d'une action potentielle (PNv), mais qui n'est en réalité ni actualisée (PNa), ni réalisée (PNr). Aussi, la performance réelle du site web fait-elle l'objet d'un programme narratif faux factuel, c'est-à-dire non actualisé et non réalisé (PNf)<sup>98</sup>.

$$PNv = F \{ S1 \rightarrow [ (S2 \cup O) \rightarrow (S2 \cap O) ] \}$$

$$PNa = F \{ \}$$

$$PNr = F \{ \}$$

$$PNf = F \{ S1 \rightarrow [ (S2 \cup O) \rightarrow (S2 \cup O) ] \}$$

PNv	Programme narratif virtualisé (idée de l'action). Ici, promesse du site web institutionnel de Mercure Sensoria, à savoir, possibilité de transaction commerciale en ligne.
PNa	Programme narratif actualisé (dont l'action est en train de se produire). Ici, non existant.
PNr	Programme narratif réalisé (dont l'action a été accomplie). Ici, non existant.
PNf	Programme narratif faux factuel (dont l'action du PNv n'a été ni actualisée, ni réalisée). Ici, correspond à la performance réelle du site web ; aucune transaction en ligne n'est en réalité possible. L'internaute-utilisateur est redirigé vers les contacts e-mail et téléphoniques de l'institution de référence.
F	Faire ou action. Ici, suggestion de transaction commerciale en ligne.
S1	Sujet de faire, ici l'institution de référence de Mercure Sensoria à travers le site web institutionnel et plus exactement à travers l'univers de transaction commerciale en ligne qu'il suggère.
S2	Sujet d'Etat, ici l'internaute-utilisateur.
O	Objet d'Etat, à savoir ici une prestation ou un produit lié à l'offre thermoludique et bien-être de Mercure Sensoria.
∪	État de disjonction du Sujet avec l'Objet.
∩	État de conjonction du Sujet avec l'Objet.
→	La première flèche correspond à un faire-faire manipulateur de S1 sur S2 par rapport à l'objet. La deuxième flèche correspond à un faire activé par la manipulation exercée de S1 sur S2 par rapport à l'objet.

**Tableau 9 : Légende pour la lecture des programmes narratifs**

Il faut relever de cette représentation abstraite, que le programme narratif proposé par la promesse du site en termes de transaction commerciale en ligne (PNv) est et reste virtualisé tout au long de la navigation. A travers ce PNv conjonctif, il s'agissait pour le site web (S1),

<sup>98</sup> Comprendre les notions de « virtualisation » et d'« actualisation » d'un point de vue sémiotique pour l'analyse des programmes narratifs selon Greimas, et non d'un point de vue de la sémantique interprétative pour l'analyse isotopique selon Rastier.

de mettre en place un programme d'actions (F) permettant à l'internaute-utilisateur (S2) de rentrer en conjonction avec un bien ou un service proposé par l'institution de référence (O) via l'univers de transaction commerciale en ligne (adjuvant). Or, Au cours de la navigation, nous nous apercevons que le faire (F) n'est en réalité pas actualisé (PNa) ce qui ne permet pas au PNv de se réaliser (PNr). Cette non-actualisation entraîne un nouveau programme narratif faux factuel (PNf), selon lequel la conjonction prévue par le PNv n'est finalement pas réalisée. L'internaute-utilisateur reste alors disjoint de l'objet qui lui était au départ promis par le programme narratif virtualisé.

Sur le plan axiologique, cette discordance implique un positionnement de valeurs problématique, notamment d'un point de vue de la véridiction du discours. En effet, la promesse non réalisée d'une action est porteuse d'un discours mensonger qui peut porter atteinte à la crédibilité de l'institution de référence. En laissant paraître la possibilité d'une transaction en ligne sécurisée, mais en n'offrant finalement pas cette fonctionnalité à l'internaute-utilisateur, le discours de l'institution de référence se positionne sur un paraître non cohérent avec l'être réel, entraînant ainsi le caractère mensonger du discours :

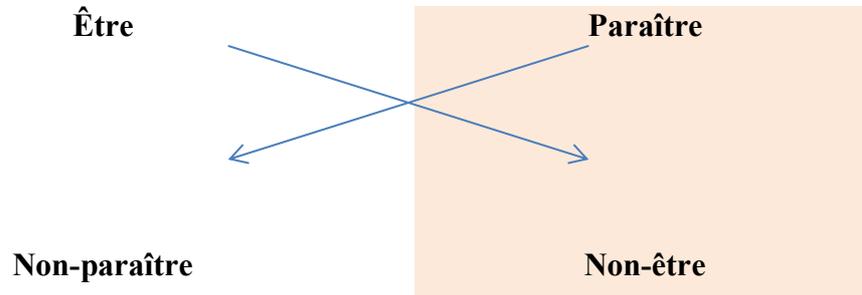


Figure 6 : Carré sémiotique représentant le contrat énonciatif selon Greimas

Combinaison	Valeur associée
Être + non-paraître	Secret
Être + paraître	Vrai
Paraître + non-être	Mensonge
Non-être + non-paraître	Faux

Tableau 10 : Tableau des valeurs axiologiques pour le carré sémiotique de la véridiction

### **5.1.3. Analyse 3 : Les Bains du Rocher**

Le troisième et dernier site web que nous allons à présent analyser appartient à l'institution de référence implantée au sud de la vallée de Saint-Savin, au cœur de la ville thermale de Cauterets (65). Il s'agit du centre thermoludique des Bains du Rocher, qui comme Sensoria Rio à Saint-Lary, est implanté depuis l'an 2010, par extension au complexe thermal des Thermes de Cauterets déjà en place, proposant des cures médicales sur prescription.

Edité par les Thermes de Cauterets, conceptualisé et développé par l'agence tarbaise Nowooo, et hébergé par la société OVH, ce site web peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.bains-rocher.fr/>. La version du site analysée est consultable en annexe sous -Les Bains du Rocher : copie des sites > BainsduRocher août 2014 > fichier11\_bainsdurocher\_index.

Les Bains du Rocher se définissent comme un lieu de bien-être en eau thermale dédié à la détente et à la relaxation, au concept architectural recherché et intégré à l'environnement naturel dans lequel il est implanté. Institut de beauté, hammam, sauna, salle de musculation, espace détente et solarium viennent compléter l'offre de service en eau thermale. Implanté dans l'ancien bâtiment dédié à la cure des enfants, les Bains du Rocher constituent une extension de l'offre thermale déjà existante dans un concept plus ludique, accessible à tous et ne s'inscrivant pas dans une logique médicale.

Tout comme les analyses effectuées pour les sites web institutionnels de Balnéa et de Mercure Sensoria, nous appliquons à nouveau le script mis au point par Stockinger à l'analyse du site web institutionnel des Bains du Rocher. Les scripts complétés sont disponibles en annexe.

#### *5.1.3.a. Présentation corporate*

A l'instar de Sensoria Rio, l'analyse du site web des Bains du Rocher révèle encore que la prestation thermoludique proposée est en réalité une activité complémentaire à l'offre thermale déjà existante. La Communauté de Communes de la vallée de Saint-Savin, propriétaire des établissements thermaux de Cauterets, représente l'institution de référence. Elle est connue sous le nom des « Thermes de Cauterets » et subsume la prestation thermoludique offerte par les Bains du Rocher. Cependant, les Bains du Rocher font l'objet d'un site web à part entière. Nous pouvons observer une valorisation plutôt discrète de

l'institution de référence « les Thermes de Cauterets » au profit de la mise en valeur du nom du lieu de pratique thermoludique « les Bains du Rocher », bien que l'association avec l'offre thermique d'origine ne soit pas niée (redirection explicite vers le site de l'offre thermique, aux caractéristiques eidétiques et topographiques sensiblement similaires). Discours *corporate* largement déployé, il se réalise sous la forme d'une présentation textuelle, visuelle et audiovisuelle du site et des lieux de pratique, intégrés dans leur environnement géographique local, naturel, économique et touristique. Le discours de marque quant à lui, se déploie à travers la mise en exergue du nom de marque accompagné d'un slogan de positionnement en région d'identification. Notons par ailleurs la présence d'un discours de presse officielle à travers la mise à disposition des derniers communiqués de presse existants (accessible à partir du *footer*).

Contrairement aux sites web de Balnéa et de Sensoria Rio, la présentation *corporate* de l'institution de référence et de ses divers lieux de pratique fait appel à un degré de plus grande interactivité. L'internaute est impliqué dans une réelle interactivité suggestive interactionnelle, notamment à travers la mise à disposition d'un plan interactif dont l'exploration nécessite l'implication mentale et corporelle de l'internaute-utilisateur pour être effective. A travers ce type de module, l'internaute est alors impliqué dans une forme de stratégie prescriptive de l'action à réaliser. En revanche, le site web déploie une interactivité suggestive peu interactionnelle au niveau de la région d'illustration du lieu de pratique, dont le défilement des images ne peut être contrôlé par l'internaute-utilisateur. La mise à disposition de vidéos suppose également une implication uniquement mentale et non corporelle de la part de l'internaute-utilisateur, qui relève dans ce cas-là d'une stratégie de facultativité. Le carré sémiotique ci-dessous permet de positionner les deux stratégies d'implication de l'internaute dans le discours de présentation du lieu de pratique des Bains du Rocher :

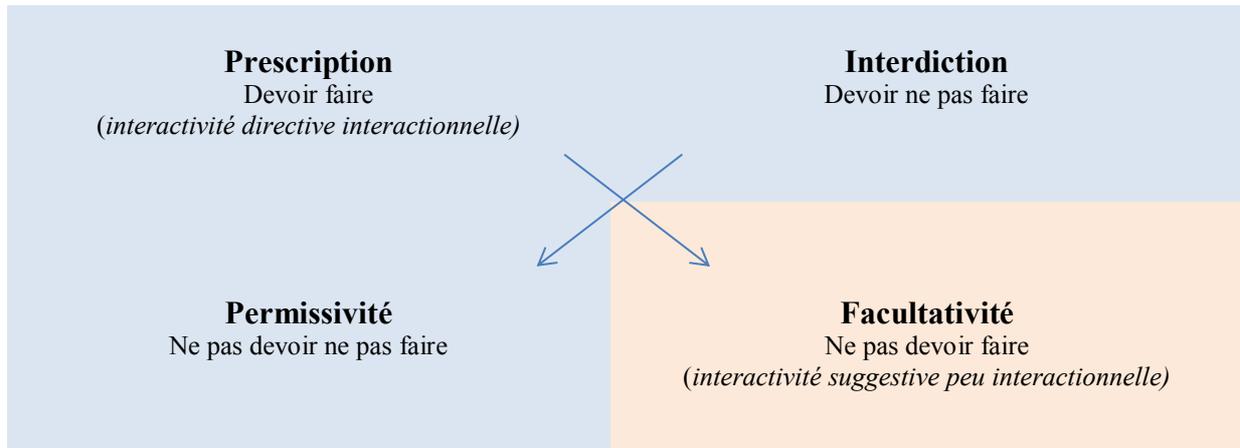


Figure 7 : Carré sémiotique de la stratégie d'implication de l'internaute-utilisateur dans le discours de présentation du lieu de pratique des Bains du Rocher

### 5.1.3.b. Présentation produits et services

L'offre thermoludique connue sous le nom des Bains du Rocher comporte l'accès aux bassins, ainsi que d'autres prestations plus élargies liées au bien-être non médicalisé, par contraste avec l'offre thermale également proposée par l'institution de référence « les Thermes de Cauterets ». A l'instar de Balnéa, et alors que Sensoria Rio ne propose qu'un accès aux bains aqualudiques, on trouve au sein de l'offre thermoludique des Bains du Rocher, des soins du corps et du visage, accessibles à tous à travers un panel de prestations ainsi que des cours de remise en forme physique également sous forme de panel de prestations, en salle ou dans l'eau.

D'un point de vue narratif, l'institution de référence valorise le lieu de pratique thermoludique des Bains du Rocher plus que l'institution de référence elle-même à travers ses promesses (présentation *corporate* en page d'accueil ou encore onglet « présentation Bains du Rocher » au niveau du parcours de navigation principal), mais également à travers ses compétences, en valorisant la présentation détaillée de son expertise, le bien-être en eau thermale. Performance et sanction sont des modalités narratives mises en valeur à travers la page Facebook officielle des Bains du Rocher, dont l'accès est particulièrement valorisé via la page d'accueil. Le tableau ci-dessous permet de visualiser le positionnement narratif de l'institution de référence à travers la valorisation de certaines régions d'édition :

Action	Manipulation	Compétence	Performance	Sanction
Valorisation du lieu de pratique thermoludique	<p><b>Promesse :</b></p> <p>Bienfaits de l'eau thermale à travers des installations ludiques et relaxantes, dans un cadre parfaitement intégré à la nature</p> <p><b>Région d'édition convoquée :</b></p> <p>Page d'accueil, parcours de navigation</p>	Discours de segmentation produits/services : présentation détaillée des prestations, équipements et atouts sous forme de textes, d'images fixes ou de vidéos	Valorisation à travers les médias socionumériques, dont l'accès est particulièrement valorisé en page d'accueil : mise en exergue des actualités et événements organisés par le lieu de pratique	Retour d'expérience inexistant sur le site web, mais représenté sous forme de mentions « like » et de partage de l'information via Facebook

Tableau 11 : Valorisation narrative de la prestation thermoludique offerte par les Bains du Rocher

La valorisation de l'offre thermoludique par rapport au cœur d'expertise de l'institution de référence est relativement équilibrée. En effet, les Thermes de Cauterets étant connus depuis des millénaires pour les bienfaits de ses eaux dans le milieu médical, l'image de la cure thermale colle fortement à l'image de la ville. La cure a développé le tourisme, et contrairement à Saint-Lary où la pratique est discrète et peu valorisée ou encore à Loudenvielle où elle est tout simplement inexistante, la ville de Cauterets a développé un ensemble de prestations lié au séjour des curistes. Hôtellerie, restauration, souvenirs et vente de berlingots destinés à masquer le goût amer de l'eau thermale, activités diverses et variées. Le développement de l'offre thermoludique à travers l'implantation des Bains du Rocher répond à un besoin de renouvellement de la clientèle mais également à un besoin de s'aligner sur les tendances du marché qui glissent vers le thermoludisme, moins contraignant,

accessible au plus grand nombre et non soumis à prescription médicale. Un moyen de réexploiter le potentiel ancestral des eaux thermales de Cauterets et de redynamiser la fréquentation des centres thermaux.

En ce sens, les Bains du Rocher sont particulièrement valorisés, notamment dans la communication en ligne, puisque la prestation thermoludique bénéficie, à l'instar de Balnéa et contrairement à Sensoria Rio, d'un site web à part entière présentant l'ensemble de ses prestations, même si le concept ne constitue en réalité qu'une extension du complexe thermal.

#### *5.1.3.c. Présentation de la transaction commerciale*

La stratégie de transaction commerciale en ligne des Bains du Rocher est mise en scène et particulièrement valorisée d'un point de vue plastique à partir de modules visuels accompagnés d'interpellations visuelles et textuelles diverses, et ce directement à partir de la page d'accueil du site web. Contrairement à Balnéa et Mercure Sensoria, dont la valorisation principale concerne plus particulièrement la présentation ainsi que la description détaillée des prestations offertes par l'institution de référence, l'accès à la boutique en ligne est valorisé de manière centrale, directement à partir du module visuel central en page d'accueil, ce dernier étant composé d'interpellations textuelles incitant à cliquer ainsi que de visuels photographiques ciblés.

La stratégie d'énonciation implique l'internaute-utilisateur dans l'espace transactionnel, mais ne le laisse pas seul (« votre panier »). L'interaction avec l'internaute-utilisateur est, à l'instar de Balnéa, développée selon une stratégie d'interactivité directive interactionnelle dont le résultat de l'action de l'internaute-utilisateur est connu et prévisible. Autrement dit, l'internaute-utilisateur est guidé à travers une démarche prescriptive, vers la validation d'une transaction en ligne, à travers un espace que le site web lui dédie comme sien. L'internaute-utilisateur est alors considéré comme co énonciateur, et le site web l'invite à créer son propre parcours discursif à travers l'activation d'un programme d'actions spécifiques devant aboutir à une transaction. Le sujet principal devient alors l'internaute, destinataire du service de transaction en ligne, en quête d'une acquisition liée aux prestations offertes par les Bains du Rocher. La stratégie de transaction commerciale en ligne, à laquelle le rôle d'adjuvant est assigné, est sensée guider l'internaute-utilisateur vers la réussite de l'achat et le sentiment de satisfaction.

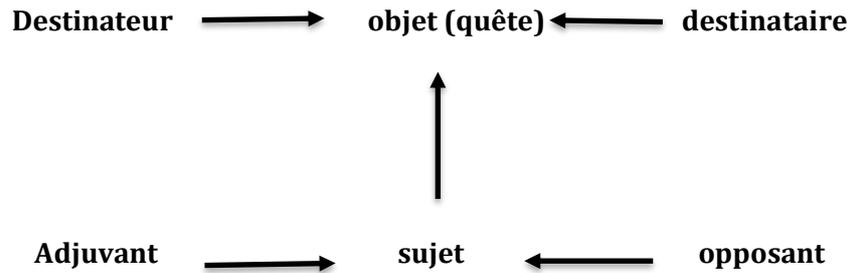


Figure 8 : Modèle actantiel illustrant les rôles des co énonciateurs dans la transaction en ligne

<b>Destinateur</b> Manipulateur de l'action établissant le contrat	Site web institutionnel des Bains du Rocher.
<b>Destinataire</b> Bénéficiaire de l'action	Internaute-utilisateur.
<b>Objet (quête)</b> Objectif visé par le sujet	Acquisition de bien ou de services issus de la gamme de prestations offertes par les Bains du Rocher.
<b>Sujet</b> Entité qui réalise une action	Internaute-utilisateur.
<b>Adjuvant</b> Moyen pouvant aider le sujet à réaliser sa quête	Stratégie et mise en scène de l'univers de transaction en ligne (Boutique en ligne, espace personnalisé).
<b>Opposant</b> Entités pouvant contraindre la réalisation de la quête	Contraintes techniques éventuelles pouvant brouiller le contrat établi par la promesse de transaction en ligne.

Tableau 12 : Légende pour la lecture contextualisée du modèle actantiel

#### 5.1.4. Analyse transversale

Les trois sites web que nous venons d'analyser, appartiennent tous trois à un même type de site, par l'objectif qu'ils sont sensés remplir en termes de communication, vis-à-vis d'une institution de référence donnée. Les institutions de références de notre terrain d'investigation sont avant tout des entreprises, et la réalisation d'un site web à leur initiative relève en effet d'une stratégie de visibilité, de positionnement, de communication *corporate* et de marque,

mais également de présentation produit/service. Essentiellement informatifs, descriptifs, et plutôt incitatifs à la transaction en ligne ou à la fréquentation des lieux hors ligne, l'analyse en profondeur de la structure et des discours qui sont déployés sur ces sites web permet d'identifier les éléments récurrents qui les composent à partir desquels nous pouvons affirmer que ces sites appartiennent à un même type.

C'est en effet à partir de la décomposition des structures plastiques, hypertextuelles et logiques que nous pouvons relever des récurrences dévoilant un certain discours dont les différentes formes se retrouvent au sein de chaque site web analysé. Ainsi, pour nos trois sites analysés, nous trouvons, à des degrés divers, une forme de discours *corporate* à travers des représentations textuelles et visuelles de l'institution de référence, ou encore sous forme de communiqué de presse officiels, ou encore de plaquettes téléchargeables en format PDF ; notons également la présence d'une forme de discours de marque, à travers la mise en exergue de logos et de signatures au niveau de zones identitaires et d'auto publicité spécifiquement dédiées, généralement présentées sous forme de bandeau et positionnées en haut de page. S'ajoute une forme de discours de segmentation produits et services, à travers la présentation et la description détaillée des prestations offertes par l'institution de référence. En termes de place au sein du site, cette forme de discours est la plus massive et occupe un nombre important de régions d'édition. Notons par ailleurs la présence d'un type de discours de presse et journalistique, à travers la mise à disposition de communiqués de presse officiel mais également de reportages télévisés et d'articles de journaux divers et variés. Enfin, nous retrouvons sur chaque site, la présence d'un discours commercial dédié à la transaction en ligne. Plus ou moins différemment développée d'un site à l'autre, la boutique en ligne est aussi un moyen d'acquérir de la clientèle et de constituer une base de données clients. A partir de cette base de données, sont enregistrés les profils des internautes-utilisateurs ayant effectué une transaction sur le site. Elle permet notamment de cibler par la suite plus précisément les produits et services qui fonctionnent, les périodes de recherche d'information, les fréquences de connexion, et la capacité de partage de l'information que génère l'association du site web institutionnel et de sa page Facebook (marketing viral).

Loin d'exposer l'image de l'entreprise au premier plan, le focus des trois sites est essentiellement centré sur la présentation ainsi que la description détaillée des prestations que peut offrir l'institution de référence. Chaque site va même au-delà de la circonscription des compétences propres à l'institution de référence. En effet, chaque site révèle des compétences

supplémentaires à travers la capacité de situer l'institution dans son cadre géographique, économique, naturel et touristique. À travers la mise à disposition de liens externes (« partenaires ») vers des prestataires de services locaux alentours (généralement au sein de la vallée où est implanté le centre thermoludique) ou d'informations diverses sur les possibilités d'hébergement, ils mettent à disposition des formules combinées avec des prestations externes. Ainsi, les sites web intègrent leur institution de référence dans un contexte plus global, la positionnant au sein d'une dynamique économique et touristique complète au sein de laquelle les acteurs communiquent et collaborent pour construire une offre touristique globale et cohérente. La mise à disposition d'informations sur les lieux de pratique et alentours ainsi que sur les activités connexes à celles proposées par les centres thermoludiques participe à la prise de décision de fréquentation des lieux hors-ligne de la part des internautes-utilisateurs.

D'un point de vue des fonctions de la communication, les trois sites web que nous venons d'analyser jonglent entre valorisation référentielle et valorisation substantielle de leurs prestations. Référentielle d'une part, à travers un descriptif textuel brut et objectif du contenu de leurs prestations, dans un but de représentation de la réalité visant à faire passer le discours de la marque comme vrai. Substantielle d'autre part, à travers une fonction de déconstruction puis de révélation du sens. Cette valorisation passe par une mise en scène de l'essentialité du produit, présenté de manière épurée, dans le but de donner une haute opinion et de provoquer, à travers la combinaison pertinente d'éléments plastiques, une émotion esthétique à travers l'objet exposé. C'est le cas de l'eau, qui est en réalité, l'objet thématique placé au centre de la communication des trois sites web analysés, et à partir duquel les trois institutions de référence organisent un discours autour du thermoludisme, combinant l'image de leur marque, un ensemble de prestations originales ainsi qu'un service spécifiquement adapté au format web qui est celui de la transaction en ligne.

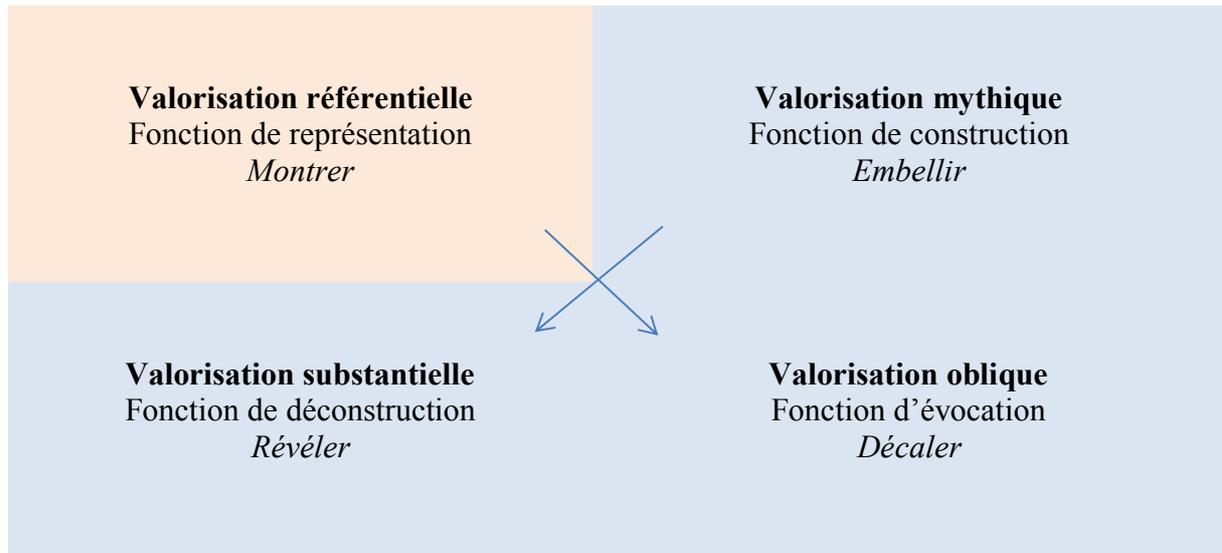


Figure 9 : Carré sémiotique des fonctions de la communication (Floch, 1990<sup>99</sup>)

Qu'en est-il de la valorisation de l'offre thermoludique par rapport à l'image de l'institution de référence ? Apparue en l'an 2000 pour la première fois dans les Pyrénées et aujourd'hui particulièrement en vogue depuis une dizaine d'années, l'activité thermoludique semble être, pour le moins dans la région Midi-Pyrénées, l'une des tendances incontournables sur le marché du bien-être. Les trois sites web analysés présentent et communiquent massivement à travers l'image de leur prestation thermoludique, notamment en ce qui concerne Balnéa, dont le thermoludisme constitue la pierre angulaire de l'institution, mais également les Bains du Rocher, dont la prestation thermoludique n'est qu'une extension de l'offre thermale mais qui fait tout de même l'objet d'un site web à part entière. Quant à Sensoria Rio, si la communication hors ligne du lieu de pratique ne passe qu'essentiellement par l'image de la prestation thermoludique, sa valorisation sur internet s'élève au rang de la prestation hôtelière et thermale, subsumant aussi la prestation spa et remise en forme. Dans l'ensemble, ce n'est pas l'image de l'institution de référence qui importe dans la stratégie de ces sites web, mais bien le fait que l'activité thermoludique soit proposée par l'institution, et qu'elle soit intégrée dans un environnement en cohésion avec ses valeurs (nature, ressourcement, dépaysement), au sein d'un ensemble d'activités connexes ou complémentaires (prestataires touristiques alentours), créant ainsi une réelle plus-value pour l'institution de référence concernée. La présence de l'institution de référence sur Facebook témoigne encore d'une volonté d'ouverture et d'implication de l'institution de référence dans un contexte socionumérique élargit.

<sup>99</sup> FLOCH, J.-M. 1990, *Sémiotique, marketing et communication : Sous les signes, les stratégies*, Presses Universitaires de France – PUF, 3e éd. (10 janvier 2002), 233 p.

Mis à part quelques caractéristiques chromatiques, eidétiques et topographiques distinctes nécessaires au positionnement de l'institution de référence vis-à-vis de la concurrence, les trois sites constitutifs de notre corpus révèlent en réalité une stratégie de communication sensiblement identique. En effet, l'analyse de ces trois sites web révèle un point important vis-à-vis du choix de se présenter à travers l'image du thermoludisme. Bien que leurs sites web, mis à part quelques caractéristiques plastiques distinctes, adoptent sensiblement la même stratégie discursive, les trois institutions de référence respectives n'ont pourtant pas exactement le même rapport au thermoludisme. Comme nous l'avons révélé dans la partie précédente, Balnéa est un centre thermoludique qui s'est totalement construit autour de ce concept, les prestations complémentaires telles que les soins du corps, ou la restauration s'inscrivant dans la lignée du concept thermoludique. Inversement, Sensoria Rio n'est en réalité qu'une prestation parmi d'autres élevée au rang d'activité complémentaire au sein d'un établissement hôtelier proposant des prestations liées au bien-être en eau thermale. Pourtant son importance sur le site web est élevée au rang de prestation principale au même titre que l'hôtellerie ou que la prestation thermale. Enfin, les Bains du Rocher constituent une extension ludique de l'offre thermale déjà existante au sein de l'institution de référence. Que Balnéa communique via la prestation thermoludique paraît logique compte tenu de la place centrale qu'elle occupe au sein de l'institution, mais qu'en est-il des deux autres établissements ? Qu'en est-il de ces établissements dont la prestation centrale est toute autre, et qui semblent pourtant la sacrifier en termes d'image, au profit d'une activité complémentaire telle que le thermoludisme ?

Plusieurs explications, notamment liées au contexte socio-économique, peuvent expliquer ce phénomène. En effet, le thermoludisme est tout d'abord un concept tout à fait novateur et accessible à tous, c'est-à-dire que la cible est, pour cette prestation, la moins spécifique possible. Tout âge, sexe, et styles de vie (ou « formes de vie », pour reprendre le terme de Fontanille, dans *Pratiques sémiotiques*, 2008)<sup>100</sup> confondus, le thermoludisme cible l'ensemble de la population, vacancière ou locale, enfants, adultes actifs ou non, simplement à la recherche de détente et de bien-être. Un besoin vital, que tout un chacun est susceptible d'expérimenter au cours de sa vie. Ensuite, il s'agit d'une pratique non contraignante, et non onéreuse, qui appelle à la logique du moindre effort. Elle ne demande au pratiquant aucune compétence préalable. Autrement dit, comme la restauration, le thermoludisme se consomme sans prédisposition préalable (contrairement par exemple au ski alpin, activité touristique

---

<sup>100</sup> FONTANILLE, J. 2008, *Pratiques sémiotiques*, Paris, PUF, 328 p.

nécessitant un apprentissage, une certaine condition physique, du temps et une certaine somme non négligeable liée à l'équipement et à l'accès aux remontées mécaniques). Par ailleurs, il s'agit d'une prestation bienfaitrice pour la santé, mais qui n'est ni soumise à prescription médicale, ni soumise à une durée exigée comme c'est le cas pour la cure thermale, délaissée depuis quelques temps car de moins en moins prise en charge par la sécurité sociale, mais également aussi de moins en moins attractive (une image vieillissante et peu dynamique, à caractère plutôt contraignant). Enfin, l'eau thermale, nous l'avons vu, est une ressource exploitée depuis des millénaires dans les vallées pyrénéennes, mais qui est tombée peu à peu dans l'oubli ou au mieux, qui est restée en veille dans certaines vallées. La nouvelle prise de conscience d'une telle richesse et la prise en considération des tendances actuelles du marché ont permis de glisser du domaine de la santé vers celui du bien-être. Aujourd'hui, la région Midi-Pyrénées et le département des Hautes-Pyrénées ont saisi le filon et travaillent sur l'image touristique des « eaux essentielles » en Midi-Pyrénées. Les eaux thermales pyrénéennes reprennent leur aura de l'époque des « voyages aux Pyrénées » où de nombreux voyageurs allaient « prendre les eaux » pour se soigner. Le thermoludisme est en vogue, il ne demande que peu d'investissements pour des établissements tels que les Thermes de Cauterets par exemple, qui sont déjà équipés en infrastructures thermales. L'extension d'un complexe en est alors facilitée. Concept attractif, l'image du thermoludisme semble plus dynamique que celle du thermalisme, qui reste encore dans un registre particulièrement classique lié au médical, domaine en outre encore difficilement compatible avec la mise en place d'une stratégie touristique. La présence des établissements proposant une prestation thermoludique sur les réseaux socionumériques témoigne de cette volonté de présenter la prestation à l'image de la clientèle qu'ils tentent de cibler. Touchant un public le moins spécifique possible, le thermoludisme peut porter un discours attractif et dynamise l'image d'un établissement par l'originalité d'un concept encore relativement nouveau dans les esprits. Pour cette raison, la prestation thermoludique offre une image particulièrement attractive pour l'institution de référence qui la valorise, bien qu'elle ne soit pas, comme c'est le cas par exemple chez Mercure Sensoria, la prestation principale qui caractérise l'établissement.

## 6. Synthèse et bilan des analyses sémiotiques de sites web

Sur le modèle théorique et méthodologique proposé par Stockinger (2005), et nourri des réflexions menées par d'autres auteurs sur la même thématique tels que Rouquette (2009), Pignier (2004) ou encore Bonaccorsi (2013), nous venons de proposer une analyse de site web considéré en tant qu'objet, dont la méthode peut être notamment exploitée en entreprise en vue de remplir les objectifs du site dans son contexte culturel, social et économique. Dans une perspective professionnelle (par exemple dans le cadre d'un projet de développement de site web), il est possible, via cette méthodologie exploitable, de mettre en exergue la spécificité d'un site web par rapport à son champ concurrentiel ou de procéder à une gestion et à un suivi de contenu reposant sur un « cahier technique » (Stockinger, 2005) ou un briefing sous forme de « script » chez Stockinger (2005) ou de « cahier des charges » chez Pignier (2004), qui tient compte des fonctions de communication de chaque parties qui composent un site web. En effet, en amont de toute intervention technique pour la mise en ligne d'un site web, il convient de définir un scénario, un contenu, un type de présentation mais également, de prévoir l'appropriation du site web par l'internaute-utilisateur. Ces problématiques sont bel et bien d'ordre sémiotique et l'explicitation ainsi que la description sémiotique précise des différents plans qui constituent un site web participent à son élaboration, dans une optique de correspondance maximale avec les objectifs préalablement définis du site web en question.

Dans le cadre de notre étude, nous avons cherché, à travers l'analyse sémiotique, à comprendre le modèle qui sous-tend un certain type de site web (ici, site institutionnel d'entreprise) à partir de la comparaison de plusieurs sites d'un même domaine (ici, promotion des centres thermoludiques).

- Il en retourne que les différences structurelles observées au niveau de l'expression plastique du contenu visent à positionner l'institution de référence par rapport à un domaine d'expertise, mais également par rapport à la concurrence (chromatismes spécifiques, valorisation de l'identité visuelle et de marque afin de se démarquer).
- L'analyse révèle par ailleurs que le contenu ainsi que l'organisation logique des prestations offertes par le site web dépendent fortement du domaine d'investigation de l'institution de référence. Toutes trois privilégient la présentation ainsi que la description détaillée de leurs prestations sous forme de catalogue au détriment de la

valorisation de l'institution de référence, avec une mise en valeur particulièrement plus importante de la prestation thermoludique vis-à-vis des autres prestations complémentaires proposées. Autrement dit, la valorisation de la pratique thermoludique semble primer sur celle de l'identité de l'institution de référence et ses autres activités complémentaires.

- Enfin, la gestion de l'appropriation et de l'accès aux prestations du site web incite l'internaute-utilisateur à adopter une attitude exploratoire à travers la mise en place de modules interactifs mais souvent peu interactionnels ; lorsque l'espace de transaction commerciale en ligne est effectif, l'interaction entre le site web et l'internaute-utilisateur est particulièrement activée à travers une interactivité directive interactionnelle, sous forme d'espace personnalisé implicatif, au sein duquel l'internaute-utilisateur est complètement immergé, et dont les conséquences de l'interaction sont connues et assumées.

Ainsi, il est possible d'observer la formation d'un certain discours-type autour du thermoludisme relayé par les sites web institutionnels d'établissements proposant cette prestation au cœur des vallées des Hautes-Pyrénées. L'analyse sémiotique nous a permis de dégager la structure de ce discours-type ; pour comprendre à présent les raisons d'une telle homogénéité, et comprendre de quel type de stratégie organisationnelle elle découle, nous allons nous pencher sur l'analyse d'entretiens semi-directifs menés avec les concepteurs et les réalisateurs de la communication (partie 3 de la thèse). Enfin, comme nous allons le voir dans l'étude de la dimension institutionnelle (partie 4 de la thèse), le discours produit autour du thermoludisme est également repris par le corps médiatique local, départemental et régional, ouvrant ainsi un univers sémantique spécifique à cette nouvelle pratique dans les médias et la communication territoriale. Aussi, le positionnement d'une institution de référence surfant sur la vague du thermoludisme s'organise autour de références aux vertus de l'eau de source thermale locale, au bien-être, au ressourcement, à la détente, au soin, à la beauté, à la nature, ainsi qu'au caractère ancestral de l'eau de montagne représentée comme source de vie. Cet univers sémantique s'est notamment construit à partir d'études touristiques comme celles révélées par Atout France (*op.cit.*), et permet de répondre aux attentes touristiques actuelles révélées par cette étude.

Troisième partie

Axe organisationnel : analyse des  
entretiens semi-directifs.



## 1. Préambule

Nous avons vu à travers l'analyse de sites web, que l'expression graphique ainsi que les « modes de structuration spatiale » (pour reprendre les termes de Nicole Pignier) se rejoignent. Il en va de même pour ce que Nicole Pignier et Benoît Drouillat appellent les « stratégies d'énonciation » (Pignier, Drouillat, 2004). Enfin, la dimension interactive varie également peu d'un site à l'autre. À part quelques différences de surface, essentiellement graphiques, nécessaires au positionnement visuel de l'institution de référence face à la concurrence, l'analyse révèle une façon de se présenter à l'internaute et de l'impliquer dans son discours très similaires. Il en va de même pour la structuration du contenu et des thématiques abordées.

Si l'analyse sémiotique nous a permis d'entrer en profondeur dans la description du discours des centres thermoludiques, nous avons pourtant eu le sentiment, en portant un regard d'utilisatrice des technologies du numérique, que la construction de l'identité numérique de ces institutions ne s'arrêtait pas au site web institutionnel. En effet, nous avons premièrement noté la présence des trois institutions sur d'autres plateformes web telles que par exemple, les réseaux socionumériques, les sites d'offices de tourisme, les plateformes de vente en ligne, les places de marché numériques, etc. qui semblaient plus actualisées que le site web institutionnel en lui-même. En outre, nous avons également expérimenté le sentiment de nous retrouver face à des plateformes obsolètes, voire presque abandonnées, ou tout au moins non réactualisées. Créées en 2010 sur la base de CMS qui ont, en quelques années seulement, fortement évolué, ces plateformes ne présentent par ailleurs que peu d'interactivité par rapport à l'expérience d'internaute web 2.0 que nous pouvons avoir aujourd'hui sur d'autres plateformes plus actuelles.

Aussi, pour comprendre les stratégies d'investissements du web qui ont poussé des institutions de référence à investir le web de telle ou telle manière, nous avons pris le parti de rencontrer les concepteurs et réalisateurs de leur communication numérique. Des entretiens semi-directifs sont menés au niveau des pôles de conception et de production des messages produits par et sur l'entreprise sur la toile. L'objectif est de mettre au jour les perceptions opératoires définissant les pratiques de production des messages ainsi que les perceptions émotionnelles définissant les rapports des collaborateurs avec le web. *In fine*, il s'agit de

croiser les points de vue entre description des pratiques (à travers les analyses sémiotiques de sites web et les observations de terrain) et représentations (à travers les entretiens). Autrement dit, nous cherchons à comprendre comment les entreprises produisent leurs discours sur le web et pourquoi, suite à l'analyse sémiotique, ces discours semblent si homogènes. Nous essayons de comprendre si ces recouvrements sont essentiellement dus au secteur professionnel, à savoir celui du thermoludisme et plus largement, de la prestation touristique, ou bien au type de CMS, c'est-à-dire à la technique proprement dite, ou bien encore à une tendance web design susceptible d'évoluer encore.

**La passation des entretiens nous a amenée à formuler l'hypothèse suivante : les différentes formes d'investissement du web font émerger des stratégies organisationnelles non officielles parallèles à la stratégie officielle de l'entreprise. Nous allons dégager, au fil de l'analyse des entretiens, les éléments qui nous ont amenée à formuler une telle supposition.**

Nous allons dans un premier temps aborder la définition des caractéristiques de l'enquête pour l'analyse des discours produits autour de l'usage du web dans les entreprises. Nous aborderons ensuite l'analyse thématique et comparative des entretiens à partir de leur retranscription ce qui nous permettra de dégager enfin une typologie des logiques organisationnelles et stratégiques adoptées par les entreprises observées vis-à-vis de l'intégration du web dans leurs processus de travail au quotidien.

## 2. Caractéristiques de l'enquête

### 2.1. Choix de l'entretien

La raison d'être de l'entretien est de générer un discours *in situ*, qui sera analysé par la suite pour en dégager le sens du contenu produit. Ainsi, notre démarche s'oppose à celle du questionnaire puisque nous cherchons à relever un discours le plus authentique possible, capable de se détacher d'une grille de lecture préalablement établie : « L'enquête par entretien est ainsi particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils

s'orientent et se déterminent. Elle aura pour spécificité de rapporter les idées à l'expérience du sujet. » (Blanchet, Gotman, 2010 : 24)<sup>101</sup>.

Le choix de l'entretien par rapport au questionnaire s'explique par le caractère qualitatif de notre recherche, sachant que nous l'appliquons à un groupe restreint. Notre problématique cherche à faire émerger une évolution et à comprendre comment les entreprises produisent leurs discours et comment les groupes cibles visés les reçoivent afin de faire émerger des correspondances ou des divergences et de tenter de les expliquer à partir des données produites par les entretiens et les analyses sémiotiques préalablement menées. Autrement dit, nous tentons de mettre au jour une « logique d'action » (*Idem.*) dans un système d'échange d'informations particulier.

A travers l'entretien semi directif, nous cherchons non seulement à observer des faits à partir d'une posture extérieure, mais plus encore, nous décidons d'aller à la rencontre des acteurs impliqués dans le phénomène étudié à travers une démarche qui se rapproche de la méthode compréhensive en vue de comprendre les phénomènes du propre point de vue des acteurs. Aussi, même si nous avons défini au préalable un guide d'entretien particulièrement fourni, la forme de l'entretien se définit de manière relativement libre, à travers une discussion ouverte, de façon à ce que des questionnements non préalablement soulevés puissent émerger et participer à la construction du sens. De ce fait, notre démarche d'analyse est constructiviste, sachant que les discours sont au centre de nos analyses descriptives : nous interrogeons les discours produits sur le web à travers l'analyse sémiotique ainsi que les discours produits en contexte par les acteurs de la communication au sein de laquelle circulent les discours. A travers l'entretien semi-directif à tendance compréhensive, nous reconnaissons la capacité des informateurs à faire partager leur expérience et à prendre un certain recul réflexif sur elle, ce qui formera alors le matériau d'analyse pour notre recherche. Les données discursives, recueillies sous forme d'enregistrements, d'observations et de prises de notes auprès des dirigeants de chaque organisation étudiée sont interprétées à partir de deux types d'analyse des discours : analyse thématique et comparative. Les résultats donnent lieu à une description analytique et commentée transversale des phénomènes observés couplée à une argumentation illustrée de citations.

\*

---

<sup>101</sup> BLANCHET A., GOTMAN, A. 2010, L'enquête et ses méthodes : l'entretien, 2ème édition, Armand Colin, Paris, France.

L'usage que nous faisons de l'entretien dans le cadre de notre étude est complémentaire, c'est-à-dire qu'il constitue un moyen de récolte de données parallèle à celui de l'analyse sémiotique, permettant de compléter les résultats, d'en enrichir notre compréhension et de contribuer à leur interprétation. Autrement dit, l'entretien est mené en amont et en aval de la production des discours et des messages analysés sémiotiquement, dans une optique de complémentarité, de contextualisation et d'enrichissement des données.

La valeur ajoutée de l'entretien réside dans le fait que nous pouvons évaluer l'activité de réception en situation, en présentant par exemple le support qui fait l'objet de l'entretien aux informateurs (à savoir dans notre cas, les sites internet qui constituent notre corpus). Le choix d'une telle méthode en vue de compléter les résultats de l'analyse sémiotique réside dans le fait que l'exercice de l'entretien représente, pour l'informateur, « un processus individuel d'interprétation de messages ou de textes, déterminé par des facteurs sociaux et culturels, et influencé par les situations et les contextes concrets de son occurrence. Ce processus est manifestement conçu comme privé ou interne, bref comme psychologique ; en tant que tel c'est un processus auquel les acteurs ont immédiatement accès - ils savent quelles sont leurs réactions, impressions, attitudes, face à un texte, une émission, etc. – et qu'ils peuvent verbaliser dans des conversations » (Quéré, 1996 : 31-37)<sup>102</sup>. Autrement dit, nous avons l'opportunité d'accéder à des données complètes si tant est qu'il nous est possible de pouvoir les faire émerger à partir de questionnements pertinents, bien que celles-ci soient en partie limitées dans le temps et dans l'espace (« laps de temps pendant lequel le récepteur est directement exposé au message ») et prédéterminées par le contexte d'interprétation ainsi que les outils de décryptage de la signification personnels de l'individu (*Idem*). Aussi avons-nous conscience du fait que les données recueillies via l'entretien, tant en amont qu'en aval des messages produits sont avant tout le reflet d'une appropriation des messages selon un système d'appréhension du réel qui est avant tout personnel. C'est justement la mise en relief de représentations qui nous intéresse ici, en complément de la systématisme des résultats préalablement obtenus de l'analyse sémiotique.

---

<sup>102</sup> QUERE, L. 1996, « Faut-il abandonner l'étude de la réception ? » in Point de vue, Volume 14, Numéro 79 pp. 31-37.

## 2.2. Définition de la population et élaboration du corpus

Nous accordons à la population interrogée le statut d'informateur, dans le sens où les résultats de l'entretien produiront des données analysables. Dans le déroulement de l'enquête, nous appellerons les personnes interrogées, « informateurs ». Nous nous rapprochons des personnes en charge du développement de la communication et plus spécifiquement, de la communication web des trois entreprises observées. Les informateurs sont issus pour certains de l'entreprise elle-même. D'autres informateurs sont externes à l'entreprise, mais interviennent dans les processus de conception et de création des messages, à travers des prestations : il s'agit d'agences de communication et/ou d'agences web.

Le groupe de personnes interrogées est scindé en deux catégories à travers l'émergence de deux statuts d'informateurs distincts :

- D'une part l'informateur interne à l'entreprise (échantillon 1) ; il s'agit concrètement de la personne en charge du déploiement stratégique de la communication au sein des trois entreprises observées. Il peut s'agir de la tête de la communication de l'entreprise si le poste est implanté, de la personne en charge de cette tâche, même si elle n'occupe pas ce poste à proprement parler, ou bien encore du directeur même de l'établissement. L'idéal aurait été de pouvoir interroger un minimum de deux personnes ayant un rapport avec la communication de chaque entreprise afin de pouvoir recueillir un maximum de données complémentaires. Pour des raisons de non accessibilité aux contacts sollicités, nous n'avons pu interroger qu'un seul informateur par entreprise, ce qui constitue un total de trois informateurs en interne pour l'ensemble des entreprises observées.
- D'autre part, l'informateur externe à l'entreprise (échantillon 2). Il s'agit concrètement de la personne en charge du projet de communication web de l'entreprise au sein d'une agence de communication et/ou web et qui agit avec l'entreprise sous la forme d'un contrat de prestations externes. Ce peut être plus spécifiquement la tête de l'agence, ou bien l'interlocuteur privilégié de l'entreprise en charge du projet lui-même. Nous avons, là encore, interrogé un informateur par agence, ce qui constitue un total de trois autres entretiens pour l'ensemble des trois entreprises.

Au départ, les premiers informateurs sont interrogés en tant que concepteurs des messages et des discours produits sur la toile, les seconds en tant que producteurs de ces mêmes messages et discours. Mais au fil des entretiens, nous nous apercevons que les agences peuvent également intervenir dans la conception des messages et dans la stratégie de discours, comme certains collaborateurs internes et non forcément spécialistes peuvent également intervenir dans la phase de production des messages. Aussi, à travers l'entretien, nous nous interrogeons d'une part sur les pratiques discursives liées à l'investissement du web par les entreprises (construction de l'identité de marque « numérique » de l'entreprise) ; chaque groupe s'exprime sur son expérience vécue vis-à-vis des messages et discours produits et perçus sur le web mais également de la présence du web dans l'entreprise comme moyen de communication et/ou optimisation des processus de travail. Le type d'information recherchée est ici à dominante référentielle, à travers des thématiques plutôt extensionnelles, dont le discours doit répondre à une exigence de vérité. D'autre part, nous nous interrogeons sur les représentations liées aux discours et messages produits vis-à-vis de la promotion des centres thermoludiques sur le web (construction d'une identité de marque « numérique » de l'entreprise). Le type d'information recherchée est ici à dominante modale, à travers des thèmes non extensionnels sensés produire un discours de sincérité.

Il est important de prendre en compte la spécificité du numérique en tant que support des messages transmis. En effet, le web, espace à partir duquel l'entreprise a la possibilité d'interagir avec ses groupes cibles, est un support qui offre également la possibilité à l'instance jugée « réceptrice », de produire elle aussi des messages. Par exemple, à travers la possibilité de produire des témoignages et des avis sur un produit ou un service, le prospect revêt alors le rôle d'instance productrice du message sur l'entreprise, ainsi que les biens et services qu'elle propose. En ce sens, il ne nous semble pas totalement justifié de parler d'instance de production et d'instance de réception des messages. Pour autant, notre étude ne prend pas en compte l'instance de réception potentiellement productive de messages, en faisant référence aux discours éventuels des prospects, en réaction à une expérience vécue vis-à-vis des produits, services ou messages générés par l'entreprise. Il s'agit d'un écueil qui pourrait faire éventuellement l'objet d'un approfondissement de la présente recherche, mais que nous écartons en décidant de nous intéresser principalement aux messages qui font l'objet d'une stratégie préalablement mise en place par des acteurs internes et externes, dont l'objectif est de travailler en synergie pour produire des messages essentiellement promotionnels.

Dans le cas de notre recherche, nous prenons conscience du fait que le matériau recueilli par le biais de l'entretien est un matériau pauvre car la thématique est en soi peu animée par la controverse ou le débat social. La problématique de l'identité numérique des entreprises, notamment dans le milieu du tourisme, est un sujet relativement technique qui ne favorise pas forcément un discours prolix de la part des informateurs. La mise en évidence des processus de travail peut se révéler complexe, notamment si les processus que l'on cherche à décrire ne sont pas clairement définis et systématisés dans les faits. Ce peut être très probable pour de petites ou moyennes entreprises dont certaines actions sont parfois effectuées de manière relativement intuitive et peu systématisée, et découlant rarement d'une stratégie officielle préalablement définie.

### 2.3. Mode d'accès aux informateurs

Nous avons d'abord procédé à un mode d'accès aux données direct (téléphone dans un premier temps, puis e-mails dans un deuxième temps), à travers une demande officielle de mener une investigation de recherche sur l'entreprise concernée.

Dans un deuxième temps, nous avons opté pour un mode d'accès aux données indirect via des relais institutionnels dans le but d'obtenir l'autorisation officielle, mais également des connaissances personnelles en relation directe avec les personnes détenant le pouvoir d'accepter ou non de participer à une recherche scientifique.

Nous avons d'abord cherché à contacter les entreprises concernées par notre recherche, ce qui nous a permis, par la même occasion, de constituer notre premier échantillon de recherche. Les agences ont été contactées dans un deuxième temps, suite à l'autorisation du premier échantillon, ce qui nous a permis de constituer notre second échantillon.

Les entretiens ont été menés sur le lieu de travail des informateurs (les entreprises observées d'une part, les agences d'autre part). Ils ont été programmés plusieurs mois à l'avance et les informateurs ont consacré plusieurs heures à l'exercice de l'entretien, sans limitation de temps. Nous avons ainsi pu entrer en profondeur dans le cœur de notre sujet et même creuser pour certains, la dimension un peu moins conventionnelle de l'exercice.

Les entretiens pour l'échantillon 1 (collaborateurs internes) ont été menés au cours d'une période de l'année particulièrement stratégique, dans l'optique de faire émerger un maximum

d'informations sur les procédures d'actions mises en place. A partir du mois de septembre, le moment est particulièrement propice à l'émergence d'un discours analytique riche en informations de la part de l'informateur, car il s'agit de la période de fermeture des établissements au cours de laquelle s'effectue la maintenance des bassins ainsi que des équipements. D'un point de vue stratégique, il s'agit également d'une période de bilan sur la saison passée et de structuration des objectifs pour la saison à venir. La période de fermeture s'étale sur trois mois environ, ce qui permet de revenir sans encombre sur quelques points obscurs sans risquer de perturber les impératifs organisationnels de l'équipe. Les informateurs sont en posture réflexive face à leur activité, ce qui les pousse automatiquement à adopter une attitude d'engagement face à une thématique stratégique concernant la promotion de l'identité de leur établissement.

Concernant l'échantillon 2 (agences), la période de l'année importait peu. Nous nous sommes alignée sur les impératifs professionnels de chacun. Néanmoins, nous avons fait en sorte que les entretiens des agences soient effectués environ à la même période que ceux des centres thermoludiques, afin que les discours de chacun correspondent bien à une même réalité temporelle et stratégique. L'objectif était ainsi de pouvoir recouper ensuite les discours internes et externes à l'entreprise sur la production des discours.

### 3. Analyse des discours appréhendés

#### 3.1. Analyse thématique et comparative des discours

Par analyse du discours, nous comprenons une certaine conception de la production langagière, non pas en termes de contenu spécifique, mais en termes de globalité. Autrement dit, l'analyse que nous effectuons s'inscrit dans une opération de déconstruction et de reconstruction du sens afin de reconstituer un tout significatif à partir de la décomposition de ses éléments suite à une mise en tension de deux méthodes d'investigation (analyses sémiotiques et entretiens semi-directifs). Nous parlons de discours dans le sens où les textes étudiés le sont en contexte, et analysés à travers une prise en compte systématique de leur contexte de production, comme autant d'éléments constitutifs d'un tout significatif.

Notre approche relève de l'analyse du discours, sachant que les données recueillies constituent un texte au sens de matériau porteur de signification que nous envisageons d'étudier en contexte, en articulant les données qui appartiennent au message en lui-même

(mises au jour à travers l'analyse sémiotique), et aux conditions de production du message (mises au jour à travers les entretiens semi-directifs).

Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, nous considérons tout énoncé produit en situation, à travers l'analyse de l'énonciation, de la sémantique en situation, ainsi que de la pragmatique du langage et de la sémiotique narrative. Texte, lieu social de production et mode d'énonciation sont articulés, et c'est à travers cette articulation que nous entendons reconstruire le sens émergent à travers les discours produits par et sur les entreprises qui constituent de notre corpus.

Afin de comprendre quelles sont les logiques organisationnelles qui se sont mises en place au sein des centres thermoludiques observés en vue de produire une communication via les nouvelles technologies de l'Information et de la Communication, nous avons mené une série de six entretiens auprès de l'ensemble des acteurs qui se sont impliqués dans cette stratégie. Nous avons rencontré ainsi, pour chacun des trois centres thermoludiques observés, les directeurs et chargés de communication ainsi que les agences impliquées dans le processus de création d'une communication à travers le web.

Nous avons également tenté de contacter le personnel en charge de l'administration de la communication web en interne en vain, malgré l'appui des responsables communicants. Néanmoins, le croisement des entretiens issus des centres avec ceux issus des agences permet de tisser une représentation assez précise des enjeux et des relations qui se tissent entre les différents acteurs impliqués.

Les entretiens ont été réalisés entre le mois de novembre 2014 et le mois de janvier 2015 en fonction des disponibilités de chaque personne interviewée. La fin de l'année civile a été jugée comme étant la période la plus propice à l'administration des questionnaires auprès des centres thermoludiques car il s'agit de la période de fermeture au cours de laquelle se réalise la maintenance des sites. Aussi, cette période est-elle particulièrement sujette à la remise en question stratégique des dirigeants, et le cas de la communication web est apparue en effet comme un sujet sur lequel les centres thermoludiques se penchent actuellement avec sérieux.

Les entretiens ont été menés sous la forme de discussions informelles, guidées lorsque cela s'est révélé nécessaire, par exemple lorsqu'une thématique attendue n'était pas abordée ou bien lorsque l'informateur n'avait plus de ressources à transmettre de lui-même. Nous

répertorions dans le tableau ci-dessous les thématiques générales qui structurent notre guide d'entretien de départ, lequel s'est étoffé au cours de la réalisation de chaque entretien :

Circonstances	Événement déclencheur, conjoncture
	Prise de décision (protagonistes, discussions engendrées, résolutions...
	Raisons de l'investissement dans le web
	Objectifs initiaux
Débuts	Premières conséquences budgétaires
	Premiers souvenirs, décalages perçus, désagréments, avantages...
	Réactions en interne
	Stratégie mise en place
Organisation	Usages
	Suivi, gestion, contrôle
	Moyens déployés
	Organisation interne
	Autonomie : action directe en accès libre ? Délégation en agence ?
Place actuelle	Évolution perçue (objectifs, usages)
	Contribution perçue
	Changements dans les habitudes de travail
	Influence perçue sur l'organisation
	Retour sur investissement
	Prise en charge, rôles et délégations liés à la tâche numérique
Représentations	Jugement et perception personnelle sur l'outil numérique
	Importance accordée à la place de l'outil numérique dans le secteur

Tableau 13 : Tableau thématique structurant notre guide d'entretien<sup>103</sup>.

Les guides d'entretien et les retranscriptions d'entretiens accompagnées de leurs analyses respectives par informateur sont consultables en annexe. Pour une meilleure lisibilité du texte « parlé », et d'un point de vue de la translation de l'expressivité, nous optons pour une transcription réécrite et non littérale des entretiens, bien que certaines formes expressives soient conservées lorsqu'elles sont jugées significatives pour l'interprétation du discours.

### 3.2. Analyse du système organisationnel pour la production de la communication web du point de vue des centres thermoludiques

Nous nous sommes rapprochée de la personne en charge de la communication aux Bains du Rocher à Cauterets, du directeur d'établissement de Mercure Sensoria à Saint-Lary, et enfin, de la personne en charge des ressources humaines, de la logistique, de l'internet et de

<sup>103</sup> Consultable en annexe.

l'informatique au sein du cadre de direction de Balnéa. L'ensemble des propos recueillis forme 8 thématiques qui permettent d'établir une vision globale de la manière dont les entreprises issues de notre corpus appréhendent un phénomène communicationnel. Nous aborderons, pour chacun des centres thermoludiques interrogés, les thématiques suivantes :

- Investissement dans le web et les nouvelles technologies
- Externalisation des prestations web
- Déploiement de la visibilité sur le web et hors web
- Evolution des pratiques professionnelles et réorganisation du travail en interne lié à l'intégration de nouvelles technologies dans les processus de travail déjà en place
- Positionnement face à la concurrence
- Rapport avec la cible et les pratiques des internautes
- Place de la prestation thermoludique dans l'environnement économique et touristique local
- Evolution des pratiques touristiques avec le numérique

### **3.2.1. Investissement dans le web et les nouvelles technologies**

#### *3.2.1.a. Balnéa*

Les propos recueillis se rassemblent dans un premier temps autour de la question de l'investissement dans le web et les nouvelles technologies. Il s'agit d'un phénomène généralisé qui n'échappe à aucun des centres que nous avons interrogés. L'investissement dans le web constitue aujourd'hui un impératif majeur, mais il n'est pas appréhendé de la même façon selon les centres interrogés. Par exemple, chez Balnéa, l'investissement dans le web est avant-gardiste. Il y a une véritable volonté de renouveler techniquement le dispositif web déjà en place. Aussi, la communication mobile est pour eux un enjeu majeur :

*Extrait 1* : « Ce qu'il faut noter avant tout, c'est qu'on va avoir un nouveau site qui sera beaucoup plus d'actualité on va dire, et qui sera adapté aux mobiles. » (B.Dir.1)

Alors qu'auparavant, l'interface de la version mobile était différente de celle du site web, leur objectif est de mettre à jour une version mobile du même site. L'accès aux réservations depuis le mobile inclue ainsi une nouvelle stratégie d'information mobile, et cible

automatiquement une clientèle plus spontanée, se trouvant déjà aux alentours du centre thermoludique, et dont le parcours touristique n'est pas forcément pensé à l'avance. Cette volonté de donner une image dynamique, avant-gardiste, à la pointe en matière de procédures organisationnelles à travers l'investissement technologique se traduit jusque dans les pratiques de restauration, une des prestations connexes offertes par Balnéa :

*Extrait 2* : « On regarde un petit peu chez les autres comment c'est fait, je sais que sur le resto, au jour d'aujourd'hui, on est avec un logiciel qui était vieux, et l'image donnée au restaurant était une image de restaurant classique. C'est à dire, je prends note sur un papier, je ... c'était une mauvaise image, une image que Balnéa ne devrait pas avoir. Au jour d'aujourd'hui, on équipe finalement comme dans les gros trucs, avec un petit écran tactile, avec le stylé clac, clac, clac, plus de rapidité pour les filles, plus de rapidité pour la cuisine et finalement une image dynamique... » (B. Dir.1)

Aussi, l'innovation chez Balnéa passe-t-elle en majeure partie par l'investissement dans la technologie et l'optimisation des procédures d'information, de réservation et d'achat via internet.

\*

### 3.2.1.b. Les Bains du Rocher

*A contrario*, les Bains du Rocher ne sont pas encore dans cette démarche, et cherchent encore des solutions d'optimisation au niveau du site web institutionnel :

*Extrait 3* : « Voilà, ça c'est une autre étape, ça hein ! C'est là que j'ai un peu de mal ! Internet, jusqu'à présent... voilà, on est passé du site vitrine un peu, au site où on commence à être marchand, bon. » (BdR. Dir.)

Le renouvellement du site internet est apparu au moment de l'ouverture du centre thermoludique, prestation connexe à une prestation thermale déjà existante. L'innovation de service a été un véritable tremplin pour cette entreprise, qui s'est alors modernisée techniquement afin de diffuser son image et de communiquer sur l'extension de son complexe ainsi que le nouveau concept dans lequel elle a investi.

Actuellement, pour les Bains du Rocher, internet serait un moyen d'optimiser la relation client en proposant des offres groupées entre divers prestataires de service, sous le joug d'une seule et même image, comme par exemple avec les hôteliers ou bien avec la billetterie des remontées mécaniques de la station de ski :

*Extrait 4* : « Cauterets, c'est ce qui nous porte quoi (...). C'est vrai que moi, je me dis des fois, j'ai un doute, c'est plus qu'un doute, c'est que moi, j'avais toujours imaginé un portail Cauterets avec le ski, les thermes... un portail commun quoi. » (BdR. Dir.)

Le passage à l'internet mobile, est une étape qui semble encore loin à franchir. La personne interrogée, responsable de la communication, a effectivement conscience du potentiel des nouvelles technologies mobiles mais n'a pas encore développé de stratégie qui pourrait correspondre efficacement à l'évolution des pratiques des internautes. Le passage du site vitrine au site marchand étant franchi, elle semble désirer exploiter ce premier changement, mais a conscience qu'il existe encore d'autres étapes à franchir et qu'elles n'ont pas encore été pensées en interne pour espérer pouvoir les développer dans l'immédiat :

*Extrait 5* : « Ben déjà, il faudrait qu'on ait un site qu'on puisse consulter déjà, avec un smartphone, ce qui est pas le cas actuellement, donc euh... par exemple. Et franchement, là on est complètement à l'ouest, franchement, par rapport aux smartphones et aux applications » (BdR. Dir.)

Contrairement à Balnéa ou Sensoria qui sont déjà dans l'optique de numériser un maximum en termes de communication/informations/réservations, les Bains du Rocher sont toujours dans une logique de communication papier. Même si la responsable envisage d'évoluer de ce point de vue, le papier reste encore d'actualité dans son discours, ce qui montre qu'elle n'a pas totalement pris « le tournant » du web en termes de procédures :

*Extrait 6* : « Voilà, la seule chose qu'on fait encore, on confirme quoi, parce que y a beaucoup de gens qui réservent par internet, de plus en plus, mais la seule chose qu'on fait maintenant, 'fin, qu'on continue à faire, c'est leur envoyer une confirmation papier. Et là j'ai dit, va falloir passer à la vitesse au-dessus, quoi. C'est à dire, ceux qui réservent par internet, leur envoyer une confirmation par internet. » (BdR. Dir.)

\*

3.2.1.c. *Sensoria Rio*

Quant à Mercure Sensoria, le complexe est dans une démarche d'investissement massif des réseaux socionumériques et des plateformes numériques déjà existantes sur la toile, favorisant le mode de communication viral :

*Extrait 7* : « Ben Facebook, moi ça me va très bien parce que je trouve que c'est... au vu de la visibilité et de la photo... ça suffit largement. » (S. Dir.)

Pour les exploitants du complexe Mercure Sensoria, le site web n'est clairement pas un enjeu dans leur stratégie de communication. Ils ont conscience du fait que le site web est peu avant-gardiste d'un point de vue technologique, et qu'il reste encore au stade de la brochure d'information numérisée :

*Extrait 8* : « Il faut le considérer comme une brochure que l'on reçoit à la maison. » (S. Dir.)

Le concept leur convient et semble en cohérence avec leurs objectifs de communication peu agressifs et plutôt minimalistes. Ceci peut éventuellement s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une structure privée, et que par rapport aux deux autres centres thermoludiques, la structure ne bénéficie pas d'investissements publics pour le développement de la communication. Cette dernière bénéficie peut-être d'un budget restreint, considérée certainement comme non prioritaire :

*Extraits 9* : « la structure n'est pas énorme », « clientèle individuelle », « on n'est pas dans une stratégie de masse », « ça nous plaît comme ça » (S. Dir.)

Chez Mercure Sensoria, il n'existe pas de service en interne dédié à l'administration de contenu sur le web, que ce soit sur le site web institutionnel ou sur les réseaux socionumériques. C'est le directeur lui-même qui administre du contenu sur les réseaux socionumériques. Ensuite, par relations directes ou indirectes (par exemple en relation avec le Facebook de la ville de Saint-Lary), il mise sur le partage d'information, ce qu'il appelle le « deep-linking », c'est-à-dire cette façon de proposer un lien sur une plateforme web vers une page en particulier. C'est notamment à travers les réseaux socionumériques, dont Facebook et Twitter ont été les initiateurs, que cette pratique s'est développée :

*Extrait 10* : « Twitter, nous on n'y est pas...parce que... 'fin c'est du taf quoi. Puis comme on n'avait pas de structure... quelqu'un qui s'occupe de ça, bon à la rigueur c'est... bon. » (S. Dir.)

*Extrait 11* : « Bon Facebook, ça me plaît parce que, comme évidemment je participe à beaucoup de choses, ben il suffit que je prenne une photo ou deux, ou une vidéo, ça se poste très facilement, presque à l'instant *t* maintenant, bon c'est, c'est le seul intérêt je trouve sur Facebook, enfin pour moi ! » (S. Dir.)

*Extrait 12* : « *Et c'est vous qui mettez en ligne les contenus ?* Oui, oui parce qu'aujourd'hui avec les outils qu'on a, I phone, machin, je veux dire c'est bon on a... parce que j'ai la sensibilité, oui, oui ! » (S. Dir.)

Le directeur a conscience de l'influence de la communication relayée par le web mais déplore cependant le fait qu'il soit difficile de mesurer précisément le poids de la visibilité en ligne :

*Extrait 14* : « Je pense la visibilité nette, en poids. Mais le problème, c'est que c'est difficile à mesurer quoi. C'est qu'il faudrait prendre le temps de questionner chaque client, et leur dire : est-ce que vous avez regardé les pages Facebook et tout ça. » (S. Dir.)

Le complexe étant né en 2010, en pleine expansion des stratégies de communication à travers le web, il était tout à fait naturel pour Mercure Sensoria de se lancer directement dans une stratégie de communication internet :

*Extrait 15* : « Oh ben nous, on a repris l'établissement en 2010, donc on a directement enclenché sur le web. Ben on a redémarré à zéro. » (S. Dir.)

Même si l'usage qu'ils en font reste très empirique et intuitif, ils cherchent à tirer profit au maximum des plateformes qui leur permettent de multiplier leur présence sur le web et par là, d'étendre leur visibilité :

*Extrait 16* : « Voilà, site Mercure, qui est lui-même, bon on a un système de réservation qui est assez sophistiqué et qui gère pas mal de réseaux de distribution, Booking tout ça, enfin tous les grands distributeurs passent par mercure.com. Et là, plus on a de tuyaux, mieux c'est quoi. » (S. Dir.)

Même si notre informateur dit ne pas avoir d'objectifs, il y a en réalité développement d'une stratégie non officielle, qui est celle d'investir un minimum de temps, d'argent et d'activité humaine dans la gestion des contenus web en se servant des plateformes qu'offre le web et les partenaires pour produire du contenu à moindre coût :

*Extrait 17* : « Oui, oui, bon on n'est pas hyper... bon on n'est pas au point, vous voyez on gère, on gère au sentiment, mais c'est bien, ça nous suffit hein ? » (S. Dir.)

*Extrait 18* : « C'est pour ça que nous sur l'hôtel, bon, y a cette distribution, ce qu'on appelle nous la distribution par des canaux, et qui est vraiment géré par Accor (groupe hôtelier), par le système de réservation Accor qui s'appelle le TARS On Line, qui est pas un nom public, mais qui est une grosse machine qui gère ça pour nous, et qui est essentielle, et après bon ben tout le reste c'est relayé par le site internet qui est un site vitrine essentiellement, on n'a même pas besoin de site vendeur, parce que c'est pas mercure.com qui pourrait faire autant que Accor.com. » (S. Dir.)

Chez Mercure Sensoria, il n'y a pas de stratégie de développement du web vers une communication mobile. L'objectif du complexe est de générer du chiffre d'affaires, ce qui est le cas pour le moment. Les objectifs étant remplis, d'un point de vue financier, ils ne cherchent forcément une évolution sur le plan de la communication :

*Extrait 20* : « Ouais bon sur la com., parce qu'on va pas cracher dans la soupe non plus hein, si on pouvait, si y avait une stratégie web vraiment définie bon comme vous le dites, bon les messages publicitaires sur les portables tout ça ouais, franchement, on s'en est pas occupé, on n'a pas le temps, 'fin on n'a pas le temps, on n'a pas la structure, on n'a pas... c'est une question de choix après, on a... on peut pas... on n'est pas dans une structure publique, nous il faut qu'on génère du bénéfice, que l'entreprise soit rentable, elle l'est, bon euh... » (S. Dir.)

Contrairement à Balnéa qui commence à investir concrètement dans la communication mobile, les Bains du Rocher et Mercure Sensoria n'en sont pas à ce point. Les Bains du Rocher plus, sûrement, pour une question de rapport à la technologie, c'est-à-dire qu'ils se retrouvent aujourd'hui encore un peu au stade du web 1.0 :

*Extrait 21* : « Non, rien n'a été pour le moment prévu. Il faudra... moi, à mon avis, sur ce genre de choses-là, c'est là qu'il faudrait être accompagnés, parce que... » (BdR. Dir.)

Et Sensoria, pour une question de ressources humaines ainsi que de moyens financiers mais également de priorités :

*Extrait 22* : « Franchement, on s'en est pas occupé, on n'a pas le temps, 'fin on n'a pas le temps, on n'a pas la structure, on n'a pas... c'est une question de choix après. » (S. Dir.)

Toujours est-il que le support web reste de loin celui qui permet de véhiculer de l'information à moindre coût, de manière instantanée, en touchant un maximum de personnes par le phénomène de viralité :

*Extrait 23* : « Aujourd'hui le principal intérêt, c'est un coup d'accélérateur, et encore, je pense que ça évolue tellement vite, que y a un moment, on utilise vraiment le minimum du minimum ! » (S. Dir.)

*Extrait 24* : « Comment vous voulez choper, enfin communiquer sur 2 000, en plus je trouve que c'est de la communication intelligente, j'oserais pas, mais c'est pas de la publicité directe ! C'est de la communication par la séduction, voilà. » (S. Dir.)

### **3.2.2. Externalisation des prestations web**

Pour chaque centre, la question de la production de cette communication web demande une externalisation des prestations, due à l'absence de compétences en interne. Ainsi, pour ce qui est essentiellement des supports web qu'il est nécessaire de produire, tel que les sites web par exemple (contrairement aux plateformes socionumériques dont l'interface est déjà existante), les centres thermoludiques font appel soit à des agences de communication, soit à des agences web externe. Le choix se fait généralement suite à un appel d'offre et dépend également du produit et du service attendu par le centre. Ainsi, l'agence de communication prendra-t-elle en compte la stratégie de communication globale de l'entreprise et travaillera en profondeur sur le message à faire passer par tel ou tel canal de communication, tandis que l'agence web fournira simplement une solution technique clé en main au client. Dans ce dernier cas, le message doit être préalablement élaboré en interne avant d'être transmis à l'agence web qui le met en scène, par exemple, sous la forme d'un site web.

\*

### 3.2.2.a. Balnéa

Balnéa a travaillé avec une agence web externe aillant fait faillite. Une autre agence web, celle-là même qui établit la communication web de la vallée du Louron, a alors pris l'ancien site sur son serveur. Elle est à présent chargée de refaire le site web de fond en comble. Cette prise en charge s'est faite au prix de négociations entre les deux agences afin de récupérer l'ensemble des données qui étaient vouées à disparaître. Cette situation a forcément créé des tensions et donc à la fois une problématique organisationnelle au sein de l'entreprise pour palier la difficulté dans laquelle elle se trouvait. Plus de réponse, ni de contact, le site était voué à disparaître et les investissements étaient déjà versés. Il a fallu prendre des décisions en interne pour changer d'agence et repartir sur de nouvelles bases en termes de communication web mais également, pour gérer le conflit d'un point de vue juridique. Sur ce plan, en tant que client, Balnéa était forcément mieux protégé que l'agence visée par la procédure, mais entamer une démarche juridique entraîne toujours les parties sur des terrains sensibles dont il convient, pour les entreprises, de ne pas laisser dégénérer la situation :

*Extrait 25* : « Disons qu'on a changé d'agence parce qu'on était avec une agence qui a coulé il y a un peu plus d'un an et ils ont coulé sans rien nous dire, ça veut dire qu'on n'avait plus les numéros, les mots de passe, l'identifiant les codes d'accès, plus rien ! Donc on a dû entamer des poursuites pour arriver à récupérer nos identifiants, nos mots de passe, parce qu'on avait payé le site, et on avait tout payé en fait, et donc on s'est arrangés on va dire pour récupérer le site en l'état. » (B. Dir.1)

Au 18 janvier 2015, notons que la nouvelle version du site n'est toujours pas en ligne. Cela peut révéler l'écart souvent constant entre les directives stratégiques qui ont pu être pensées et la réalisation sur le terrain, dont les contraintes matérielles ou organisationnelles demandent des délais supplémentaires qui peuvent parfois se compter en mois quant à la mise en service d'un nouveau concept :

*Extrait 26* : « Et bé j'espère qu'il y sera... avant le 15 (décembre). Moi j'ai demandé dans la semaine du 6 au 12 par là mais il faudrait en fait que ce soit le nouveau site pour les achats de Noël. » (B. Dir.1)

D'un point de vue de l'organisation du travail entre l'agence et le mandataire, une solution provient de l'expression d'un besoin de la part de l'entreprise, et de quelques pistes

qui permettent de définir vaguement ce qu'elle attend globalement du prestataire web. Le prestataire, ensuite, propose et fait émerger plusieurs solutions tout en assurant un rôle de conseil. Ce travail de négociation permanente, d'allers-retours entre l'entreprise et l'agence web à propos de l'ergonomie et de la présentation visuelle de l'interface est essentiel à l'aboutissement d'une solution qui convienne à l'entreprise et qui soit jugée pertinente par l'agence :

*Extrait 27* : « On leur a demandé d'abord ce que nous, on souhaitait. C'est à dire un petit peu, l'ergonomie que l'on souhaitait avoir, une photo panoramique qui passe, qui laisse place à une autre etc., le fait d'avoir en bas de la première page des gros modules de façon à pouvoir aller sur des paquets cadeaux ou autres, voilà, on a demandé aussi d'avoir la boutique en avant, d'avoir quelque chose de simplifié on va dire, en fait, ce qu'on voulait, et ce qu'on voulait pas retrouver, par rapport à l'ancien site. Voilà ; en fonction de ça, un petit peu des couleurs qu'on voulait donner, l'intonation qu'on voulait donner, parce que c'est un espace qui se veut... qui se veut adapté aux adultes et aux enfants, ce qui est vachement important sur les couleurs. » (B. Dir.1)

Un enchaînement de plusieurs étapes permet d'arriver à une solution finale. Une succession de rendez-vous se met progressivement en place, au cours desquels l'entreprise valide ou non les propositions de l'agences, et entre lesquels l'agence développe des solutions et en prépare les justifications :

*Extrait 28* : « Donc on a demandé un petit peu dans le cahier des charges ce que nous on souhaitait, et en fonction de ça, il nous fait des propositions et on réoriente à chaque fois en disant oui, non, et on affine la recherche par rapport à ça. » (B. Dir.1)

\*

### 3.2.2.b. Les Bains du Rocher

Les Bains du Rocher ont rencontré sensiblement le même problème qu'à Balnéa au niveau du choix de l'agence. En collaboration avec une agence web qui a également fermé, ils se sont également retrouvé soumis aux fluctuations du marché des agences :

*Extrait 29* : « Alors le premier site qu'on avait eu, on avait un prestataire qui m'avait laissé accès à toutes les données et variables quoi en gros, que les variables, c'est à dire les

dates, les... c'est à dire que si je voulais changer quelque chose sur un texte, je devais leur demander. Il se trouve que cette boîte, après, a fermé, enfin bon, on a dû faire récupérer le site pas des informaticiens qui se sont occupés de la mise à jour, ce qui fait que chaque fois que je voulais changer un truc, je devais leur faire un mail. Ça veut dire que la réactivité là, zéro quoi. Le gars, je lui mettais une phrase, il me mettait la même avec une faute, parce que voilà, y avait toujours quelque chose qui allait pas. » (BdR. Dir.)

Il s'avère que depuis l'apparition des nouvelles technologies aux Bains du Rocher dans leurs processus de travail, le changement technologique a toujours été systématiquement accompagné d'un changement de prestataire externe. Le dernier site ayant été créé par l'agence de communication du complexe thermal, le prochain fait quant à lui l'objet d'une restructuration organisationnelle. En effet, il est question de ne plus déléguer la création du site à l'agence comme c'était alors le cas, et c'est en collaboration avec l'office de tourisme, dans une optique d'homogénéisation des contenus sur le plan territorial, que le futur site, c'est-à-dire le troisième à ce jour, sera réalisé :

*Extrait 30* : « Donc là on est en train de refaire un nouveau site internet, mais qui est fait par euh... alors on n'a pas demandé à une agence, c'est quelqu'un qui travaille à l'office du tourisme en fait, qui s'occupe de la communication de l'office du tourisme à Cauterets, qui est webmaster, qui nous fait un site sur WordPress, voilà, qui nous fait un site internet, alors bon, là on attend avec impatience qu'il soit terminé. » (BdR. Dir.)

Nous pouvons constater que malgré les recommandations des agences, les entreprises observées mettent en place, en parallèle de la stratégie établie par l'agence, une autre stratégie de communication. Celle-ci s'établit en interne, au cœur des échanges qui se mettent en place au quotidien entre les divers acteurs impliqués dans la production de la communication du centre, mais également, entre d'autres acteurs du tourisme connexes à ceux des Bains du Rocher :

*Extrait 31* : « Non, là c'est plus avec l'agence, là le site c'est quelqu'un qui nous le fait quasiment en interne, quoi. Je dis en interne, parce qu'il travaille pour nous aussi, comme on a cette activité de communication commune avec les remontées mécaniques, quoi, la régie, et l'office de tourisme, ce Mathieu là, ce gars qui fait le site là, voilà il travaille, il peut aussi bien faire des vidéos sur les pistes qu'aux Bains du Rocher, voilà il fait des photos, il fait des vidéos, et il s'occupe également de tout ce qui est internet, Facebook... » (BdR. Dir.)

Ce phénomène peut être dû au fait que les entreprises ne sont pas régulièrement en contact avec leur agence :

*Extrait 32* : « On n'a plus que ce site en fait ; c'est une agence avec laquelle on était, si vous voulez, liés pendant trois ans, elle nous assistait euh... voilà on avait un contrat avec eux. Maintenant, on travaille toujours avec eux mais plus occasionnellement. C'est surtout que cette agence, c'est celle qui s'occupe de la communication commune qu'on a avec Cauterets. Voilà, alors au niveau des thermes elle n'est plus notre prestataire, mais au niveau de l'ensemble des... offices, remontées mécaniques et thermes, voilà elle s'occupe de nous, c'est la même. Voilà, c'est l'agence Nowooo, et on travaille toujours avec elle, nous, ben parce que sur les brochures... » (BdR. Dir.)

En outre, les tâches liées à la numérisation des processus ne semblent pas officiellement intégrées dans les processus de travail de l'entreprise :

*Extrait 33* : « J'aime pas le bricolage hein, mais j'y ai recours parce que... » (BdR. Dir.)

Elles sont distribuées entre plusieurs collaborateurs qui n'ont pas toujours les compétences mais qui s'adaptent à l'outil pour trouver des solutions et faire avancer les processus de travail. Ces adaptations sont implicites, une organisation parallèle se met en place petit à petit à travers des contrats supplémentaires ou une répartition des tâches différente entre plusieurs collaborateurs, parfois internes, parfois externes ou encore en formation :

*Extrait 34* : « Alors au départ, c'était moi et donc j'arrivais à me contraindre, à mettre quelque chose assez souvent, bon ça vivait parce que c'était pas... mais là, j'ai une personne qui travaille avec moi, qui est dans une formation en alternance. Elle est en BTS tourisme donc, jeune, et bien sûr, ça l'intéresse quoi, d'avantage, et puis ça va plus vite, ça va plus vite avec elle certainement. Et puis bon, du fait que voilà, on est deux à travailler, y a moins de boulot, moi si j'ai des choses... tant pis c'est secondaire, là je peux pas, j'ai ça à faire... donc quand elle est là c'est bien, là, elle est partie en cours donc elle revient bientôt, dans deux jours, mais bon là ça va revivre parce qu'elle sera là et qu'elle aura le temps de dispatcher, quoi. » (BdR. Dir.)

La relation avec les agences externes semble éphémère et se construit au besoin et à la proposition mais également en fonction du budget alloué à la partie communication :

*Extrait 35* : « Voilà bon après, ça veut pas dire que si on doit faire un truc on va pas s'adresser à quelqu'un d'autre, on n'est pas liés à eux, on est liés à eux de façon ponctuelle, quoi. Donc là on avait encore le site en lien avec eux (...) mais rien ne dit que l'an prochain on n'aura pas une autre agence qui travaillera pour nous, ça dépendra de, voilà, de beaucoup de choses, déjà de ce qu'ils nous proposent, de leurs tarifs, de... (...) C'est à dire que là, par exemple, pour refaire nos brochures, on a fait une consultation, et bon c'est eux qui ont été, au niveau tarif et propositions, les plus intéressants quoi. » (BdR. Dir.)

La stratégie se construit par projet, et le centre thermal cherche à s'entourer des prestataires qui semblent proposer la solution la plus adéquates au projet en cours, à l'instant *t*. Par exemple, la création d'une plateforme de réservation bains + hébergement pour les Bains du Rocher, en collaboration avec les hôteliers de la ville de Cauterets, pourra être prise en charge par le prestataire web de l'office du tourisme, peut-être le plus à même de centraliser les informations sur place que l'agence de communication du centre thermoludique.

L'absence de contacts réguliers avec l'agence en vue de réactualiser le site et de redéfinir sa technologie a fait apparaître des tensions entre l'agence et le centre thermoludique, qui empêchent une communication totalement libérée sur les stratégies à mettre en place :

*Extrait 36* : « Maintenant c'est différent, c'est des relations différentes puisqu'on n'est plus liés avec eux, et si on a un problème, ben ça coûte tant. De l'heure. Eux, ils proposent des packs de tant d'heures pour intervenir, donc c'est pas ce qui fait les meilleures relations du monde, mais bon c'est normal hé, de leur part c'est tout à fait normal, ils travaillent pas pour rien, hein, ils subsistent eux aussi, donc voilà. Donc c'est vrai, pour le moment, c'est pour ça qu'il me tarde de changer, parce que ça aussi, moi j'aime bien quand c'est confortable ce genre de chose, c'est à dire quand on sait exactement ce qu'on peut faire, modifier, moi j'aime bien, quand j'ai besoin de quelqu'un, pouvoir l'appeler quand j'ai besoin, il me répond quand il peut, mais voilà, là les relations du coup, sont un peu... plus tendues, voilà c'est un peu plus compliqué. (...) C'est un peu moins facile on va dire, que ça ne l'a été à un moment donné. » (BdR. Dir.)

Cette absence de contacts réguliers avec l'agence a fait émerger peu à peu une sorte de développement parallèle de la stratégie de communication à côté de celle pensée en premier lieu par l'agence apparemment peu développée à cause de contacts sûrement trop irréguliers

entre l'agence et le centre. Il est difficile de penser une collaboration à distance dans ces conditions, et les prestations de l'office du tourisme, plus proches localement, ont aussi la possibilité de rencontrer plus facilement la chargée de communication du centre et de mettre en place des stratégies de communication globales incluant plusieurs prestataires locaux tels que les hôtels, les restaurants, la station ou encore le centre thermal et thermoludique. Nous pouvons constater l'émergence d'une véritable stratégie de communication parallèle, en constante évolution, qui avance un peu à tâtons, par essais-erreurs, à côté de celle déployée par l'agence, plutôt fixe et peu évolutive, ou du moins adaptée à un instant  $t$ , mais dont l'évolution, au moins à travers le site internet, n'a pas été tellement développée. La gestion des réseaux sociaux aux Bains du Rocher est l'exemple typique de ce développement stratégique parallèle, entièrement géré de façon autodidacte par le centre thermoludique, et non préalablement préconisée par l'agence. (Cf. Extrait 32).

Cependant, notre informatrice a tout à fait conscience de l'enjeu que représente l'investissement dans les nouvelles technologies et elle soulève d'ailleurs la nécessité de se faire accompagner et conseiller par des professionnels du secteur, notamment concernant la technologie mobile, car elle semble constituer pour elle une dimension peu accessible et dont il est difficile de se représenter concrètement les contours, les tenants et les aboutissants :

*Extrait 37* : « Rien n'a été pour le moment prévu. Il faudra... moi, à mon avis, sur ce genre de choses-là (*à propos de la technologie mobile*), c'est là qu'il faudrait être accompagnés, parce que...C'est quand même des choses qui se planifient quand même un minimum quand même, je pense, et qui se... puis faut savoir quoi, là par contre l'improvisation euh, j'y crois pas trop. » (BdR. Dir.)

Les agences peuvent éventuellement, comme c'est le cas ici pour les Bains du Rocher, faire l'intermédiaire entre l'évolution des pratiques sociales et les entreprises afin de les avertir de l'évolution du marché et des pratiques, grâce notamment à leur position neutre qui leur permet de faire une veille globale et objective :

*Extrait 38* : « J'avoue franchement que j'ai pas vu de suite l'impact que ça pouvait avoir sur la communication (*à propos d'internet*). C'est marrant hein, mais je l'ai pas vu de suite franchement. Et je crois que je suis pas la seule hein, parce qu'effectivement, je me souviens d'une fois où l'agence disait justement que... il fallait vraiment porter l'accent sur internet, que ça allait être... et y a pas si longtemps quoi. Bon, si, il y a quelques années, mais

y a eu un moment où je l'ai entendu quoi ça, où j'ai entendu : internet, voilà, va vraiment falloir passer la vitesse au-dessus sur internet. » (BdR. Dir.)

\*

### 3.2.2.c. Sensoria Rio

Si nous nous penchons à présent sur le cas du complexe Mercure Sensoria, le site internet n'a pas été pris en charge par les marques partenaires. C'est l'exploitant qui l'a mis en place, en collaboration avec une agence web externe et un travailleur indépendant pour la partie purement graphique. L'agence ne travaille pas sur un accompagnement stratégique à long terme. L'exploitant a la main sur la gestion de contenu, et ce dernier est ainsi directement administré en interne :

*Extrait 39* : « Avec une agence, bon une agence... un fournisseur, hein, on n'a pas d'agence de com., on a... 'fin le fournisseur internet fait aussi agence de com., c'est Oréalys, à Toulouse, voilà, après on a quelqu'un qui travaille sur la com. graphique, bon qui est un particulier... (...) après, le site est en autogestion hein, donc tout ce qui est mise à jour de photos, tout ça... » (S. Dir.)

Les exploitants travaillent en interne à partir de la plateforme Isens Evolution™, un logiciel de gestion de contenu web, permettant l'édition de contenu sans connaissances techniques préalables :

*Extrait 40* : « Oui ça c'est un programme qui doit exister ailleurs, hein, c'est un logiciel... c'est Isens, donc c'est Isens, développe... c'est un format de site internet, et voilà, nous on a mis notre contenu dedans, il est pas mal, il a un système d'emailing qu'on utilise, mais bon voilà, sans plus quoi. Il est pas marchand, enfin il est marchand indirectement quoi, si on voulait réserver une... vous voulez réserver une chambre... (*il navigue directement sur le site*) voilà ça c'est les offres, hop là, là vous êtes... bon voyez sur une page d'accueil et normalement, il devrait y avoir un lien, mais qui n'y est pas, tiens... réserver tarifs oui c'est ça... réserver... et vous tombez directement sur le site mercure.com. Voyez, donc ça fait beaucoup de clics mais bon, c'est mieux parce que bon... (*navigue entre le site Mercure et Mercure Sensoria Saint Lary.*) » (S. Dir.)

Cependant, le site reste essentiellement informationnel et ne permet aucune interaction avec l'internaute. Il ne s'agit notamment pas d'un site marchand, comme le précise l'item cité ci-dessus. Pourtant, les exploitants ont mis en place un système de réservation en ligne notamment pour la prestation hôtelière, qui s'organise directement sur le site Mercure, lequel est une autre plateforme à laquelle les internautes peuvent accéder par lien. Nous avons vu, lors de l'analyse sémiotique du site web de Sensoria, que l'accès à ces liens n'était pas évident et nécessitait une navigation en profondeur avant d'y accéder ainsi qu'une navigation externe au site institutionnel ; cette caractéristique est d'ailleurs soulignée (bien que non déplorée) par notre informateur :

*Extrait 41* : « Donc ça fait beaucoup de clic mais bon... » (S. Dir.)

Le système de transaction en ligne est indirect, et s'organise au niveau de la marque Sensoria. Ainsi, la gestion des réservations n'appartient pas aux exploitants, ces dernières sont directement absorbées par la marque Mercure qui les redistribue en fonction des établissements partenaires :

*Extrait 42* : « Ouais, ça passe par Mercure. C'est un site vitrine aussi, un site relais si vous voulez, quoi. » (S. Dir.)

Il s'agit d'une charge de travail considérable que la marque Mercure leur permet d'alléger, contrairement à Balnéa qui est totalement indépendante et qui cherche des solutions en interne pour optimiser les processus de réservation de soin par exemple. Sur ce point, il est clair que Balnéa nécessitait la mise en place d'un système de réservation et de transaction directement en ligne car la charge de travail pour les collaboratrices à l'accueil devenait intenable.

Mercure Sensoria, grâce à ses partenariats de marque, peut mettre en place des solutions d'optimisation des processus de travail à travers les solutions proposées directement par les marques. Le centre mise sur une communication indirecte, autrement dit relayée, et profite de solutions de communication offertes par des prestataires web qui ne demandent qu'un investissement financier et de gestion minimal :

*Extrait 43* : « Et c'est bien, c'est bien ! Et ça nous va ! Comment vous voulez choper, enfin communiquer sur 2 000, en plus je trouve que c'est de la communication intelligente,

j'oserai pas, mais c'est pas de la publicité directe ! C'est de la communication par la séduction voilà. Et les gens, ils disent bravo, c'est super tout ça, ben c'est bien ! » (S. Dir.)

L'important, pour l'institution, est d'être visible sur les plateformes pertinentes, quelle que soit la manière de s'y représenter. Même si notre informateur dit ne pas avoir d'objectifs, il y a en réalité développement d'une stratégie, qui est celle d'investir un minimum de temps, d'argent et d'activité humaine dans la gestion des contenus web en se servant des plateformes qu'offre le web pour produire du contenu à moindre coût mais à visibilité maximale. Il a aussi conscience que la stratégie de communication se met en place par rapport au type produit vendu et aux caractéristiques de la cible qui l'intéresse. Par ailleurs, la collaboration directe avec les grands groupes se charge d'une grosse partie de la gestion de la visibilité de leurs partenaires. Enfin, la prestation hôtelière leur permet de profiter de plateformes socionumériques de renommée sur le marché de l'hébergement touristique telles que Booking qui offrent également une visibilité de qualité sur le marché de l'hôtellerie, ce qui va indirectement impacter les prestations secondaires telles que le thermoludisme notamment, qui peut représenter un argument de poids quant au choix d'une destination entre plusieurs hôtels Mercure par exemple :

*Extrait 44* : « Voilà, ça c'est ce qu'on appelle les canaux de distribution. Je crois que vous allez pas rencontrer ailleurs, parce que nous c'est... ils ont pas cette problématique. Eux, pour eux (*en parlant des centres thermoludiques concurrents*) c'est une stratégie du web locale, ou associée, ou relayée par des partenaires, tout ça, par des lignes machin, mais nous, non, c'est une différence par rapport aux autres, C'est qu'il faut intégrer cette partie hôtelière qui est assez spécifique, aujourd'hui l'hôtellerie, ben vous vendez pas aux clients que vous avez localement installé, qui sont sur place actuellement, pas comme par exemple Balnéa bon, lui il va chercher sa clientèle, bon même s'il y a des démarches commerciales et tout ça, l'entreprise elle, démarche la clientèle localement, c'est à dire plus il est présent, Peyragudes, Saint-Lary, sur les grands viviers de population touristique, Loudenvielle, plus il va avoir de retombées locales; euh nous, nos clients, ils passent pas devant l'hôtel pour aller réserver une chambre. Faut qu'on aille les choper ailleurs. Donc c'est le marché, il est World Wide. C'est à dire, pour être présent sur tous ces marchés de distribution qui aujourd'hui sont représentés essentiellement par la communication web, comme des tours opé. Comme des grands prescripteurs quoi, Booking, tout ça, qui coûtent très cher, mais qui ont une visibilité web qui est extraordinaire, bon ben il faut être présent. Parce que le séjour, il se vend forcément bien

avant, et la visibilité, ben c'est pas une visibilité de proximité, c'est à dire que vous passez pas devant en regardant si ça vous plaît, donc il faut être très présent sur des photos, c'est pour ça que nous sur l'hôtel, bon, y a cette distribution, ce qu'on appelle nous la distribution par des canaux et qui est vraiment géré par Accor (groupe hôtelier), par le système de réservation Accor qui s'appelle le TARS On Line, qui est pas un nom public mais qui est une grosse machine qui gère ça pour nous, et qui est essentielle, et après bon ben tout le reste c'est relayé par le site internet qui est un site vitrine essentiellement, on n'a même pas besoin de site vendeur, parce que c'est pas mercure.com qui pourrait faire autant que Accor.com. Et par contre, plus on en met sur la vitrine, pour satisfaire, pour séduire d'avantage, bon, sur les pages Facebook où on gère l'actualité, ça permet de, nous, de gérer l'actualité du site et c'est plus porteur quand c'est relayé... » (S. Dir.)

Ainsi, à la différence de Balnéa, par exemple, qui va miser essentiellement sur la population locale ou bien la population touristique présente sur place, notamment grâce à la mise en place de partenariats avec d'autres prestations touristiques, Sensoria capte de la clientèle essentiellement à travers sa prestation hôtelière, ce qui nécessite une prospection en amont du séjour touristique, et qui s'organise avant le départ. C'est pourquoi les différents canaux de visibilité sur le web sont particulièrement importants pour Mercure Sensoria : plus l'hôtel sera référencé et relayé par des plateformes de renommées, plus il aura de chances d'être vu. La prestation thermoludique vient par conséquent en position secondaire, et sa clientèle principale est « recrutée » en partie par le site de réservation en ligne de l'hôtel ou bien par les grands prescripteurs tels que Booking par exemple. La marque Mercure appartenant au groupe Accor, ce dernier organise pour ses partenaires, une gestion de la distribution par des canaux divers et variés. Pour le contenu spécifique, ce dernier est administré en interne via le site web institutionnel ainsi que les réseaux sociaux numériques tel que Facebook, par exemple. Ainsi, les réservations et transactions en ligne passent par ces grands prescripteurs, ce qui fait que la mise en place d'une boutique en ligne ne serait pas forcément pertinente, car elle ferait en quelques sortes doublon avec la prestation déjà offerte par les grands prescripteurs, qui sont, en termes de visibilité, beaucoup plus porteurs qu'un site vitrine indépendant.

### **3.2.3. Déploiement de la visibilité sur le web et hors web**

#### *3.2.3.a. Balnéa*

Les centres thermoludiques sont soumis à la nécessité de déployer leur visibilité à la fois sur le web et hors web, notamment dans une recherche de cohérence entre la promesse expérientielle déployée sur web et l'expérience réelle vécue au sein du centre thermoludique. Dans ce cadre, chez Balnéa, notre informatrice exprime dès le départ sa volonté de donner une certaine cohérence entre l'expérience en ligne et l'expérience hors ligne, comme une sorte de continuité :

*Extrait 45* : « Et au jour d'aujourd'hui, je pense que l'image, l'image de Balnéa, elle passe par le site, c'est pour ça que le site a été refait, pour vraiment coller à l'image réelle de Balnéa. » (B. Dir.1)

Une communication est déployée sur le web dans l'optique de faire venir le client, mais ce qui crée réellement l'image de Balnéa finalement, c'est la comparaison entre l'expérience en ligne et l'expérience hors ligne ainsi que l'adéquation entre la promesse du site web et l'expérience vécue au sein de l'établissement. Cette expérience passe également à travers l'appréhension des infrastructures, leur qualité, leur propreté, leur ancienneté, leur fonctionnalité, ainsi que leur configuration. Le but est de prolonger vraiment l'ambiance proposée sur le site web jusque dans les moindres détails de l'expérience hors ligne. La reconfiguration de l'espace s'adapte à l'image relayée par la communication jusque dans la configuration des infrastructures ou encore le choix des couleurs, afin également que l'expérience vécue se rapproche le plus possible du discours que l'internaute ou le vacancier a pu pré-expérimenter à travers la communication de l'établissement :

*Extrait 46* : « Et c'est pour ça que les points faibles on va dire de Balnéa, et malheureusement, on les connaît, on essaye de les arranger aussi pour que la renommée ne soit pas impactée par rapport à ça, et faire en sorte que ce soit du mieux possible ; bon voilà, c'est pour ça que tous les ans, y a des travaux qui se font et des choses qui se refont surtout, parce que voilà, ça commence à avoir de l'âge, et il commence à y avoir quelques petits soucis on va dire. » (B. Dir.1)

Le site web reste une accroche, mais notre informatrice est parfaitement convaincue qu'une bonne communication passe par un tout, et notamment par la cohérence entre la

promesse de l'accroche et l'offre réelle, puis évidemment, le bouche à oreille, autrement dit, ce que la rumeur va colporter, comme information au sujet de Balnéa :

*Extrait 47* : « Donc l'image c'est aussi ça, c'est le site, mais c'est aussi, une fois qu'on a vu le site qui sera on va dire plus vendeur qu'il ne l'est actuellement, faut que derrière, il donne envie de venir, et quand on est sur site, faut pas qu'on soit déçu. Il faut que l'image colle à ce qu'on a vu sur le site. Mais forcément, il faut que le site soit hyper vendeur, faut qu'il donne envie d'y aller ou d'offrir quelque chose de Balnéa. Voilà. Et c'est le bouche-à-oreille, qui fera le reste. Mais pour moi, c'est plus important le site, que tout ce qui est panneaux publicitaires et autres, c'est très important aussi, mais au jour d'aujourd'hui, y a plus de gens on va dire qui nous connaissent et qui vont sur le site pour voir et les nouveautés, et les tarifs et tout et tout, plutôt que les personnes qui nous découvrent, sur liste ou sur *femme actuelle* et tout ça, quoi. Voilà. Au jour d'aujourd'hui on en est là. Les panneaux sur Tarbes, sur Toulouse c'est très bien, c'est super bien, mais le site, ça a rien à voir. » (B. Dir.1)

Par ailleurs, l'image ne se construit pas qu'à travers la pré-expérience. La post expérience est également prise en compte à travers l'administration de questionnaires de satisfaction clients régulière :

*Extrait 48* : « Il peut communiquer s'il a quelque chose à dire, il y a une page sur le site pour donner les commentaires, donc voilà. Les gens qui font des soins reçoivent derrière un questionnaire pour savoir, ça aussi on va essayer de le reprendre, parce que là, ça commence à être un peu rengaine on va dire, mais voilà, lui demander ses ressentiments qu'est-ce qu'il a pensé du soin, qu'est-ce qu'il a pensé des bains, et pour avoir son opinion, pour arriver à améliorer ce qui peut être amélioré. Et quand la personne répond, on va dire très positivement, ou négativement jusqu'à un certain point on laisse passer, si c'est vraiment négatif à partir d'un certain pourcentage qu'on a déterminé au départ, là par contre on répond. » (B. Dir.1)

Un autre facteur de déploiement de l'image de Balnéa repose sur la nécessité d'être à l'avant-garde, de rester le modèle, le premier centre à insuffler la tendance numérique sur le marché du thermoludisme. Même si elle insiste sur le fait que l'image de l'entreprise passe par un tout, même si l'apparition de nouveaux produits booste la fréquentation sur des périodes données, elle reste persuadée que l'innovation passe en majeure partie par

l'investissement dans la technologie et l'optimisation des procédures d'information, de réservation et d'achat via internet :

*Extrait 49* : « Pour moi on va dire, ça a bien évolué, même si le site d'aujourd'hui ne me satisfait pas, je l'aime pas, la version mobile est encore pire, donc je la supporte plus, je crois que j'en suis là, donc voilà j'attends avec impatience le 10 pour voir l'évolution, mais je me contenterai pas de l'évolution non plus. Non, voilà, je serai satisfaite le jour où on sera arrivés à être bien en avance des autres, c'est à dire planifier son soin via le site, voilà, s'acheter son entrée pour telle heure, pour tel jour, voilà là, là ouais, là, je serai contente. Jusqu'à présent, non. Bon voilà, là, le site sera bien mais voilà, là, c'est pas la finalité. Il faut vraiment qu'il se distingue de tous les autres. Au jour d'aujourd'hui, y a pas un centre, y a pas un centre apparemment qui permet de réserver son soin en ligne ; voilà. Il faut qu'à Balnéa, on puisse le faire. » (B. Dir.1)

C'est en local que le centre vise en premier lieu sa première cible, avec des prospects qui ont la possibilité de fréquenter Balnéa sur toute l'année (accès aux bains, aux soins, aux activités aquatiques telles que l'aquagym par exemple...), enfin, la cible touristique déjà sur place est privilégiée à travers des offres combinées avec d'autres prestataires (station de ski, chiens de traîneau, restaurants...) ; cette cible touristique est à viser pour Balnéa en instantané puisque souvent, ce sont des vacanciers qui ont opté pour un tourisme de destination et qui découvrent Balnéa sur place.

Par ailleurs, la présence sur le web peut être élargie grâce à la visibilité que peuvent apporter certains sites regroupant des commentaires sur toutes sortes de prestations touristiques telles que Groupon par exemple, site de commerce numérique basé sur le concept de l'achat groupé, afin de faire baisser le prix des prestations. En investissant sur Groupon, Balnéa a augmenté sa zone de prospection, en incitant un déplacement cette fois-ci, non pas de destination, mais plutôt influencé par une activité spécifique, telle que par exemple ici, l'activité thermoludique. Le hors saison privilégiera ce type de clientèle, présente pour la prestation qu'elle a réservé sur Groupon. Cette clientèle est recherchée à travers les canaux de communication web, très en amont du processus décisionnel des prospects quant à leur destination vacance :

*Extrait 50* : « Là on est en train de mettre un portail vallée du Luron sur Groupon. Sur Groupon vallée du Luron, on peut très bien avoir une semaine de location à Peyragudes,

ils réservent leur moniteur de ski... (B. Dir. 2) ça, c'est pour les périodes que l'on veut remplir. Voilà, donc on va pas cibler les week-ends, on va pas cibler les vacances scolaires, on va essayer de mieux remplir ce qui est possible, c'est à dire le hors vacances. » (B. Dir.1)

La communication n'est pas uniquement relayée par le web d'un point de vue institutionnel. En effet, à travers l'office de tourisme, Balnéa élargit ses sources d'information via la communication touristique de la commune, du département ainsi que de la région. Ce sont des entités qui ont un rôle primordial à jouer dans la communication des centres thermoludiques et il serait intéressant de les interroger pour comprendre l'enjeu et l'influence de leurs actions de communication sur la représentation des centres thermoludiques à l'échelle de la commune, du département et de la région :

*Extrait 51* : « Avec l'office, et les HPTE aussi. Donc voilà. Eux ont la centrale de réservation et au travers de ça, peuvent faire les réservations chez nous, directement. Donc ça permet, pour les gens qui le souhaitent, d'avoir un package tout compris, de l'avoir. Voilà. Parce que c'est de plus en plus demandé, c'est clair. » (B. Dir.1)

En termes de communication, le portail de la région génère une forte visibilité pour les centres thermoludiques implantés en fond de vallée, qui, de par leur situation géographique, subissent leur éloignement des grandes métropoles ; ainsi, c'est d'abord le tourisme de destination région, pour la cible touristique à l'échelle du territoire français, qui va donner une visibilité à l'activité thermoludique, élevée au rang d'activité phare sur le territoire :

« Les gens avant d'aller sur la vallée du Louron, qui est pas forcément connue, ils savent qu'ils veulent aller dans telle région, tel département, et en fonction finalement des photos, des centres, ils vont faire leur choix. Donc le portail région est super important. » (B. Dir.)

La refonte de la communication chez Balnéa passe aussi par de lourds investissements, réguliers (environ tous les deux à trois ans), dans une perspective d'agrandissement du centre. En l'occurrence en ce moment, il s'agit de la création d'un bassin extérieur pour les enfants sur le site de Balnéa (fond de vallée), ainsi que de l'ouverture d'un bassin excentré, sur la station de ski de Peyragudes, présenté comme une annexe du site Balnéa. L'image du centre thermoludique se propage d'un point de vue géographique et ne reste plus uniquement concentrée dans le fond de vallée. Elle souhaite essentiellement faire passer cette image à

travers des visuels qui décrivent d'eux-mêmes, l'expérience future à vivre, qui permettront à l'internaute de reconnaître le lieu une fois sur place, comme pour lui donner une pré-expérience en ligne qui devrait se prolonger dans l'expérience hors-ligne, sur le terrain :

*Extrait 52* : « Le site doit être représentatif de ce qu'on verra là-bas. C'est à dire un espace vraiment classe, il faut pas qu'on trouve des couleurs vraiment... » (B. Dir.1)

*Extrait 53* : « Et on essaye de mettre en avant le côté intérieur, qui fait que quand il fait mauvais, les gens vont venir malgré tout, et le coté extérieur qui fait que quand y a de la neige, c'est paradisiaque. Voilà. On est obligés de mettre en avant tout, et on a forcément des images (...). Donc je crois qu'on aura les photos principales de Balnéa on va dire ; montrer que c'est accessible à tout le monde, finalement, quel que soit l'âge, du plus petit au plus grand, on a le côté intérieur pour quand il fait mauvais, ou autre, et on a le coté extérieur qui donne tout son sens à l'espace quoi. Donc voilà, il faut montrer... et bien sûr y aura des photos de... du resto pour dire, on y passe une journée quoi. Voilà. Et les soins viennent après d'eux même, quoi. Quand on voit ces photos, on sait forcément qu'il y a des soins, donc ça va... de toute façon, dans les bons plans, c'est à dire les trois photos principales, il y aura forcément les soins nouveaux qui seront mis en valeur, un pack cadeaux qui permet de faire un forfait cadeaux avec une journée de bien-être donc voilà, donc ça retracera un petit peu les... des choses comme ça. » (B. Dir.1)

Par ailleurs, elle porte une importance notoire à l'image de l'entreprise notamment en local, pour une clientèle qui connaît déjà Balnéa et qui a la possibilité de constater les évolutions et les nouveautés :

*Extrait 54* : « Là, on va mettre à la rentrée aussi je pense qu'on va mettre aussi en avant le fait qu'il y a beaucoup de travaux qui sont faits, ça fera l'occasion de faire une newsletter, c'est clair, voilà c'est toujours porteur de dire: on a changé un jacuzzi, on a un jacuzzi 10 places, on a refait du carrelage dans tel espace, dans tel espace, voilà ça amène toujours, je pense, un plus de savoir qu'on a refait des choses, la curiosité fait que les gens, les gens viennent après pour constater les amélioration quoi, voilà. Donc on essaye de mettre en avant ce qu'on veut montrer, ce qu'on veut faire surtout. » (B. Dir.1)

La communication passe aussi par la sortie de nouveaux produits, offres de services et prestations qui font le buzz mais après leur sortie, pour garder le monopole de l'innovation.

La communication peut être déployée en amont de toute initiative pour préparer la clientèle à la nouveauté, ou bien, peut relever d'un silence volontaire afin de faire le buzz au moment de la sortie de l'innovation :

*Extrait 55* : « Donc là le soin qui est sorti c'est le *dip tissus*, pour l'instant personne ne l'a, donc nous on a pris aussi une agence on va dire, des formateurs qui sont très reconnus dans le milieu, qui sont là aussi avec le prix hein, mais bon qui font des prestations de très grosse qualité, et il faut qu'on soit sûrs qu'ils nous fassent les soins à nous, cette formation, ou que cette formation ne soit pas faite cette année à quelqu'un de proximité. Là, sinon, ça passe pas par contre. Donc c'est nous, et pas les autres. Et le soin, on n'en a pas trop parlé, pour que justement personne n'ait le temps de sortir ce soin en même temps que nous. » (B. Dir.1)

Enfin, à travers une certaine présentation du personnel, elle exprime la dynamique de management qu'elle souhaite inculquer aux collaborateurs, dans une perspective de valorisation de l'image :

*Extrait 56* : « Le personnel... ça va avec : on a du personnel qui est dynamique, c'est à dire pas trop âgé non plus, parce que le concept même c'est cette image, donc voilà, il faut que le personnel aille avec finalement, qu'il soit vraiment très dynamique, spontané, qu'il soit... voilà, qu'il soit pas mou, en attente, de voilà, donc c'est pas ici qu'on a un poste et qu'on attend la retraite ! Là, non ! Je crois que... ceux qui ont voulu ça, ils sont déjà partis, quoi. Il faut être sans cesse euh... en mouvement. » (B. Dir.1)

Balnéa a touché la problématique de la sécurité, dont les normes particulièrement restrictives diminuent la compatibilité avec un environnement visuellement attractif. Pour allier environnement visuellement attractif et sécurité, le centre a fait appel à des entreprises compétitives chargées de produire un résultat en un laps de temps le plus court possible. Le déploiement de l'image de Balnéa passe également par des canaux informels, qui prolongent l'expérience en ligne de l'internaute qui s'est informé via le web. Ainsi, le site web reste une accroche, et notre informatrice reste parfaitement convaincue qu'une bonne communication passe par un tout, et notamment par la cohérence entre la promesse de l'accroche et l'offre réelle, puis évidemment, le bouche à oreille, autrement dit, ce que la rumeur va colporter, comme information au sujet de Balnéa. Elle insiste notamment sur l'importance de l'image en local, dont sont issus les clients réguliers et colporteurs de l'image du centre :

*Extrait 57* : « Au jour d'aujourd'hui, on essaye d'avancer pour essayer de faire des travaux, faire ceci faire cela, bon c'est super bien perçu, là je vois en partant, on va dire quand les gens sont partis, les derniers clients, j'y étais, c'était trop marrant, ils étaient tous pareil : alors ? Qu'est-ce que vous allez faire ? Pendant les vacances ? Moi je trouvais ça super génial ! Parce que c'était vraiment : qu'est-ce que vous voulez faire, quoi. Oui, ils sont contents. Voilà je trouve que c'est... les gens qui vont arriver : alors ? Non mais c'est... c'est sympa, et même quand on voit les gens dans la vallée : est-ce que vous allez y arriver, alors est ce que vous allez tout faire ? Et ça, ça avance ? Non c'est sympa, c'est sympa quoi, et bon ça fait que les gens s'intéressent, les gens parlent et ça fait une bonne image. » (B. Dir.1)

\*

### 3.2.3.b. Les Bains Du Rocher

Aux Bains du Rocher, la cohérence entre ce qui est dit en ligne et l'expérience réellement vécu, hors ligne est également un point crucial en termes d'objectif de communication :

*Extrait 58* : « Oui mais c'est indispensable parce qu'on a, justement par rapport à nos curistes, on va leur annoncer des choses, on a intérêt à ce qu'elles soient possibles quoi. » (BdR. Dir.1)

L'un des enjeux majeurs pour le complexe thermal de Cauterets, est de véhiculer un même discours parmi l'ensemble des prestataires touristiques de la ville. Ainsi, une première tentative avait été prise à l'initiative de notre informatrice, suite à la prise de conscience de la nécessité de fournir une prestation touristique globale pour la ville de Cauterets. Elle a pris en charge, d'une certaine manière, la visibilité des prestataires hôteliers, mais au prix d'investissement considérables :

*Extrait 59* : « Alors je parlais en général avec quelques documentations d'hôtels et surtout des tarifs pour pouvoir dire aux gens mais oui, voyez ? ah ! Hôtel 1 étoile, bé vous avez l'hôtel machin, là voyez, à telle période, ça vous coûterait tant, puis je leurs disait bon bé moi, si vous voulez, moi je vais demander à cet hôtel de vous envoyer un devis personnalisé, voilà, bon ça demande beaucoup de manutention et de temps, mais c'est porteur quoi. Les gens apprécient. C'est un risque que les gens apprécient. Bon, on peut pas le faire avec l'ensemble des curistes... mais par contre y a... internet est le moyen à mon avis...de leur

proposer un accès facile à l'hébergement et pour ça il faut que ce soit sur notre site internet. »  
(BdR. Dir.)

Pour notre informatrice, internet serait un moyen d'optimiser la relation client en proposant des offres groupées entre divers prestataires de service, sous le joug d'une seule et même image.

Une autre source efficace de visibilité est celle de la plateforme N'Py. La Nouvelle Chaîne des Pyrénées est le regroupement de huit stations de sports d'hiver dans la chaîne des Pyrénées : Peyragudes, Piau-Engaly, Domaine du Tourmalet (Barèges-La Mongie), le Pic du Midi, Luz-Ardiden, Gourette, La Pierre Saint-Martin et Cauterets. Ce regroupement de stations de sport d'hiver centralise l'achat de forfaits groupés à des prestations de service connexes (location de ski, réservation d'hébergement etc.) et s'applique à étendre la visibilité des stations de ski pyrénéennes à l'échelle nationale. La plateforme N'Py, comme pour beaucoup d'autres prestataires connexes aux stations de sport d'hiver, permet aux Bains du Rocher d'exposer sa présence et d'avoir un point de visibilité et de contact supplémentaire. Le but pour l'établissement thermal est de créer, à travers le site internet, une plateforme de la même sorte que celle qu'on peut déjà trouver sur N'Py, afin d'offrir à l'internaute une offre groupée, à minima prestation thermale/thermoludique + hébergement, le but étant de réduire le temps et l'investissement personnel de la chargée de communication à passer sur la réservation d'hébergement au cas par cas. La plateforme web aura l'avantage, comme chez Balnéa finalement, de réduire une certaine charge de travail, réalisée automatiquement par la plateforme numérique :

*Extrait 60* : « Ce qui va se passer en gros c'est qu'en fait, cette réservation d'hébergement, elle va pas se faire vraiment sur notre site, il y aura une redirection, mais on va dire, invisible pour l'utilisateur, quoi. Lui, il va être sur notre site internet, il va réserver sa cure et il pourra réserver son hébergement... pour le moment, techniquement, je peux pas vous dire comment parce que c'est entre les mains du webmaster, donc c'est lui qui va... mais voilà, ça sera... bon. La personne, voilà, pourra tout réserver sur notre site par le biais de ce... en fait c'est une place de marché qui avait été mise sur le site de l'office de tourisme, place de marché, parce que les gens allaient acheter leur forfait de ski, après ils allaient acheter leur bain de 2h aux Bains du Rocher, ils allaient louer leur matériel, réserver leur hébergement et là c'était chaque prestataire qui payait, en fait qui sortait sa carte bleue, quoi. Là normalement, on va avoir un truc global quoi c'est à dire avec un règlement par carte, mais de la prestation

cure + hébergement. Ou forfait bien être + hébergement pour les Bains du Rocher. » (BdR. Dir.)

Les Bains du Rocher voient ainsi l'opportunité de répandre leur image à travers des prestataires connexes. Aussi, pour établir une comparaison avec Balnéa dont la prestation en elle-même commence à attirer une clientèle spécifique, les Bains du Rocher ont bien conscience d'être une prestation complémentaire ou secondaire, derrière le ski qui reste l'activité première génératrice de chiffre d'affaires dans la vallée, et surtout, la raison principale de fréquentation de la commune à l'heure actuelle. C'est pourquoi l'entrée aux Bains du Rocher se vend particulièrement bien à la billetterie de la télécabine, car c'est un lieu qui génère beaucoup de passage, ou encore sur internet, qui propose une prestation de paiement immédiat, non soumise à la matérialité du lieu de vente :

*Extrait 61* : « Quand on a eu les Bains du Rocher, là nickel, parce que là, y avait pas de rendez-vous, c'est pour se baigner... et là du coup ça se vend ici, mais ça se vend aussi à la télécabine donc à l'endroit où les gens achètent leur forfait de ski. Comme en principe, les gens viennent en premier pour le ski, les Bains du Rocher c'est un complément, on vend beaucoup plus que... beaucoup, beaucoup de succès, ouais. » (BdR. Dir.)

*Extrait 62* : « A un moment donné, je sais que c'est aussi sur le site d'N'Py, qu'ils pouvaient acheter l'Aqua schuss aussi, voilà comme ça il était visible, et puis il se vendait après bon, sur des coins, euh... les Bains du Rocher... mais il se vendait en ligne, quoi. Donc voilà, beaucoup plus de visibilité pour l'Aqua schuss. C'est ça qui est impressionnant quoi, sur internet. » (BdR. Dir.)

Notre informatrice pointe particulièrement le fait que l'information déployée sur le net va toucher un large panel de la population touristique. Elle a conscience du potentiel que peut représenter la cible internaute, même celle à laquelle on s'attend le moins (par exemple les personnes âgées) :

*Extrait 63* : « Maintenant, les gens nous appellent moins puisqu'ils ont internet. Ils vont appeler, mais ils ont déjà vu le site les trois quarts du temps, les trois quarts des gens. A part quelques rares personnes à pas avoir internet... parce que voilà, on dit les papis, les mamies, mais, ils sont les premiers à avoir internet ! Nous, on a mis le wifi gratuit pour nos curistes dans le hall des thermes là, c'est impressionnant ! Y a tout le temps quelqu'un quoi,

quand je vois ça, je dis c'est pas possible ! Ils sont 4 ou 5 en train... et puis les gens âgés quoi, hein ! Avec leur ordinateur portable, en train d'envoyer des mails à leurs petits enfants ou voilà, d'être sur Facebook, je sais pas, mais c'est impressionnant ! » (BdR. Dir.)

En prenant l'exemple de la poste, notre informatrice montre la nécessité aujourd'hui d'être sur le web et d'activer une communication à travers le web. Elle saisit l'enjeu concurrentiel que présente ce nouvel outil, et elle semble s'y adapter tant bien que mal, parce qu'il le faut, parce que c'est incontournable. Elle semble plutôt dans une logique d'alignement sur les tendances actuelles que dans une logique d'avant-garde comme cela pourrait être le cas chez Balnéa par exemple. On sent qu'elle a pris conscience de la nécessité d'être présent sur le web, mais elle ne développe pas encore un discours d'optimisation de la présence, si ce n'est à travers l'ambition de développer un système de réservation hébergement, + bain via la plateforme. Toutefois, elle n'a pas encore intégré la dimension organisationnelle qui pourrait découler de cet investissement (comme la facilitation des tâches à l'accueil du centre par exemple). Elle reste ainsi sur la question de la visibilité ou de la facilité d'approche pour le client :

*Extrait 64* : « La poste c'est pareil hein, la poste, ils ont plus de, ils envoient plus de courrier donc c'est clair, hein. On voit bien qu'ils profitent des nouvelles technologies pour essayer de subsister mais à mon avis... parce qu'il y a de la concurrence, mais la poste est devenue une agence de communication géante, quoi. Ça m'étonne pas hein ! Ils font tout ! Ils impriment, ils font...tout ! Tout ! Absolument tout ! Moi, je crois que tout ce que je peux... ils peuvent tout me proposer ! Ils font pas encore des soins mais ça va pas tarder ! Mais alors, c'est impressionnant quoi ! Donc ça montre bien que qui n'est pas sur internet se coule tout seul, quoi. » (BdR. Dir.)

Par ailleurs, dans un contexte où la clientèle curiste s'est stabilisée, et où l'offre thermoludique fleuri partout, le développement d'une stratégie de visibilité et de contact client sur internet devient essentielle. Les centres proposant alors tous plus ou moins la même offre de service doivent à présent se démarquer, en racontant leur propre histoire, à travers le support numérique, et en déployant une image qui leur est propre à travers une certaine manière de se présenter. Toutefois, la prestation thermoludique a permis un renouvellement de l'image de l'établissement, à forte connotation médicale, bien que la dénomination soit encore loin d'être attractive. Même après 15 ans d'existence, le terme *thermoludisme* ne

semble pas être entré dans les mœurs au-delà des territoires sur lesquels la prestation existe et génère de la dynamique économique :

*Extrait 65* : « Notre activité principale reste quand même le thermalisme. En termes de chiffres d'affaires, c'est vrai que c'est le thermalisme qui nous fait vivre quoi. Après, bon on est en train là aussi de réfléchir aussi à notre image, quoi. On y a déjà réfléchi, on a rajeuni, on a... ça aussi pour beaucoup de gens "thermalisme", c'était "chaise longue", "vieux", "chaise longue", "malade", bon les gens qui viennent en cure, ben voilà, c'est des gens qui ont... c'est des enfants qui ont des otites, donc voilà, ça les handicape dans leur vie de tous les jours mais c'est pas... » (BdR. Dir.)

La région commence d'ailleurs à déployer une campagne de communication à l'échelle nationale en vue de porter la visibilité des bienfaits des eaux essentielles de la région, pour en faire un secteur d'activité touristique attractif :

*Extrait 66* : « Y a toujours eu une mission thermalisme au niveau du comité régional du tourisme. La mission thermalisme elle existait, donc pour tout ce qui était... alors moi j'avais peu de contact hein, mais je sais qu'il y avait une personne qui s'occupait de ça, là, et qui faisait en sorte, pour tout ce qui était... notamment pour aider les thermes, pour les constructions justement des établissements etc., de... mais là cette communication, elle a été faite l'hiver dernier par le Comité Régional du tourisme, alors y a eu des réunions avec les directeurs de stations hein, et il a été décidé dans le budget, puis chaque station après participe aussi pour cette communication là où ils ont fait, donc notamment ce clip-là, des "eaux essentielles" qui était très beau et qui en plus, c'est bien, est passé sur France Télévision, bon vous avez vu, ça a été quand même... » (BdR. Dir.)

La région s'est toujours engagée pour le soutien du thermalisme ce qui signifie que les activités thermale et thermoludique constituent de véritables ressources reconnues sur le territoire régional. Malgré l'ensemble des actions de communication prises par les divers acteurs du tourisme pour déployer une visibilité sur le web et hors web, ainsi qu'un renouvellement de l'image des eaux thermales, notre informatrice semble néanmoins souffrir d'un problème d'image au niveau de la prestation thermale. En effet, elle semble ne pas pouvoir lutter contre la représentation communément admise particulièrement vieillissante de la cure thermale, peu attractive et souvent nourrie de faux clichés. Par ailleurs, la participation de la sécurité sociale au financement des cures a peu à peu alimenté l'image médicale de la

prestation, elle-même prise au piège de la prescription médicale obligatoire. Difficile, dans ce contexte, de renouveler une image particulièrement empreinte des valeurs de certains systèmes sociaux représentés par une *doxa* qu'il est souvent difficile de remettre en cause :

*Extrait 67* : « La cure c'est très compliqué, on est dans une phase là, où on essaie de...ben il faut convaincre quoi, nous on est un peu, on est un peu attaqués quand même hein, on est un peu... l'autre jour y avait une émission qui était carrément à charge ! Ah ouais quand j'ai vu le titre, je sais pas quoi, le business, déjà ça y est on a compris, pour eux cure thermale = business, alors bien sûr ! C'est pas... comment dire. C'est sûr qu'une station thermale, la cure elle fait vivre toute une vallée ! Donc tous les emplois indirects que ça génère, dans les hôtels, les magasins etc. et j'en passe, voilà, c'est énorme quoi, c'est commercial, oui ! Mais de là à dire : une cure ça sert à rien, ils se font du fric en faisant croire que ça sert à quelque chose, là quand même, je trouve qu'il y a un raccourci qui n'est pas logique, alors comme le reportage, bien sûr... alors y a des choses qui sont pas dites ou mal dites, nous on est dedans ! Ouais mais attends, bien sûr, ne dis pas ça ! Voilà ! Celui qui connaît pas, il croit que les gens se font payer des vacances par la sécu ! C'est pas vrai ! Et voilà mais bon, on peut pas écrire sur notre site : “c'est pas vrai, ne les écoutez pas”, voilà il faut essayer de rester convaincant. » (BdR. Dir.)

Aussi, après avoir démonté les représentations faussées que l'on peut instinctivement associer aux termes « cure thermale », elle présente l'offre « cure thermale », qui est le cœur de métier de l'établissement, sous l'angle positif de la remise en forme, de l'éducation à la santé, du développement du bien-être, de l'implémentation de la démarche thermale dans un contexte de soins plus global, de l'image de bien-être que devrait endosser la prestation thermale plutôt que de trainer la connotation négative de la démarche médicale :

*Extrait 68* : « La cure c'est aussi ça, aller marcher, pour les enfants, c'est un moyen aussi de sortir d'un environnement pollué, ou stressant, ou... voilà, c'est un tout quoi. (...) on est dans cette démarche un peu d'éducation à la santé, et qu'on essaye de généraliser, et c'est pour ça, cette année on va lancer de nouveau un petit forfait mini cure avec cette idée-là, quoi. » (BdR. Dir.)

Elle exprime ainsi la nécessité d'élargir la zone de prospection à l'échelle nationale, en améliorant la visibilité. Il lui semble qu'à l'heure actuelle, organiser un séjour à Cauterets

relève encore beaucoup trop de l'organisation, et ne constitue pas assez une destination spontanée :

*Extrait 69* : « Je me dis qu'il faut rapprocher Paris de Cauterets par exemple, parce que actuellement, c'est vrai que les gens viennent globalement, mais... c'est quand même, moi je me dis qu'ils ont du mérite ceux qui viennent, finalement. » (BdR. Dir.)

Internet peut être un moyen de rendre accessible la destination Cauterets sans délimitation de territoire, en proposant des offres globales et en centralisant l'information sur un portail commun, dédié à Cauterets par exemple. Si le web permet un élargissement notoire de la zone de prospection, toujours est-il que notre informatrice met en valeur le fait qu'une identité et une image ne se construisent pas uniquement à travers la mise en place de supports de communication. C'est aussi le réseau que l'on est capable de former autour de soi qui permet de construire une réputation, à travers notamment le bouche à oreille qui fonctionne parfaitement en local ; la recommandation est, que ce soit en ligne ou hors ligne, la meilleure prescription que peut espérer une entreprise en termes de visibilité :

*Extrait 70* : « Moi je l'ai déjà dit plusieurs fois avec mon directeur, il faut parler avec les gens d'ici, c'est nos meilleurs prescripteurs, quand les gens arrivent en vacances, si on est sympas, nous, avec les commerçants... ah mais allez aux Bains du Rocher en plus ils sont sympas, ils sont agréables, voilà, si on a des relations... on va faire aucun effort. » (BdR. Dir.)

Ce bouche-à-oreille peut être cependant très efficacement relayé par les réseaux sociaux numériques. Pour les Bains du Rocher, la caractéristique principale de l'investissement dans les réseaux sociaux numériques est justement de communiquer en local. Notre informatrice perçoit une influence notoire sur l'évènementiel local mais comme elle ne peut pas mesurer l'impact du réseau social numérique sur la fréquentation du centre, elle estime que l'outil n'a aucune influence :

*Extrait 71* : « Maintenant, je me rend compte qu'en local, on a quand même pas mal de fans et que voilà du coup ils voient... alors, si on a une soirée dj aux Bains du Rocher, là c'est sûr que ça fonctionne du feu de dieu quoi hein, c'est vrai que quand on a... oui franchement c'est ça qui est bien, mais après je pense pas que ce soit ça qui génère beaucoup de chiffre d'affaires... Facebook, j'ai l'impression que c'est quand même beaucoup de... c'est autre chose quoi, c'est... mais je crois que c'est pareil quoi, faut le faire. » (BdR. Dir.)

En termes de référencement web, notre informatrice a acquis quelques généralités, mais qui sont déjà dépassées, puisqu'aujourd'hui, Google rejette les têtes de liste et ne prend plus en compte le caractère gras. En revanche, la présence de mots clés pertinents est effectivement cruciale et la production régulière de contenu est essentielle à un bon référencement naturel. Effectivement, le paiement de bannières publicitaires semble être la solution la plus visible mais il reste encore à prouver l'effectivité des clics sur ces bannières dont l'internaute sait aujourd'hui que le prestataire a payé pour se retrouver en tête de liste. A connotation de *business*, il n'est pas certain que ces bannières aient tant de succès auprès des internautes, qui cherchent en grande majorité le partage d'information, le libre-échange et la prestation de service avantageuse voire gratuite à travers leurs pratiques sur le web :

*Extrait 72* : « On m'avait expliqué que c'était un site qui était en html, donc Google disait bien qu'il fallait un site html, mais qu'il fallait avoir certains mots, mettre des têtes de paragraphes en gras, mettre certains mots en gras pour que ce soit reconnu par Google, enfin bref, y avait des moyens, mais bon je crois que sur Google, en fait c'est quand on paye qu'on est bien référencé, quoi. Je suppose que c'est surtout ça ! » (BdR. Dir.)

Hors web, les Bains du Rocher investissent dans des campagnes d'affichage à l'entrée de la région, comme par exemple dans les aéroports, les grands sites et villes incontournables, mais également, pour la première fois cette année, dans un clip télévisé pour les « eaux essentielles en Midi-Pyrénées », et étend sa visibilité jusqu'à Paris, où la région et le département organisent et soutiennent l'acquisition d'un stand au profit des stations qui souhaitent participer au salon des *Thermalies*. Malgré le fort investissement que cette communication globale à l'échelle régionale semble coûter, il faut relever la forte visibilité qu'elle implique sur l'ensemble du territoire national voire, international au niveau de la communication par affiches déployée au sein des aéroports :

*Extrait 73* : « Mais là cette communication, elle a été faite l'hiver dernier par le Comité Régional du tourisme, alors y a eu des réunions avec les directeurs de stations hein, et il a été décidé dans le budget, puis chaque station après participe aussi pour cette communication là où ils ont fait, donc notamment ce clip-là, des "eaux essentielles" qui était très beau et qui en plus, c'est bien, est passé sur France Télévision, bon vous avez vu, ça a été quand même... bon je pense qu'il faut aller plus loin maintenant, parce que... 'fin faut continuer quoi, faut pas s'arrêter en si bon chemin, parce qu'effectivement, communiquer tout ça c'est difficile, dès qu'on commence à mutualiser, faut dire, c'est quand même plus simple

quoi, nous avec HPTE, c'est à dire Haute Pyrénées Tourisme Environnement, qui est donc le comité départemental du tourisme, on travaille depuis des années c'est pareil, y a vraiment une mission thermalisme, et qui se bouge quand même, bon par exemple on part au salon *Thermalies* à Paris, on a un stand sur le *Thermalies*, c'est très cher hein, on l'a fait une fois, c'est un investissement, là on part sur un même stand, ça nous coute mille euros par station. Ce qui est quand même... voilà. » (BdR. Dir.)

En plus d'une forte visibilité, cette communication soutenue par la région et le département permet, entre autres, de communiquer sur une seule et même image ou concept, et également de fédérer les centres en concurrence et de communiquer entre eux afin de créer une dynamique commune, ne serait-ce qu'en termes de promotion de l'activité. L'idée est aussi de communiquer sur le positionnement de chacun, afin que la concurrence devienne complémentaire entre chaque centre, en mettant en valeur la spécificité de chacun et éviter ainsi la confusion entre chaque prestataire. Une page Facebook initiée par la région a même été mis en place afin que chaque prestataire puisse y poster ses actualités :

*Extrait 74* : « Ça nous permet déjà de mutualiser, puis de nous rencontrer aussi ; moi j'aime bien rencontrer les gens de Saint-Lary, de Capvern, voilà parce que là aussi on discute ! (...) Et alors effectivement, du coup le Comité Régional du Tourisme a, sur le site, toute une partie sur le thermalisme, et ils ont fait une page justement Facebook, bien-être, santé en Midi-Pyrénées où... ils nous ont fortement incités à publier, à y mettre des trucs. » (BdR. Dir.)

\*

### 3.2.3.c. *Sensoria Rio*

Pour le complexe Mercure Sensoria, le déploiement de la visibilité se fait essentiellement par la présence sur les réseaux sociaux ainsi que les partenariats avec les marques associées. Les primes économiques et touristiques sont, pour le complexe thermal, des événements qui peuvent être facilement relayés par le web 2.0. Mercure Sensoria peut maintenir ainsi une visibilité et une renommée, notamment à l'échelle locale. Les trois pages Facebook qui correspondent chacune à un domaine de prestation spécifique du complexe, permettent par exemple de relayer des informations très ciblées en fonction de l'intérêt présumé du groupe cible :

*Extrait 75* : « Sur les pages Facebook où on gère l'actualité, ça permet de, nous, de gérer l'actualité du site et c'est plus porteur quand c'est relayé... bon là, on était primés la semaine dernière par la CCI de Tarbes, on a reçu un des neuf septuors, c'est un trophée qui est économique, et qui est distribué, on a été, enfin on a remporté le trophée dans la catégorie "tourisme/bien-être", donc voilà, tout ça, ça permet d'avoir une visibilité locale, enfin, c'est tous les gens qui sont séduits par les cadeaux, qui vont aller voir après derrière et qui... c'est plutôt des outils pour rassurer les clients, et pour conforter leurs choix. Et voilà, quand le gars il regarde la page Facebook, il va, voilà ben on y est dessus, bon y a trois pages Facebook, y a Mercure Sensoria, voilà bon il voit l'actualité du site, bon là on a fait... c'est un workshop avec des partenaires, lundi à Toulouse, voilà ça c'est la nouvelle gamme de soins que l'on présente, Nuxe, ça ce qu'on a eu, c'est quand on a été cités dans un article de presse dans l'Express, ça c'est le septuor qu'on a remporté à Tarbes la semaine dernière, voilà, on en met, plus on... enfin pas plus on en met, faut sélectionner, parce qu'on peut mettre, ça c'est un post plutôt sur les clubs enfants et les animations, bon voilà. C'est... ça c'est une présence à Airbus Industrie la semaine dernière... » (S. Dir.)

Comme on peut le voir dans l'extrait ci-dessus, L'administration de contenu web est directement liée à l'actualité de l'entreprise et est déclinée en fonction de l'information dédiée au site institutionnel ou de l'information à relayer via les réseaux sociaux numériques.

Par relations directes ou indirectes (par exemple en relation avec le Facebook de la ville de Saint-Lary), notre informateur mise sur le partage d'information, ce qu'il appelle le « deep-linking », c'est-à-dire cette façon de proposer un lien sur une plateforme web vers une page en particulier. C'est notamment à travers les réseaux sociaux numériques, dont Facebook et Twitter ont été les initiateurs, que cette pratique s'est développée. Notre informateur a conscience de l'influence de la communication relayée par le web mais déplore cependant le fait qu'il soit difficile de mesurer précisément le poids de la visibilité en ligne :

*Extrait 76* : « Ben Facebook moi ça me va très bien parce que je trouve que c'est... au vu de la visibilité et de la photo, et ça suffit largement, Twitter nous on n'y est pas... parce que... 'fin c'est du taf quoi. Puis comme on n'avait pas de structure... quelqu'un qui s'occupe de ça, bon à la rigueur c'est... bon. Moi j'y crois... forcément ! Je suis convaincu qu'on... on le voit d'ailleurs, probablement que le... c'est possible à mesurer mais probablement parce que tout ça a été déclenché quand même depuis deux ou trois ans et bon les 38% de plus, eux, ils

se font pas tout seuls, quoi. Je pense la visibilité nette, en poids. Mais le problème, c'est que c'est difficile à mesurer quoi. » (S. Dir.)

Le fait d'avoir arrêté la publicité papier pour se concentrer sur du contenu web 2.0 relève de la mise en place d'une stratégie qui concerne les coûts de production par rapport au rendement que cette forme de publicité peut apporter. Le flyer existe toujours, l'affichage également, mais ne couvre qu'un espace géographique restreint (entrée des vallées, route principale menant à la station de ski –et donc au fond de vallée et enfin, commerces et prestataires de grande proximité) :

*Extrait 77* : « On a arrêté complètement la communication papier tout ça, 'fin les publicités... (...) c'est vraiment de la très proche proximité. C'est vraiment pas... » (S. Dir.)

Par ailleurs, L'abandon d'une communication papier s'explique aussi par le fait que son impact n'a pas été réellement mesuré et que la communication par ce média reste encore extrêmement onéreuse. Aujourd'hui, la communication web permet une visibilité tout aussi efficace, si ce n'est plus, et coûte peu, dans le cas notamment des réseaux socionumériques tel que Facebook par exemple, dont l'ouverture de compte est entièrement gratuite. Même si la communication papier a gardé ses lettres de noblesse et apporte souvent une image prestigieuse à l'institution qui y a investi dedans, nous ne pouvons réellement définir l'impact réel de ce mode de communication sur la visibilité et l'image d'une institution. La communication web semble concrètement apporter des avantages que la communication papier ne peut pas concurrencer : coûts minimums de production, interaction avec l'internaute, instantanéité de la relation de communication, possibilité de relayer l'information immédiatement et gratuitement, possibilité également de mesurer un petit peu plus le nombre de vues ou de transactions en ligne effectuées et de récupérer ainsi les données des internautes pour mettre en place une communication plus ciblée :

*Extrait 78* : « La communication en réseau là, le guide du thermalisme et tout le bordel où vous payez la page 3 000 euros, 4 000 euros, 5 000 euros, ça c'est bon, on a compris, ça sert à rien ! Vous pouvez vous faire plaisir, vous pouvez dépenser votre argent si vous en avez à dépenser, ça peut être le cas dans des structures publiques, nous on n'est pas acteurs privés donc plus on rapporte et moins on dépense, mieux c'est pour la rentabilité ! Donc on a arrêté cette communication... 'fin on a arrêté. D'abord on n'a jamais fait vraiment à très grande échelle, nous on est partis... enfin surtout moi, qui était parti pour communiquer un peu

partout, sur les supports on a fait des plans avec Marie-Claire, tout ça, on l'a fait franchement, c'est pas ça qui... ça a coûté beaucoup d'argent et là par contre c'est immesurable, et... si ce n'est que vous vous faites plaisir par l'autorité, vous vous faites un peu gonfler les chevilles, voilà. Il vaut mieux remporter un trophée économique que ça. Après c'est bien, les gens vous voient. Mais ça coûte très cher. Vous pouvez y dépenser 50, 100 000 euros sans vous en rendre compte. Sans vous en rendre compte, mais c'est très cher. » (S. Dir.)

La communication hors web est toutefois, pour notre informateur, un levier de développement important, tout comme ce qu'il appelle « l'animation » et qui renvoi au fait d'alimenter une prestation et de la rendre vivante en la thématissant ou en proposant des activités complémentaires qui peuvent se combiner, comme par exemple l'aqua bike, qui permet de combiner une formule fitness dans un environnement thermoludique. De même que pour la prestation bien-être Sensoria Spa, la mise en place de partenariats avec de grandes marques de soin permet de légitimer la prestation bien-être, tout comme avec la marque de produits de beauté Nuxe par exemple. Ce genre « d'animations » a un fort pouvoir communicatif en local, et l'évènement peut être facilement relayé sur les réseaux socionumériques :

*Extrait 79* : « Donc voilà, donc on essaie plutôt d'animer, euh... animer Sensoria Spa avec la mise en place d'une nouvelle gamme de soins avec Nuxe, animer le Sensoria Rio avec la mise en place d'animations aqua zumba dans le bassin, sans le dire sans l'annoncer, d'ailleurs c'est souvent des animations qui sont faites pour surprendre, surprendre et séduire. Pas s'en servir pour faire venir danser l'aqua zumba chez nous, bon...on n'est pas là, on est plutôt dans un...fin pour hein, dans un acte de prescription, qui paye hein. » (S. Dir.)

Pour revenir sur le déploiement de la visibilité sur le web, notre informateur compte pour beaucoup sur un relais efficace de l'information, même si cela fait voyager l'internaute d'un site à un autre, la multiplicité des apparitions de Mercure Sensoria sur des sites relais (ce qu'il appelle « la prescription ») tels que Booking ou même le site de l'office du tourisme permet quand même d'étendre la visibilité de l'institution :

*Extrait 80* : « Bon on a un système de réservation qui est assez sophistiqué et qui gère pas mal de réseaux de distribution, Booking tout ça, enfin tous les grands distributeurs passent par mercure.com. Et là, plus on a de tuyaux, mieux c'est quoi. » (S. Dir.)

*Extrait 81* : « Voilà, ça c'est ce qu'on appelle les canaux de distribution. (...) nous, nos clients, ils passent pas devant l'hôtel pour aller réserver une chambre. Faut qu'on aille les choper ailleurs. Donc c'est le marché, il est World Wide. » (S. Dir.)

Afin de déployer sa visibilité à travers le web, Sensoria profite aussi de tours opérateurs spécialisés dans le bien-être sur le web, solution de communication contraignante d'un point de vue du déploiement de l'identité visuelle et du contenu qu'il est possible de transmettre, mais plutôt efficace d'un point de vue de la visibilité, puisque ces sites opérateurs relaient l'existence du complexe à travers leurs propres réseaux :

*Extrait 82* : « Des grands tours opérateurs web comme Thalassoline, Thalasso Passion, tout ça, c'est à dire spécialisés dans les séjours bien-être, tout ça, bon c'est plus économique aussi faut pas se leurrer, c'est compliqué quoi. » (S. Dir.)

La différence d'investissement entre une campagne de mailing et une communication instantanée via le web est notoire pour notre informateur. Mais il sait que certaines cibles ne pourront être touchées par le web, et c'est pourquoi ils mixent encore avec plusieurs formes de communication. Cependant, le support web reste de loin celui qui permet de véhiculer de l'information à moindre coût, de manière instantanée, en touchant un maximum de personnes sans se préoccuper vraiment de la cible visée. En effet, notre informateur a tout à fait conscience que certaines stratégies ne sont adaptées qu'à certaines cibles spécifiques. Effectivement, la cible cure thermale médicale a peu de chance d'être touchée par la stratégie du réseau socionumérique :

*Extrait 83* : « Faut s'adapter, ce que j'essaie de vous dire, c'est qu'il faut s'adapter par rapport au... il y a probablement des stratégies web qui sont payantes, il faut vraiment faire du cas par cas, la stratégie web sur une clientèle cure thermale, pas sûr, c'est pas un public, c'est un public bon... oui, il se met à l'internet comme tout le monde, surtout les tablettes pour aller voir les petits enfants par Skype, tous les jours, mais... bon après ils sont pas, 'fin ils sont pas *addicts* des newsletters et tout le bordel, hein, c'est...donc là par contre c'est de la prescription. Ça vous a plu ? Ok. Revenez l'an prochain, amenez qui vous voulez, vous aurez, vous et lui, auront un bon d'achat de 50 euros à consommer sur le complexe. » (S. Dir.)

Pour Mercure Sensoria, le web sert surtout de support de communication pour une extension de la visibilité à l'échelle nationale voire internationale, à travers notamment le

support de la marque Mercure et de site de référencement tels que Booking par exemple. Les réseaux sociaux numériques tel que Facebook, par exemple, permettent de relayer de l'actualité, tout comme le site web institutionnel ou encore l'ensemble des partenaires, telle que la mairie par exemple, qui permet de relayer l'image et l'information en local. Enfin, la communication visuelle par affichage ou par prospectus reste encore d'actualité, mais seulement pour la très grande proximité, afin d'avoir une visibilité sur place, dans l'espoir de déclencher une impulsion chez le destinataire. Enfin, le choix du support dépend également de la cible visée, comme par exemple pour la cure thermale, dont le public est majoritairement âgé, public qui, même s'il s'approprie de plus en plus l'outil internet, ne s'en sert plutôt que dans une optique de contact avec les proches, la famille. La recherche d'informations touristiques par le web semble peu pratiquée chez ce public, et le principal canal de communication vis-à-vis de cette cible reste encore le mailing papier traditionnel ; même s'il représente de forts investissements, il est encore considéré comme essentiel.

Il faut noter que même si notre informateur dit ne pas avoir déployé de plan stratégique, l'institution a en réalité, mis en place une certaine forme de stratégie de communication sur le web : en effet, nous allons retrouver la trace de Mercure Sensoria sur d'autres plateformes web notamment liées à l'organisation de séjours touristiques : Booking par exemple, ou encore tout simplement le site Mercure, sont des plateformes qui offrent une visibilité beaucoup plus importante au complexe hôtelier, que le seul site institutionnel du complexe, qui nécessite quant à lui une stratégie de visibilité et de création de contenu constante et coûteuse, notamment d'un point de vue du référencement. Finalement, sur le web, Mercure Sensoria profite de nombreux canaux de distribution web déjà existants, qui offrent une visibilité presque gratuitement, et qui ne demandent aucune gestion de référencement ni de production de contenu ou de réflexion stratégique autour d'un design graphique qui permettrait de différencier une prestation d'une autre. Le simple fait d'être référencé par Mercure leur offre déjà une image, une légitimité qu'ils n'ont pas besoin de justifier à travers la création d'un message publicitaire spécifique. En revanche, il s'agit plus d'un enjeu au niveau de la communication locale, dont la cible ne semble pas être visée à travers le web, mais plutôt à travers une communication visuelle traditionnelle par affichage ou par distribution de flyer sur un périmètre géographique plutôt restreint.

### **3.2.4. Evolution des pratiques professionnelles et réorganisation du travail en interne liée à l'intégration de nouvelles technologies dans les processus de travail déjà en place**

#### *3.2.4.a. Balnéa*

Chez Balnéa, et comme nous l'avons vu dans le paragraphe 3.2.2. À propos de l'externalisation des prestations, le site web n'est pas créé en interne, contrairement à son contenu qui est administré par une collaboratrice interne. L'un des points majeurs concernant les nouveaux objectifs liés à la structuration du site web réside dans la mise en place de la transaction en ligne. Cette dernière demande en effet une refonte totale de la prestation, de la manière de la *packager* et de la présenter sur le site jusqu'à son prix, en passant par la réorganisation des tâches attribuées aux collaboratrices concernées par l'administration du site en interne :

*Extrait 84* : « Moi j'ai demandé dans la semaine du 6 au 12 par là mais il faudrait en fait que ce soit le nouveau site pour les achats de Noël, parce qu'aujourd'hui on a un gros souci, c'est que sur la boutique, en fait, quand on achète les entrées, on... il faut arriver à la fin de la transaction pour avoir le choix entre la version imprimable et la version à domicile, et le tarif n'est pas différent. Ce qui fait, qu'à choisir, les gens ont plutôt tendance à choisir l'envoi à domicile. Et ça pose quelques problèmes de gestion derrière parce qu'on a énormément d'achats en ligne. Donc on aimerait qu'il y ait au moins 50% qui se l'impriment. Pour les filles (*les collaboratrices de l'accueil*) c'est quand même très compliqué, et puis là, au jour d'aujourd'hui, les gens ils font le choix par exemple de se l'imprimer, et puis après, ils se rendent compte : oh non, finalement je vais me le faire envoyer ! Donc ils rappellent, pour se le faire envoyer ! Sauf que, c'est pas dans nos listings donc on peut pas le faire, c'est compliqué quoi. Donc voilà, donc si on sépare dès le départ au niveau des tarifs, ça permet de savoir : oui à ce prix-là je me l'imprime, pour deux ou trois euros de plus, ce qui est réaliste, je l'ai à domicile dans un joli coffret cadeau, bon, avec l'affranchissement à prendre en compte, la main d'œuvre des filles, y a pas mal de choses. Donc voilà. On va faire ça, donc on espère que ça verra le jour, là, maintenant, quoi. » (B. Dir.1)

D'un point de vue strictement organisationnel, la réalisation de ce nouveau site part du regroupement de plusieurs personnes en interne, les décideurs (deux, dans le cas présent) en collaboration avec une agence web externe, sachant que le poste « création et gestion de sites web » est inexistant au sein de l'entreprise Balnéa :

*Extrait 85* : « Alors nous, avec C. (*Dir. 2, également responsable du management des équipes en collaboration avec Dir.1, notre informatrice*) on y travaille dessus, et on a une agence qui s'appelle Netcom, qui est une entreprise locale sur Tarbes, et qui monte des sites internet. Donc voilà, on le fait ensemble pour voir, d'après ce que nous, on recherche, il nous fait des propositions, et on avance petit à petit comme ça. » (B. Dir.1)

Notre informatrice décrit ici la manière dont le centre thermoludique et l'agence web se sont organisés pour arriver à la mise en place d'une solution. Une solution provient de l'expression d'un besoin de la part de l'entreprise, et de quelques pistes qui permettent de définir ce qu'elle attend globalement du prestataire web. Le prestataire, ensuite, propose, fait émerger plusieurs solutions tout en assurant un rôle de conseil :

*Extrait 86* : « Ils (*l'agence*) viennent pour faire les gros points on va dire, ils viennent directement sur site pour aborder plusieurs choses à la fois et sinon on fait via internet, il me montre exactement ce qu'il a fait quoi, je le... il se connecte sur mon écran et après on arrive à... ou alors il m'envoie un lien de façon à ce je puisse voir et prendre le temps de regarder ce qui va, ce qui va pas et après je le rappelle pour lui dire ce qui va, ce qui va pas, et quand il a fait plein de pages, il vient directement le montrer et là on le regarde sur site. » (B. Dir.1)

A la suite des divers échanges que l'informatrice décrit, une première maquette est élaborée. Il s'agit d'une ébauche du site final, accessible en ligne à partir d'une adresse à laquelle seuls les développeurs et administrateurs du site peuvent accéder. Cette maquette évolue, et nous avons pu d'ailleurs avoir accès à quelques-unes des versions de la maquette. Dans le cadre d'une autre recherche, il aurait été intéressant d'étudier l'évolution de cette maquette pour faire émerger, à partir de ces documents que l'on peut considérer comme internes, des logiques organisationnelles. Ces documents sont la trace des activités individuelles et collectives qui se forment autour d'enjeux et d'objectifs partagés et en ce sens, elles peuvent faire apparaître l'évolution de la stratégie élaborée par l'ensemble des acteurs de la communication de l'entreprise. Que ces documents proviennent de l'équipe interne ou d'entités externes en tant que prestataires, ces derniers sont intégrés dans la stratégie lancée par les membres de l'équipe interne et interviennent en tant qu'experts sur des points précis de la stratégie mise en place au préalable en interne :

*Extrait 87* : « C'est une adresse qui est pas publique, que l'on reçoit, et après qui est rendue inactive, le temps qu'ils y travaillent, donc voilà souvent on procède par ça, mais après

il vient, la dernière fois par exemple il est venu pour récupérer des échantillons de carrelage par exemple, pour mettre la même couleur sur le site, voilà, des choses comme ça. S'imprégner vraiment du milieu, du lieu, pour arriver à être le plus près possible, quoi. » (B. Dir.1)

Les changements opérés en surface au niveau de l'interface du site web entre l'ancienne et la nouvelle version du site web entraînent en réalité un changement organisationnel profond au sein des équipes qui dépasse la seule dimension technologique, ergonomique et design :

*Extrait 88* : « Au jour d'aujourd'hui, y a tellement d'informations, que les gens, en arrivant à l'accueil, redemandent l'intégralité des renseignements parce que c'est pas suffisamment clair, concret. Donc voilà. On voulait simplifier le site, tout en mettant les informations principales. Donc que les filles à l'accueil, elles aient quand même moins de boulot qu'aujourd'hui. » (B. Dir.1).

Aussi, le discours déployé sur le web a-t-il un impact réel sur le travail des employées sur le terrain. L'informatrice a bien saisi la source de certains problèmes qui apparaissent notamment à l'accueil du centre. Trop de tâches synchronisées à assumer pour les hôtesse d'accueil. Accueillir, encaisser les entrées, prendre les réservations, informer le client, répondre au téléphone, gérer les arrivées par e-mail... Notre informatrice a vite saisi que certaines tâches, comme par exemple, « l'information client », pourraient être assumées automatiquement par le site web, et pourraient alléger la tâche des hôtesse d'accueil. A condition de proposer des informations concises, claires et pertinentes qui ne demandent pas à être répétées à l'accueil, et donc aussi, d'inciter les prospects à consulter le site avant de se rendre sur les lieux :

*Extrait 89* : « Pour les cadeaux par exemple, on a beaucoup de gens qui ne savent pas vers quoi s'orienter, et donc de ce fait, téléphonent à l'accueil pour être orientés et vont parfois jusqu'au paiement directement avec les filles en ligne. Donc ça prend quand même beaucoup de temps, un temps qu'on n'a pas forcément, alors qu'au jour d'aujourd'hui on s'est arrangés pour qu'il y ait un choix qui soit plus facile en fonction de certains critères comme les tarifs, comme ce qu'ils recherchent etc., et ensuite, on arrive à accéder à la boutique et à faire un choix par exemple un cadeau d'une valeur de 50 euros, et la personne qui aura ce cadeau, elle peut acheter, elle aura plusieurs choix possibles pour avoir son cadeau. Donc, parmi tous les soins à 50 euros, elle pourra faire sa réservation pour le soin qu'elle souhaitera. » (B. Dir.1)

Par rapport aux autres centres thermoludiques de notre corpus d'étude, Balnéa est un des seuls à investir massivement dans la technologie mobile. Conscients des nouvelles pratiques d'information et de communication nomades, les responsables ont adopté la démarche jusqu'à investir dans les équipements spécifiques en interne. L'équipement technologique permet de faire suivre la prestation mobile jusqu'à la validation de la transaction. Cette dernière ne se fait alors plus uniquement qu'au niveau de l'accueil, à l'entrée du lieu de pratique, mais également à distance, ce qui a le pouvoir d'une part d'augmenter le nombre d'entrées par unité de temps, et d'autre part, de réduire le temps passé en caisse au moment de la validation de la transaction en ligne grâce à la douchette. Il en va de même pour ce qui est de la recherche d'informations. L'essentiel est délivré sur le site web ou mobile, le personnel d'accueil n'est alors plus contraint de répéter les mêmes explications concernant le fonctionnement global de la prestation. L'investissement dans la technologie mobile permet un désengorgement de l'accueil qui fluidifie grandement le flux de personnes et qui soulage la charge de travail des hôtesses d'accueil. Une large part du travail autrefois pris en charge par des agents humains est soulagée par la technologie, laquelle ne prend cependant pas la place d'un collaborateur, mais soutien au contraire sa prestation, à condition que ce dernier ait été informé et formé de et à la présence de l'outil, ceci afin d'adapter sa prestation à la présence de la technologie dans ses processus de travail. La mise en place de cette technologie répond ainsi à un besoin organisationnel ayant été préalablement constaté et exprimé au sein de l'équipe de travail en interne :

*Extrait 90* : « On peut acheter l'entrée aux bains, et ensuite on peut se la faire imprimer soi-même à domicile, on vient et on la présente directement. Depuis pas longtemps, on les reçoit version mobile, donc ça veut dire qu'on les reçoit sur son mobile, et on n'a pas besoin finalement de se l'imprimer, tu vois si on n'a pas de photocopieuse, si par exemple, le touriste est sur Peyragudes, bon au pif, sur Peyragudes, il veut réserver une entrée pour dans deux jours, il se réserve une entrée qui se fait, qui vient sur son mail, et quand il arrive à Balnéa, il présente directement son téléphone. Nous, avec des douchettes spéciales, on scanne son code barre... » (B. Dir. 1).

*Extrait 91* : « On scanne les codes-barres, donc c'est très bien sécurisé, ça veut dire que si jamais il repasse deux jours après, le code barre a été utilisé une fois, donc il peut pas être réutilisé. (...) ça marche plutôt bien, et ça permet qu'il achète, quand même en amont son entrée. Comme ça, y a pas de problème. » (B. Dir.1)

Il a tout de même fallu un temps d'adaptation à l'arrivée de la technologie mobile au sein des équipes. Comme par exemple, le fait qu'au départ, les douchettes n'existaient pas. Ce détail, et non des moindres, supposait que les clients puissent systématiquement imprimer leur bon de commande. Cette situation, pourtant contradictoire avec la technologie mobile, qui suppose que l'on n'ait pas forcément accès à un point d'impression sur place, notamment en contexte de vacances sur un lieu touristique, qui plus est en montagne, n'avait pas été envisagée. C'est par expérience que les collaborateurs ont pu peu à peu prendre conscience de la condition dans laquelle se retrouve un vacancier ayant acheté une prestation sur un site mobile. L'absence de douchettes en interne procurait alors une charge de travail supplémentaire aux hôtes, qui rallongeait encore le temps de traitement des informations supplémentaires à l'accueil. Dans ce cas-là, l'investissement dans la technologie mobile n'a pas été poussé à son comble, et au lieu de générer des facilités de gestion, comme l'équipe s'y attendait, elle a généré des complications et charges supplémentaires pour les collaboratrices concernées :

*Extrait 92* : « D'ailleurs on l'a vu très vite parce que jusqu'à y a six mois, les gens rachetaient, on a des douchettes spéciales pour pouvoir scanner les, le courrier qui arrivait, donc le papier, donc on scannait sur feuilles, y avait pas de problème, même notre mode informatique n'avait pas le scan directement sur téléphone, mais on s'est rendu compte on va dire dès les 15 premiers jours, que les gens venaient avec le téléphone et nous disaient qu'ils n'avaient pas d'imprimante. Donc il fallait se débrouiller, donc ça voulait dire reprendre les chi... les lettres, et réécrire tout, le code barre... c'était pas forcément évident... » (B. Dir.1)

*Extrait 92* : « Donc on s'est vite rendu-compte que le besoin, il y était, donc on a fait la demande très vite pour adapter des douchettes, et bon voilà quelques mois après c'est sorti, et je crois qu'on est dans les premiers à l'avoir sorti, et voilà. » (B. Dir.1)

D'autre part, la rentabilité liée à l'investissement massif dans les nouvelles technologies n'est pas totale, par manque de personnel encore une fois, pour la gestion des bons cadeaux notamment, que la technologie a forcément fait augmenter, puisqu'ils sont directement accessibles via le site web et le site mobile :

*Extrait 93* : « Parce que à Noël, c'est vraiment un budget énorme, et ça veut dire qu'il faut faire revenir les filles (*les collaboratrices de l'accueil*) continuellement le matin, et sur les après-midis, alors qu'elles sont déjà en train de faire rentrer les gens, on a énormément

d'appels pour envoyer les bons cadeaux. Donc là, on a du mal, si tu veux. Il nous faudrait une personne que pour faire les bons cadeaux. » (B. Dir.1)

Autre limite et non des moindres, il faut encore considérer que certains paramètres ne peuvent être contrôlés à cent pour cent par Balnéa, comme l'envoi par courrier par exemple. En effet, il se trouve que l'investissement dans la communication web ne peut être catégorique et que la communication papier reste toujours d'actualité. Aussi, à travers l'investissement dans le web, Balnéa cherche à limiter au maximum les biais liés à des formes de communication plus traditionnelles :

*Extrait 94* : « Le choix il a été fait, il a été fait d'investir on va dire plutôt au niveau internet, site, plutôt que de mettre du personnel ici, parce que le personnel peut se tromper, l'erreur elle est humaine, même, même on va dire, même si l'erreur est humaine, elle est difficilement acceptable parce que les gens attendent des bons, des cadeaux, et s'ils n'ont pas leur cadeau pour Noël, c'est vrai que c'est frustrant, aussi bien pour eux qui ont payé le bon cadeau, que pour nous, qui n'avons pas été en mesure de l'envoyer, on avait toujours des problèmes de poste, les derniers jours de... y a tellement de courrier, que la poste n'arrive pas à suivre, donc beaucoup de gens n'arrivent pas à recevoir leur cadeau pour Noël, donc ça c'est très gênant. Pour la renommée on va dire, de Balnéa, c'est super gênant. Donc au jour d'aujourd'hui je pense qu'on ne doit pas se le permettre. » (B. Dir.1)

Chez Balnéa, la stratégie est de nourrir la technologie par la technologie. Les hôtesse à l'accueil recueillent les adresses pour nourrir le carnet d'adresses pour les newsletters. En effet, une transaction sur la boutique en ligne va forcément générer une adresse e-mail qui sera automatiquement intégrée au carnet d'adresses :

*Extrait 95* : « Ces adresses mail, en fait, sont recueillies essentiellement par les filles de l'accueil quand les gens viennent pour demander, pour prendre la réservation des soins des choses comme ça, elles demandent si ils veulent être inscrits au programme de newsletter, donc oui, non, la personne a le choix, donc si ils sont d'accord on les inscrit, on récupère aussi les adresses de personnes qui nous envoient de la documentation, qui nous demandent des choses, donc ceux qui commandent aussi via la boutique où on récupère les adresses, ce qui fait qu'on a aujourd'hui pas mal de personnes. » (B. Dir.1)

La mise en place d'une communication à travers les nouvelles technologies participe à une mutation des postes déjà existants comme nous pouvons le voir notamment avec le poste d'hôtesse d'accueil. Un autre exemple significatif de mutation non officielle des postes est celui de cette collaboratrice maître-nageur dont le temps, le contrat et le salaire sont aménagés pour lui permettre de travailler sur la production de contenu web. Finalement, il s'agit d'une collaboratrice dont la spécialité est toute autre (maître-nageur/surveillante de bassin), mais dont les affinités avec la technologie en général lui permettent, sous contrat spécifique, de gérer le contenu web que les dirigeantes n'ont pas le temps de produire :

*Extrait 96* : « Et qui écrit cette newsletter ? Ça c'est un maître-nageur, une maître-nageuse, on va dire, et qui est aussi photographe. Donc elle prend des photos sur les bassins et elle s'occupe de l'intégralité du site, et entre autres d'envoyer les newsletters. » (B. Dir.1)

Le modèle d'organisation réel de Balnéa n'est pas forcément conforme à l'officiel, qui est lui proposé sous la forme d'un organigramme. Certaines tâches, telles que par exemple, celle de la production de contenu web, sont gérées de façon plus ou moins intuitive, en fonction des besoins :

*Extrait 97* : « Elle a des heures qui sont dédiées pour faire ça, toutes les semaines, et même chez elle, donc là par exemple elle est en vacances, elle est sensée reprendre les tarifs de la nouvelle plaquette puisque les tarifs augmentent un petit peu, et mettre à jour le site. Il y a un recontrôle derrière pour être sûr qu'il n'y a pas de problème parce que ça générerait pas mal de choses sur la boutique, mais voilà, c'est elle, dans l'idée, qui va faire les newsletters. » (B. Dir.1)

*Extrait 98* : « Elle a des heures qui sont allouées à Balnéa depuis chez elle, donc ça veut dire qu'elle fait du travail en plus chez elle, c'est un forfait d'heures qu'elle a, et ensuite elle a des jours qui sont consacrés à ça sur la semaine, notamment le mercredi, et là elle fait également tout ce qui est site, newsletter, voilà... » (B. Dir.1)

A travers la description des processus de travail donnée par notre informatrice, nous saisissons la part du travail collaboratif mis en place entre la collaboratrice chargée de produire un contenu web et les deux responsables de communication pour validation des contenus produits :

*Extrait 99* : « Elle le montre pour voir si c'est bon, si c'est pas bon, en général soit C., soit moi, on lui donne les idées quand même principales, même si aujourd'hui elle est quand même, elle sait très bien ce qu'elle fait parce qu'elle est là quand même depuis un certain nombre d'années, donc elle maîtrise très bien, mais voilà, elle demande toujours avant de publier, on se met d'accord sur ce qu'elle doit publier. » (B. Dir.1)

La fréquence de production de contenu sur le web est quant à elle directement liée à la priorité des tâches à effectuer sur le moment. Ainsi, la newsletter, qui est un exemple de support de communication web, n'est pas une priorité. Elle constitue une tâche supplémentaire qui vient lorsque d'autres tâches plus urgentes sont déjà réglées. Quant aux périodes de forte affluence, elles correspondent en fait aux périodes de non publication sur le web, puisque l'ensemble du personnel et des dirigeants est mobilisé à 100% sur le terrain :

*Extrait 100* : « On est plus sur les deux mois que sur le mois, ouais c'est rare quand c'est tous les mois, parce que : pas suffisamment de temps, des périodes de vacances scolaires entre, ce qui fait que là, on a des périodes noires là, ou blanches je sais pas comment il faut les appeler, mais là on fait plus rien quoi, sur la période de Noël, y a 15 jours pendant lesquels on ne fait rien, et en période de février, il y a un mois pendant lequel on en fait rien, parce que trop de monde, trop de tout finalement, voilà.» (B. Dir.1)

Cependant, notre informatrice a conscience de la nécessité d'assurer une réactualisation du contenu du site web institutionnel en continu. Chez Balnéa, la fréquence de production est plutôt active. Notre informatrice a également conscience que l'activité de production demande du temps et de l'inspiration et qu'elle ne peut être près commandée pour chaque mercredi, par exemple. Elle reconnaît que ce type de contenu ne peut être préparé plusieurs mois à l'avance car il dépend fortement de l'actualité :

*Extrait 101* : « Ça c'est régulièrement, parce qu'il y a toujours des choses à mettre en avant plutôt que d'autres. Donc là par exemple, au jour d'aujourd'hui, j'imagine que sur la première page on a dû afficher euh... le fait qu'on soit fermés, ça veut dire : dès la réouverture, ça va être changé donc réactualisé, donc y a toujours quelque chose comme ça, quoi. (...) Là, il va y avoir les cadeaux de Noël, donc on va mettre en avant des petits paquets cadeau, euh voilà, la nouvelle année arrive, hop on va remettre... voilà, c'est (...) c'est tout le temps en fait. Et c'est pour ça qu'elle a des heures qui sont allouées depuis chez elle pour faire ça, parce que

ça, on peut pas le faire quasiment tous les mercredis, et penser qu'à ça, elle le fait, on va dire, quand elle y pense... » (B. Dir.1)

Il existe un autre type d'investissement dans la technologie chez Balnéa, il s'agit notamment du support vidéo destiné à être partagé dans le cadre de la formation interne des agents de soins ou encore de celui destiné à informer les clients à l'accueil des processus à suivre avant d'accéder aux bassins. Le support vidéo élaboré par K., maître-nageur dont les heures sont aménagées pour s'occuper de la production de contenu web, est encore un investissement technologique dédié à la fluidification des tâches d'information qui reviennent normalement aux hôtesse d'accueil :

*Extrait 102* : « Même tout ce qui est vidéo, on a une vidéo pour montrer un petit peu la façon de faire de Balnéa, c'est à dire comment on rentre avec la carte, comment on ferme le casier, où vont les enfants, voilà tout ça, on le met en vidéo de façon à ce que les gens qui attendent au niveau de l'accueil puissent (...) voir vraiment, au lieu de demander tout à la fille de l'accueil, qu'ils voient un petit peu comment ça se passe. Voilà, donc ça c'est elle qui l'a fait... » (B. Dir.1).

Récupérée sur clé USB, et transmissible ainsi au personnel pour la formation des collaborateurs associés à la partie « soins », la vidéo constitue également une nouvelle technologie mise en circulation au sein des équipes de travail dans le but de faciliter les processus organisationnels entre les individus, d'accélérer l'apprentissage et de garantir des actions homogènes et communes entre les collaborateurs concernés :

*Extrait 103* : « Et les soins c'est pareil, on filme les soins pour deux choses : d'une part parce que, on les met sur vidéo pour que les gens voient un petit peu certaines scènes on va dire de soins pour donner envie, et ensuite on arrive à se faire des vidéos que l'on met sur clé USB pour que les filles, les responsables, la responsable du service soins puisse montrer aux personnes qu'elle forme les différentes manœuvres du soin. Et la personne qui apprend justement, peut se prendre cette clé et se revoir pendant une ou deux semaines avant d'être sûr de savoir bien pratiquer, se revoir à l'ordinateur les différentes manœuvres. Parce que sur un soin, on fait pas, on va dire n'importe quoi, et les protocoles de soin sont des protocoles spécifiques à Balnéa. C'est à dire que la façon de faire se retrouve sur Balnéa et ne doit pas se retrouver ailleurs. Donc sur nos protocoles, et c'est seulement nos protocoles qui sont enseignés. Ça veut dire que concrètement, la personne, une personne qui va faire un même

soin avec deux esthéticiennes différentes devra avoir le même soin. Voilà. Donc ça permet aussi à ça, tout ce qui est vidéo. Et ça revient bien moins cher de former en interne... Après y a toujours des photos qui sont prises par des photographes parce qu'ils le font différemment, mais voilà on apprend aussi en interne. » (B. Dir.1)

Dans la mouvance du web 2.0 et de la participation active de la clientèle dans la communication des marques, phénomène aujourd'hui grandissant, Balnéa cherche à faire participer le client dans la démarche organisationnelle même du centre, en le soumettant par exemple à la réservation en ligne de ses propres prestations. Cela reste encore de l'ordre de l'innovation, dans le but de se démarquer, mais aussi de l'ordre de la stratégie organisationnelle, dans le but de libérer la charge de travail dédiée aux hôtesse en termes de réservation à distance. Par ailleurs la réservation à distance à travers le web favorise la transaction en ligne et génère du chiffre d'affaires, même en dehors de l'espace de transaction « réel », au sein du bâtiment :

*Extrait 104* : « Petit à petit là, je pense que pour l'année prochaine on devrait pouvoir, c'est pouvoir se programmer ses soins à distance, c'est à dire que depuis chez soi, on se réserve le soin, donc on rentre sur notre planification et on se planifie le soin à l'heure que l'on veut. Mais tout en respectant quand même nos exigences, c'est à dire pas faire de gruyère. C'est à dire que le soin précédent, s'il est de 14 à 15h, il faut que l'autre colle, voilà, il faut que l'autre colle, pour ne pas laisser 30 minutes non-stop... de perte d'argent finalement... donc voilà, donc on est en train de mettre tout ça, mais l'idée c'est que l'année prochaine on arrive à ça. » (B. Dir.1)

D'un point de vue de la relation client, Balnéa offre ainsi une plus grande potentialité d'actions et de choix pour le client. D'un point de vue organisationnel, cette orientation stratégique désengorge les files d'attente à l'accueil et permet d'assurer une transaction jusqu'à son terme, uniquement à travers l'interaction de l'internaute avec la machine :

*Extrait 105* : « Il faut qu'on soit incité, soit j'achète pour moi, je le réserve ultérieurement, soit j'achète et j'offre, et plus tard, soit j'achète et je réserve ! Voilà, je fais tout... ça permet de gagner du temps pour les filles de l'accueil, et ça permet de garder le client jusqu'au terme de la transaction. » (B. Dir.1)

Ainsi, pour Balnéa, le web n'est pas considéré uniquement comme un outil de déploiement de l'image, c'est aussi un outil de gestion qui va venir soutenir le travail des employées au niveau accueil et réservations ainsi qu'une garantie d'assurer la transaction.

Concrètement, quels sont les changements de procédure qu'implique l'intégration de nouvelles technologies et notamment du web dans les processus de travail en interne ? Concernant la constitution des bons cadeaux par exemple, qui était alors produite manuellement, sans lien direct avec la caisse, le processus a été informatisé, ce qui a permis un enregistrement direct des données clients dans le logiciel de caisse et une impression directe du bon cadeau à domicile qui n'est plus à la charge de l'entreprise. Une simplification des tâches, une accélération de la transaction et finalement, un enregistrement direct de contacts dans la base de données clients. Nous observons globalement des améliorations notoires au niveau des procédures, cependant, notre informatrice exprime toutefois quelques limites. Tout d'abord celle du plantage informatique qui coupe toute procédure informatisée et qui suppose une stratégie organisationnelle de secours pour assurer un service minimum. Ensuite, celle de l'appréhension de l'outil informatique par les collaborateurs. Elle a conscience du temps d'adaptation que certains collaborateurs ont besoin de prendre pour se familiariser avec l'outil et la procédure, ce qui peut, pendant un certain temps de transition, nuire à la productivité et à la fluidité de la réalisation des tâches comme à leur aboutissement :

*Extrait 106* : « Donc on le développe petit à petit parce qu'il faut aussi un tas d'adaptations, c'est à dire que là, au jour d'aujourd'hui, ce qu'on a fait pour le scan, ça a posé quelques petits soucis au niveau de l'accueil parce que c'est difficile de se mettre en place, parce que dès qu'il y a un bug en informatique... ça marche pas ! Voilà, donc le matin quand on reçoit les bons cadeaux, donc là aussi via le site il faut intégrer, il faut faire une intégration en fait de la page Excel on va dire, il faut l'intégrer sur notre système informatique de caisse. Donc pour que tout en fait, l'idée c'est que avant on avait, on devait reprendre les données, pour faire les bons cadeaux etc... ça c'était la méthode archaïque, au jour d'aujourd'hui, les gens achètent en ligne, on intègre le lendemain matin les données, ce qui fait que la personne est enregistrée sur notre site de caisse, sur notre logiciel de caisse, si elle revient le lendemain, elle est considérée comme étant dans la base de données, on connaît son panier d'achat, et ensuite on connaît aussi le code qui est inscrit sur son bon cadeau. A part ça, avant, on l'avait pas, on avait un bon cadeau classique qu'on leur faisait manuellement, mais pas de lien avec la caisse, on va dire. Au jour d'aujourd'hui, il y a ce lien. » (B. Dir.1)

Notre informatrice, en tant que responsable de ces changements de processus, compte sur l'adaptation personnelle de chacun à la nouvelle procédure informatisée. L'étape de l'appropriation de l'outil par le collaborateur est une étape fondamentale dans la réussite du fonctionnement organisationnel qui s'instaure autour de l'outil :

*Extrait 107* : « Et si y a un plantage, ça me revient, et je dois, bon voilà, je garde la main sur tout, mais j'essaye de donner aussi, parce que ça permet de faire évoluer les gens, c'est très bien, et voilà quoi, ça leur permet d'apprendre autre chose et de se familiariser aussi à l'outil informatique. C'est bien. Et là, les filles de l'accueil, elles font les intégrations là, bon là je vois qu'il n'y a pas de problème, elles le font très bien, donc voilà et quand on voit que cette étape elle est bonne, c'est qu'on peut avancer sur l'autre. L'idée, elle est là. Dès que c'est acquis, on va pas attendre qu'elles soient débordées, qu'elles y arrivent plus, mais là, on voit que ça se passe bien, qu'il y a peu de bug on va dire, donc voilà. On peut rouler donc on va programmer d'autres étapes pour... dès que le site est à jour on va dire, on avance. On avance. » (B. Dir.1)

La résolution de pannes informatiques reste très empirique. La solution manuelle fonctionne toujours mais prend du temps. La réparation informatique à tâtons, autrement dit par « essai-erreur », directement en interne par la responsable est aussi une solution envisagée, mais un problème majeur tel qu'électrique par exemple sera alors pris en charge directement par un professionnel, sachant que cette solution restera le dernier recours :

*Extrait 108* : « Sur certains cas, sur les bons cadeaux quand ça *bugue*, on arrive à reprendre sur du manuel, ça pose pas de problème, l'intégration, quand ça marche pas, c'est clair il faut trouver la solution quoi, donc il faut se retaper le fichier Excel, parce qu'il y a un code qui est mal mis, bon voilà, beaucoup de travail pour résoudre l'affaire, mais il faut le résoudre. Là, on n'a pas le choix. Sinon, on peut pas... enfin moi, je me vois mal reprendre, admettons 40 commandes comme on a eu certains jours, reprendre nom, prénom. Personnellement, je le ferais pas. Donc je préfère chercher le bug, pour savoir où il est, que l'intégration se passe mal, de toute façon, on a toujours la solution de téléphoner à la boîte pour qu'elle nous aide aussi, on a toujours cette possibilité-là, que l'on fait quand on n'y arrive pas mais bon voilà, je trouve que c'est bien de chercher un petit peu et de se débrouiller... voilà c'est comme ça qu'on avance aussi, quoi. Donc voilà, c'est comme ça qu'on arrive à trouver des solutions après la panne, on va dire... quand y a coupure de courant, forcément là nous, ça arrête tout. Là, et là, on est très mal. Quand on a un plantage au niveau des... là, on

n'a plus aucune solution. Ça arrive, ça arrive ! Un roulement qui déconne, ça arrive, ça arrive plus qu'on ne le croit on va dire, et là effectivement, on est très mal. » (B. Dir.1)

Si l'organisation interne de Balnéa permet de produire du contenu web sans que cette tâche soit administrée à un poste à part entière, notre informatrice révèle une certaine prise de conscience qui est celle de la nécessité aujourd'hui de faire vivre un site quotidiennement. Elle conçoit que l'évolution technologique va demander, peu à peu, la création de postes à part entière pour cette tâche d'envergure, qu'elle occupe, comme nous l'avons vu pour l'instant de manière empirique avec l'aide d'une collaboratrice officiellement rattachée en interne sur un autre poste mais qui propose sa prestation sous forme d'honoraires, en complément :

*Extrait 109* : « Y avait pas de site, il est arrivé un peu après, mais c'était un site très classique, y avait pas finalement, on le faisait pas vivre. C'était un site, on avait les tarifs je me rappelle, les activités, point barre. *Une plaquette en ligne, quoi.* Voilà, mais il bougeait pas de l'année ! C'était, on le changeait pour l'année d'après, c'était ça quoi, mais en fait à l'époque c'était ça en fait sur tous les sites c'était... alors que maintenant c'est tout le temps, toutes les semaines il est touché tout le temps quoi, tout le temps ! Donc c'est ça qui est bien, quoi. Enfin, moi je trouve que c'est...*C'est un boulot à part entière, quoi.* Oui, alors au jour d'aujourd'hui nous on n'a pas la possibilité de mettre une personne...*Un poste vraiment réel...* Voilà, donc c'est pour ça que K. le fait chez elle et ici et qu'elle a cette double compétence, et ça nous permet aussi hors vacances, comme on a plus de maîtres-nageurs et moins d'heures sur le hors vacances, donc elle a plus de temps pour faire ça. Et puis ça lui plaît pas mal donc c'est... voilà sur les vacances j'essaie de prendre le relais quand il faut rajouter des trucs, bon, même si j'ai pas trop le temps, je le fais quand même parce que j'aime bien, mais voilà quoi. Après il faut qu'on arrive à le... à se débrouiller mieux, mais bon voilà, je pense que c'est plutôt pas mal on va dire actuellement. » (B. Dir.1)

A travers cette forme d'organisation empirique, notre informatrice reconnaît volontiers une forme de *bricolage* dans la manière de s'organiser. Elle n'est pas satisfaite à 100% mais elle axe ses objectifs vers le développement du numérique et les façons de l'intégrer aux processus déjà en place pour tendre vers plus de professionnalisme.

\*

### 3.2.4.b. Les Bains du Rocher

Chez les Bains du Rocher, l'évolution technologique est allée à grande vitesse. En une vingtaine d'années, l'environnement de travail s'est totalement transformé. Au début de l'intégration d'internet au sein des entreprises, notre informatrice a pris conscience qu'internet était déjà là, mais que le centre thermal n'avait pas pris totalement le filon. De plus, elle souligne le caractère uniquement thermal de l'offre de service à l'époque, puisque l'offre thermoludique n'existait pas encore. Cette image thermale semble impacter la communication que cherche à déployer notre informatrice, autour du centre thermoludique :

*Extrait 110* : « C'est vrai que moi quand je suis rentrée ici, il n'y avait pas encore internet, moi je suis arrivée quand même dans les années... bon c'était en 89, 90, à l'époque on n'était pas encore... il n'y avait même pas beaucoup d'ordinateurs, je vais dire. On avait un logiciel interne, après au niveau, voilà dans les bureaux, après quand je suis rentrée ici j'étais au secrétariat, c'était encore la machine à écrire hein ! Ça été, oui, ça été très rapide, donc c'est vrai que, moi j'ai commencé vraiment à ce qu'on installe un ordinateur, à faire du traitement de texte, et même et... c'était en 94-95 quoi, hein, donc c'est, voilà. » (BdR. Dir.)

Les thermes de Cauterets appartenant alors au groupe Eurothermes<sup>104</sup>, la communication était gérée entièrement par le groupe, ce qui signifie que le centre thermal de l'époque n'avait déployé aucune stratégie de communication particulière. Dès lors que la société a quitté le groupe et s'est vue reprendre par la communauté de communes, il a fallu créer des postes pour assurer le travail relayé autrefois par le groupe. Ainsi naquit le service communication des thermes de Cauterets, à la demande de la communauté de communes :

*Extrait 111* : « Les thermes ils sont gérés par euh... je sais pas si, je vous ai pas dit ça, ils sont gérés par une communauté de commune en fait. Ils n'appartiennent pas à Cauterets ; les thermes, ils appartiennent entre autres, à Cauterets. C'est 7 communes en fait. La communauté des communes de la vallée de Saint-Savin, voilà on est 7 et c'est une propriété indivisante. Donc c'est géré, c'est une régie en fait, qui est gérée par la communauté de communes. Il y a un directeur, un média, un conseil d'administration, un conseil d'exploitation, voilà, mais c'est sous la tutelle des élus. Alors c'est vrai que ça a été une demande de leur part aussi puisque voilà, ils voulaient que l'on développe la communication. Il faut savoir aussi que les thermes de Cauterets, pendant des années, ils étaient gérés par

<sup>104</sup> Gestion d'établissements thermaux et de centres de bien-être.

Eurothermes. Eurothermes, qui gère donc plusieurs établissements thermaux ou des centres de bien-être, et donc à l'époque, on n'avait pas de communication en interne, aux thermes ici. » (BdR. Dir.)

Le changement de structure n'a pas l'air de s'être déroulé dans les conditions les plus pacifiques entre le Groupe et le centre thermal, et l'on peut sentir, dans le discours de notre informatrice, qu'il y a sûrement eu des tensions lorsque les thermes de Caunterets ont quitté Eurothermes :

*Extrait 112* : « Eurothermes a été remercié en gros. » (BdR. Dir.)

Cependant, c'est à partir de cette restructuration, qu'un véritable service de communication est né au sein de la structure thermale, et que notre informatrice a alors occupé la direction de ce service :

*Extrait 113* : « C'était en 2000...Alors attendez, que je vous dise pas de bêtise là aussi...en 2000, en 2000, que voilà, que la communauté, quand Eurothermes est parti, Eurothermes a été remercié en gros, et donc la communauté de communes a pris le destin des thermes en main donc, par nos directeurs, directeur qui m'a moi-même nommée au service commercial et à la communication, voilà. » (BdR. Dir.)

Il est intéressant de noter que la formation initiale du personnel concernant les postes administratifs n'a pas forcément été prise en compte. Le caractère local de notre informatrice ainsi que sa connaissance de l'établissement ont peut-être suffi à la nommer responsable de la communication. L'aspect technique, elle l'a acquis par expérience, à travers sa capacité naturelle d'adaptation à une situation nouvelle :

*Extrait 114* : « Pour tout vous dire, j'ai pas du tout une formation liée à ça. » (BdR. Dir.)

*Extrait 115* : « Il se trouve que le directeur de l'époque me connaissait, qu'il avait un poste de secrétaire, et que voilà, que j'ai été embauchée comme ça, à la base pour remplacer quelqu'un en congé maternité, et puis il se trouve qu'au terme de mon contrat, on m'a proposé un emploi à l'année. Parce que, y avait, ils avaient mis en place certaines choses qui demandaient un petit peu plus de personnel administratif, quoi, 'fin, à l'année. Donc, je n'avais pas de travail donc j'ai dit oui, pourquoi pas, et donc j'ai été, j'ai travaillé comme ça, c'est

simple hein, de 90 à peu près, bé pendant 10 ans à peu près, et donc c'est quand le nouveau directeur est arrivé qu'il a décidé que je m'occuperais du...de la communication et du commerce. » (BdR. Dir.)

L'une des prises de conscience les plus importantes quant aux changements de processus qui se sont succédés depuis la prise de poste de notre informatrice, est celle du passage du support papier au support numérique. En se questionnant sur ses propres pratiques, elle remet en cause sa manière de produire de l'information à travers le support numérique. Notre informatrice a également pris conscience de l'usage que font les internautes de l'outil internet à travers l'usage personnel qu'elle en fait. Une recherche d'information rapide, qui demande peu d'effort de lecture, peu d'implication cognitive par rapport au contenu présenté. Autrement dit, moins de texte, plus de visuel et de réactivité. Elle a également conscience que leur site web ne correspond pas forcément aux critères de navigation et d'usages actuels : trop d'informations, trop de profondeur au niveau des rubriques... d'un point de vue de la cure thermale, elle se trouve dans un certain dilemme, car la prestation suppose de fournir au curiste des informations importantes sur les procédures à suivre :

*Extrait 116* : « Nous on est habitués au papier alors on écrit beaucoup. Toujours beaucoup trop. Moi je me rends compte que j'aime bien écrire, mais je me rends compte que j'aime pas trop lire ce qu'écrivent les autres, je me dis si tout le monde est comme moi, personne va lire ce que j'ai écrit ! Donc j'aime pas trop lire, c'est vrai que moi si je vais sur un site internet, c'est pas pour lire des paragraphes. J'aime bien avoir du visuel puis des choses qui aillent plus vite pour avoir l'info que je veux très vite, quoi. Et ça c'est pas forcément le cas sur ces sites-là, il est quand même très complexe je trouve. Il y a trop de choses, voilà. » (BdR. Dir.)

Afin d'illustrer ce phénomène, elle met en évidence la spécificité des trois sites web qui se sont succédés au sein du complexe thermal depuis l'investissement dans le web au début des années 2000. Le premier était considéré comme un site vitrine, au sein duquel la totalité des mises à jour était effectuée par l'agence de communication externe. La communication avec le client se faisait par mailing papier. Ainsi, les réservations étaient possibles via l'interface web, mais le paiement sécurisé en ligne était encore inexistant. Et la procédure restait le paiement par voie postale :

*Extrait 117* : « Le premier site qu'on avait fait c'était un peu, comme on avait dit en formation, moi ma vie mon œuvre, quoi ! En gros ! On se présentait, voilà, y a ci, y a ça, on peut pas réserver par exemple, au départ sur ce site. Les gens, euh... on était resté à notre... on l'a toujours hein, mais... à un ensemble de réservations, qu'on envoie, avec une lettre, machin, qu'ils renvoient...*La poste* ? Voilà ! C'est vrai que ça par exemple, ça a changé fondamentalement. Maintenant, non seulement on a un site où on peut réserver en ligne, mais où on peut verser en av... parce qu'après on avait la réservation, mais ils pouvaient pas verser d'acompte. Voilà. Alors ils pouvaient par exemple, ou télécharger la fiche, ou l'envoyer, mais y avait pas de paiement en ligne, donc euh...ils devaient faire un chèque et nous l'envoyer par courrier... » (BdR. Dir.)

Comme notre informatrice l'illustre parfaitement, Internet a apporté un changement notoire au niveau des processus de travail en interne. Notamment au niveau de l'information client et du traitement des bases de données clients. En effet, Internet réduit le contact téléphone, si celui-ci répond efficacement à la demande client, mais également la production de documentation papier, puisque, et notamment aujourd'hui avec l'internet mobile, l'information est directement accessible online quel que soit le lieu dans lequel nous nous retrouvons. Ces changements, aussi infimes soient-ils, demandent de redéfinir les besoins en supports de communication.

Un exemple notoire est celui de la réduction massive des tâches liées au mailing papier traditionnel à travers la récolte progressive des contacts e-mails des clients :

*Extrait 118* : « Alors LE mailing annuel, où on envoie notre nouvelle fiche de réservation pour l'année d'après, notre, voilà, les nouveautés etc., là aussi moi je me disais, voilà, il va falloir passer à l'e-mailing, on n'a pas ça avec tout le monde, on n'a pas les e-mails de tous nos curistes, mais on commence à en avoir beaucoup, beaucoup. De plus en plus. Alors que, là aussi, ça peut faire réaliser des économies de papier quand même, assez conséquentes, quoi. Parce que c'est vrai, quand on envoie un mailing, le problème c'est le budget quoi parce que... la mise sous pli, qu'on réalisait ici à un moment donné en interne, donc on passait des semaines à remplir des enveloppes. (...) Ce qui a changé évidemment, c'est notre façon en interne de travailler.... Là ce que je vous disais, quand je suis arrivée avec la machine à écrire, la personne téléphonait, je voudrais faire une cure, on la renseigne, on prend ses coordonnées, on lui envoie de la documentation. Papier. Maintenant les gens nous

appellent moins puisqu'ils ont internet. Ils vont appeler, mais ils ont déjà vu le site les trois quarts du temps, les trois quarts des gens. » (BdR. Dir.)

Notre informatrice souligne le caractère encore secondaire de la communication online face à d'autres tâches jugées prioritaires. Par ailleurs, cela demande une répartition des tâches nouvelle qui implique une certaine redéfinition de la temporalité et une prise de conscience que ces tâches relèvent de compétences spécifiques, qu'il s'agit d'un véritable travail conséquent, et qu'il faudrait créer un poste à part entière pour le réaliser :

*Extrait 119* : « J'ai une personne qui travaille avec moi, qui est dans une formation en alternance. Elle est en BTS tourisme donc, jeune, et bien sûr, ça l'intéresse quoi, d'avantage, et puis ça va plus vite, ça va plus vite avec elle certainement. Et puis bon, du fait que voilà, on est deux à travailler, y a moins de boulot, moi si j'ai des choses... tant pis c'est secondaire, là je peux pas, j'ai ça à faire... donc quand elle est là c'est bien, là, elle est partie en cours donc elle revient bientôt, dans deux jours, mais bon là ça va revivre parce qu'elle sera là et qu'elle aura le temps de dispatcher, quoi. Par contre c'est ça quoi, le temps. Beaucoup, beaucoup, beaucoup de temps pour remettre à jour, pour mettre des infos, pour répondre, pour... voilà, c'est énormément de travail hein, c'est un travail presque à plein temps... Ouais, presque. Si on veut le faire bien, voilà. » (BdR. Dir.)

Cependant, nous pouvons encore ressentir le *bricolage* en quelque sorte qu'ils sont obligés de mettre en place pour pouvoir faire fonctionner l'outil. En effet, la mise en place d'une communication par le web n'est pas automatique et n'effectue pas les tâches à la place des agents humains. Comme les organigrammes en internes ne sont pas prévus pour cette tâche, elle a été remise, par affinité et par correspondance de domaine, directement aux chargés de communication, qui eux n'ont pas bénéficié d'un aménagement du temps de travail ni de la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences afin de s'approprier l'outil numérique ainsi que les tâches supplémentaires que l'introduction de cet outil dans les processus de travail pouvait induire.

Et pourtant, notre informatrice prend conscience de la nécessité de maîtriser le discours produit sur la toile, car elle s'aperçoit que s'il n'est pas maîtrisé ou s'il devient obsolète, cela peut avoir des conséquences importantes sur la qualité de l'image projetée auprès de l'internaute :

*Extrait 120* : « Parce que si on n'est pas réactif, si on n'est pas... ben sur internet ça se voit de suite quoi. Moi je sais que combien de fois c'est "ah oui mais sur le site, y a ça !" et ça c'est... c'est affreux parce qu'on se dit... ça tout le monde le voit quoi, on a une impression d'être à nu devant les gens qui est effrayante, quoi. 'fin moi, c'est l'impression que ça me fait. Tout le monde n'est peut-être pas dans cet état d'esprit, mais moi je... » (BdR. Dir.)

C'est un peu comme si nous considérions la production de contenu sur le web comme une tâche bénigne, comme si l'outil numérique permettait de produire plus, et plus vite, l'outil numérique étant culturellement associé à l'instantanéité et à l'automatisation des processus de travail ; or, il n'en est rien, puisque la production de contenu sur le web fait en réalité l'objet d'une réflexion stratégique de production : quel contenu ? Sous quelle forme ? A quelle fréquence ? Pour quel public ? Dans quel but ? A travers quel média ? En fait, la production de contenu sur le web demande presque le double de travail à un chargé de communication, puisque ce dernier doit penser une stratégie de déploiement de la communication à la fois via le web, et à la fois en version classique papier, sachant que les logiques de production ne sont pas les mêmes et que les discours produits par chaque domaine seront également différents, ne viseront pas les mêmes objectifs et ne relèveront pas des mêmes logiques de contenu ni de mise en forme. Le choix d'une communication via internet implique de se familiariser avec de nouveaux corps de métiers spécialisés, et de s'appropriier l'outil pour pouvoir le manipuler à la fois du point de vue technique et du point de vue de la rédaction :

*Extrait 121* : « C'est un outil qui est pour moi indispensable, mais qui est en même temps, voilà, qui demande énormément de rigueur et de temps et de, et de plus en plus de compétences. » (BdR. Dir.)

Encore une fois, la majorité des collaborateurs qui intègrent l'outil web au sein de la communication d'entreprise se retrouve confrontée à la problématique du temps, de la compétence et de la rigueur que ce type de média demande pour maintenir une cohérence entre chaque support de communication investi par les entreprises. C'est pourquoi les structures adoptent l'outil web de façon plus ou moins improvisée, en faisant participer d'autres collaborateurs ayant « le profil », s'improvisant dans des tâches pour lesquelles ils ne sont pas prioritairement embauchés. C'est souvent sur leur temps personnel, ou bien dans le cadre d'un contrat extraordinaire, ou bien en parallèle d'une formation que certains collaborateurs s'impliquent dans la stratégie web des entreprises. La tâche de production de contenu sur le web reste souvent secondaire et n'est jamais prioritaire. Cette tâche est souvent

peu abordée du point de vue stratégique, mais simplement du point de vue de la production de contenu.

Par ailleurs, notre informatrice énonce clairement la problématique organisationnelle quant à l'absence de production de contenu. Elle a des objectifs clairs dans sa tête, un plan de communication idéal qu'elle voudrait appliquer et mettre en place, mais elle ne le peut pas par manque de temps. Elle est seule à la tâche et n'a pas le temps de penser la stratégie communicationnelle, gérer les relations presse, organiser les rencontres avec les prestataires externes et produire du contenu. Elle soulage sa charge de production grâce à l'intervention ponctuelle d'une stagiaire externe, mais elle se retrouve régulièrement seule à devoir penser stratégie et création à la fois, ce qui est difficilement gérable pour une structure telle que celle des Bains du Rocher et des thermes de César :

*Extrait 122* : « Je pense que là, on a mal calculé notre coup par rapport à Facebook, quoi. C'est à dire que là, les Bains du Rocher sont fermés par exemple, parce que Facebook c'est les Bains du Rocher, c'est pas les thermes, et les Bains du Rocher sont fermés et y a personne... et du coup j'ai rien à dire en fait, alors que là, on a par exemple, c'est là qu'on est mauvais. On a Noël, quand même, là. Un petit peu comme tout le monde. Là on devrait avoir les offres de Noël, déjà. Ben je les ai pas, donc euh...non mais ça c'est un truc... si on avait nos offres de Noël... j'aurais de quoi dire et insister...bon après je pourrais, hein, franchement je pourrais parce que même si c'est pas des offres spécifiques, des coffrets de Noël et tout, les gens peuvent toujours offrir des *pass*, ils peuvent...donc là c'est plus manque de temps.... C'est même pas manque d'envie ni de... que j'ai pas conscience qu'il faut le faire ! Y a d'autres priorités... » (BdR. Dir.)

Dans le discours de notre informatrice, nous ressentons une certaine difficulté à s'adapter à la nouvelle technologie dans les processus de travail traditionnels : la complexification des tâches due à la multiplication des outils et canaux de communication mais aussi des postes et des différents corps de métiers liés à la communication via les nouvelles technologies a fondamentalement changé le décor des services de communication au sein des entreprises. Il est parfois difficile pour les collaborateurs de s'adapter à ce nouveau paysage, notamment lorsque ces collaborateurs font partie d'une génération qui n'a pas évolué avec ces nouvelles technologies, qui n'y a pas été forcément formée et qui a encore du mal à s'y adapter et à saisir toute l'utilité par rapport à des processus de communication traditionnels. Les membres de cette génération qui ne se sont pas immergés dans le phénomène « nouvelles

technologies » ne saisissent en fait pas complètement les tendances de cette société dans laquelle est aujourd'hui plongée une grande partie de la population. L'usage de la technologie mobile aujourd'hui, fait partie pour bon nombre d'individus, du prolongement des capacités humaines comme la facilitation de nombreuses tâches du quotidien via des applications diverses et variées. Cette généralisation du service à la personne se doit d'être présente dans toute stratégie de communication entreprise par des prestataires touristiques, afin de faciliter le contact ainsi que les modalités d'accès à la prestation, notamment lorsque l'on entre dans le cadre de prestations bien-être :

*Extrait 123* : « Y a des fois où je sais plus, hein, j'avoue qu'il y a des moments, je comprends plus quoi. Par rapport à notre communication commune hein, quand des actions sont lancées, je dis : mais c'est quoi ça ? Ah oui, c'est l'application machin, ah et... et ça, ah oui c'est le truc sur Facebook... à la fin, je sais plus où je campe quoi hein, je sais plus qui est sur... qui fait quoi, je trouve ça très compliqué. Je suis pas du tout du genre à regarder mon smartphone partout, à flasher les codes et des... voilà, je suis incapable de flasher quoi que ce soit avec mon smartphone, là ! » (BdR. Dir.)

Le tourisme de saison commence à se diriger vers une fréquentation à l'année, notamment avec la clientèle locale qui fréquente de plus en plus les lieux et qui représente un potentiel non négligeable en termes de chiffre d'affaires. Le web est vu, par notre informatrice, comme un outil qui permet de déployer une force de visibilité, utile, mais pas forcément indispensable selon son point de vue personnel. En revanche, elle a bien conscience qu'il s'agirait d'un manque que de n'avoir aucune visibilité sur internet, ne serait-ce que par la mise en valeur d'une présence et d'un positionnement vis-à-vis de la concurrence :

*Extrait 124* : « Y a des périodes où y a peu de monde, mais y a des périodes vraiment, où ça vivote quoi moi j'aimerais bien, et ça y a qu'un moyen, puisqu'il n'y a pas de vacanciers, c'est de travailler avec la proximité. Donc, est ce qu'internet est indispensable là, euh j'en suis pas sûre hein, là c'est une autre manière de communiquer, peut-être, voilà. L'intérêt d'internet, c'est qu'on est visibles très loin et par un maximum de gens, mais voilà après... oui, mais c'est utile, voilà, ça indispensable, je pense que ça l'est, je me verrais pas euh, si on n'avait pas les sites internet, mais je lèverais les bras au ciel en disant mais on n'a pas de site quoi ! Voilà, moi si je communique c'est sur internet, voilà je pense que j'aurais du mal maintenant. En plus, c'est quand même plus facile quoi, parce que si on veut mettre un truc, si on veut mettre dans un magazine, il faut faire faire une annonce par un pro, 'fin voilà c'est vrai que c'est du

rapide quoi. Et on n'a pas besoin de se soucier de la cible et du... support, et tout le monde peut y aller quoi hein, il est visible de tous. » (BdR. Dir.)

Elle énumère les avantages d'une communication sur le web non pas en termes d'optimisation organisationnelle, comme c'est plutôt le cas chez Balnéa, mais plutôt en termes d'augmentation de la visibilité et de simplification des processus de publication. L'apparition et l'évolution d'internet dans le milieu de la communication a, pour elle, valeur de révolution, ce qui suppose un bouleversement profond des processus de publication, des relations avec les prospects et de la temporalité, c'est-à-dire du temps qui s'écoule entre un évènement, sa publication et la réaction des internautes face à l'appropriation de l'information.

La nouvelle technologie, en termes de communication, est bien accueillie mais rapidement laissée pour compte parce que si la nouvelle technologie est implantée, elle demande néanmoins à être alimentée par un agent humain ; la tâche prend du temps, et de la réflexion. Les processus de travail notamment n'ont pas été remis en cause suite à l'introduction de la plateforme Facebook régionale. Pas de plan de rédaction, pas de temps pour produire un abandon de la plateforme rédactionnelle. La qualité des productions en ligne dépend avant tout, plus que du talent graphique et technique d'un prestataire web, d'une logique organisationnelle en interne, afin de laisser une réelle place à la production de contenus web dans les processus de travail liés à la communication d'entreprise :

*Extrait 125* : « Et alors effectivement, du coup le Comité Régional du Tourisme a, sur le site, toute une partie sur le thermalisme, et ils ont fait une page justement Facebook, bien-être, santé en Midi-Pyrénées où... ils nous ont fortement incités à publier, à y mettre des trucs...alors au début euh... j'avais envie d'en envoyer un trois fois par semaine, et puis finalement, on n'y pense plus. C'est les planifications hein, je crois qu'il faut se le marquer. Et ça vraiment, je crois que c'est ce qui nous manque. Et je crois qu'avec ces nouvelles manières de communiquer, si on n'a pas ça, on est morts quoi. » (BdR. Dir.)

Concernant la communication visuelle par affichage, les Bains du Rocher observent les mêmes considérations que Sensoria : il semblerait, de manière générale, que l'on observe une perte d'impact de la communication visuelle papier ou affichage. C'est surtout en termes de retour sur investissement que les entreprises misent de moins en moins sur l'affichage ou la communication papier, sachant qu'il est tout autant difficile de mesurer l'impact de la

communication sur internet, à la différence qu'en termes financiers, la communication sur internet demande beaucoup moins d'investissements (il existe toutefois de plus en plus d'outils permettant de mesurer la performance ainsi que l'efficacité de la communication internet, ou encore d'auditer un marché, tels que Google Trend, AdWords ou encore AdPlanners). Si la communication par affiche demande un fort investissement financier, elle ne suppose en revanche que peu d'adaptation organisationnelle en termes de processus de production. Et à l'inverse, si le web ne suppose que peu d'investissements financiers, il exige en revanche une forte adaptation organisationnelle, voire même la création de postes dédiés à la création de contenu. Cette dimension organisationnelle n'a pas encore été appréhendée par les Bains du Rocher, alors que Balnéa œuvre petit à petit dans ce sens.

D'un point de vue organisationnel concernant la production de contenu sur le web, notre informatrice soulève le fait que la bonne réussite d'une communication sur le web ne dépend pas que de la qualité graphique ou fonctionnelle d'un site web. La fréquence de production, la qualité des mots et des images choisies, l'agencement pertinent du contenu, un référencement pertinent et efficace sont des paramètres à prendre en compte pour assurer la visibilité d'un site et son rendement, si tant est qu'il assure une fonctionnalité transactionnelle :

*Extrait 126* : « Après sur internet, finalement, s'ils ont un bon... oui s'ils ont une bonne agence et...ils pourraient être très mauvais aussi sur internet hein ? Euh... voilà. On pourrait être meilleurs. Après voilà, parce que je pense que même avec un site, un site c'est pas la peine d'avoir un site coûteux, le tout c'est de savoir... de faire vivre quoi, et de mettre ce qu'il faut, mettre les mots qu'il faut, les visuels qu'il faut et puis après... » (BdR. Dir.)

Elle relève par ailleurs les dangers du web uniquement par rapport au piratage des données, parce qu'il s'agit d'une situation qu'ils ont vécu. Mais elle semble ne pas avoir pris conscience, par exemple, des dangers du web en termes d'image pour l'entreprise, lorsque la production du contenu sur le web n'a pas été stratégiquement pensée ou organisée. Cette forme d'inquiétude liée à la sécurité de piratage des sites web est très symptomatique des générations n'ayant que peu d'affinités avec l'informatique, puisqu'aujourd'hui, la sécurisation d'un site ou la protection de la vie privée sont des thèmes de sensibilisation qui commencent à être relativement bien intégrés :

*Extrait 127* : « On le fait toujours hein, ce genre de truc, hein, des fois ils arrivent à nous avoir avec ces sortes de books là et puis après je regrette toujours parce que ça n'a jamais

aucun impact, c'est... voilà. On a une impression de...alors sur internet des fois aussi, mais au moins... ça nous a pas coûté très cher. Mais sinon quand on voit combien ça nous coutait, certaines insertions publicitaires, et mis à part certains magazines bien ciblés où ça marchait bien, les trois quarts du temps, c'était un flop quoi, et voilà quoi, donc oui, j'ai pas vu de suite, moi franchement j'ai pas vu de suite l'impact que ça pouvait avoir. Moi ce que j'ai vu d'abord, d'abord, c'est étonnant quoi, hein, quand même quand on est... et je suis toujours étonnée hein ! Moi je suis toujours étonnée par internet, par ce que ça ouvre comme possibilités... en bon comme en mauvais d'ailleurs hé, mais euh... moi le mauvais c'est pas tellement... je sais pas comment dire, je pense qu'il y a des pièges à éviter, après voilà quand on dit Facebook, c'est pas... voilà, des jeunes qui mettent des trucs sur Facebook...bien sûr c'est Facebook, ils savent bien que tout le monde le voit quand même, je me dis, il faut pas perdre de vue qu'on est sur un truc visible, bon après voilà, c'est les dangers en ligne de se faire pirater, bon y a quand même pas mal de moyen qui sont mis à disposition pour éviter ces désagréments, faut faire attention, faut avoir, voilà des antivirus, des machins, tout ça, voilà, il faut se protéger, mais comme dans la vie quoi, comment dire, voilà hein, d'ailleurs y avait une publicité là-dessus, je veux dire, qui a idée d'aller exposer ses enfants à des tordus, réellement quoi donc euh... internet c'est pareil. Y a des précautions d'utilisation, moi je trouve que c'est un sacré truc. » (BdR. Dir.)

\*

#### 3.2.4.c. *Sensoria Rio*

Chez Mercure Sensoria, l'administration de contenu sur le web se partage entre le directeur et une employée en interne qui présente une certaine sensibilité naturelle au numérique et à la relation commerciale. Il n'y a pas de poste officiellement dédié en interne à la réalisation de cette tâche :

*Extrait 128* : « Ben le webmaster... ben non, on n'en a pas ! Nous on le traite... y a M. qui est là, qui est une fille qui a une sensibilité aussi, 'fin, sur le... par rapport à l'informatique tout ça, qui le fait naturellement donc (...) Voilà. Sensibilité commerciale et sensibilité ben... nouvelles technologies quoi hein. Les gens qui sont à l'aise, voilà. » (S. Dir.)

Quant aux relations avec l'agence, elles ne concernent que la partie purement technique du dispositif de communication mis en place :

*Extrait 129* : « Très peu. Sauf en cas de problème. Là on a un problème, on est bloqués sur les emailings donc là, on a un problème. » (S. Dir.)

Pour notre informateur, le web est un outil de travail auquel il semble s'adapter tout à fait. Il ne semble pas perturbé par l'évolution des pratiques de communication, depuis l'époque des tour-opérateurs dans le milieu de l'hôtellerie, jusqu'à l'époque de la communication web. Il y voit plutôt une continuité, à travers laquelle il peut gérer lui-même plus ou moins gratuitement, des contenus informatifs et de visibilité qu'autrefois, les tour-opérateurs prenaient directement en charge :

*Extrait 130* : « Non, non mais bon je sais pas, moi dans mon métier, bon moi je suis du monde de l'hôtellerie, du camping aussi, donc bon, on est quand même depuis longtemps... ça s'appelle pas le web, mais tout ce qui est canal de distribution, ça s'appelait les tour-opérateurs, c'était important, donc on a toujours fait... le web permet de faire ce qu'on faisait à l'époque avec des moyens traditionnels. » (S. Dir.)

Par ailleurs, le complexe Mercure Sensoria est né à une époque où la communication sur le web était déjà particulièrement en vogue, et le passage au web n'a pas été vécu par les collaborateurs comme une révolution ou un bouleversement organisationnel. La communication web est intrinsèque au fonctionnement de l'entreprise, même si elle n'a pas été envisagée comme un poste officiel à part entière au sein de l'organisation. C'est à travers l'externalisation des prestations de communication sur les plateformes web de marques partenaires que Mercure Sensoria cherche à déployer sa visibilité. Cette stratégie demande finalement peu d'investissement en interne en vue de produire du contenu web.

### **3.2.5. Positionnement face à la concurrence**

#### *3.2.5.a. Balnéa*

Balnéa présente une forte volonté de garder une longueur d'avance par rapport à la concurrence. Cette avant-garde s'inscrit définitivement dans l'histoire de Balnéa, premier centre thermoludique à s'être implanté dans les Pyrénées françaises. Aussi, le centre cherche-t-il à garder en permanence le cachet de la nouveauté et s'appuie dessus pour nourrir sa communication. Au moment où nous abordons la question de la concurrence, la deuxième

responsable qui est aussi présente au moment de l'entretien et qui travaille à côté de nous intervient. Elle insiste particulièrement sur la nécessité de générer des prestations innovantes, dans le but de le communiquer et de donner une image d'avant-garde permanente (renouvellement des concepts tous les deux à trois mois) vis-à-vis de la concurrence. Le site web est pour cela un relais d'information et de communication très efficace :

*Extrait 131* : « Et là, vraisemblablement, y aura le nouveau soin qui va sortir dès décembre pour dire : on a des nouveautés par rapport, entre guillemets, aux concurrents : on a sorti autre chose quoi. » (B. Dir.1)

*Extrait 132* : « On va dire que y en a de la concurrence parce qu'il y a de plus en plus centres thermoludiques, mais je pense que c'est, nous on est, on va dire, directement en concurrence avec Saint Lary et même pas Luchon parce que c'est vraiment très petit on va dire, et c'est... c'est la destination je pense, la destination des gens qui fait qu'ils vont cibler plutôt un autre endroit que l'autre. » (B. Dir.1)

*Extrait 133* : « Parce que si tu veux, on parle concurrence. Ok, Mais quand même, c'est pas pareil que nous, les autres, hein. Ils ont qu'un espace. Nous, on est quand même euh... (B. Dir.2) On est devant. (B. Dir. 1) Voilà, la semaine dernière on avait des ventes pour les journées bien-être d'Airbus, on était 4 en tout, centres de Midi-Pyrénées, y a eu 1 250, par-là, tickets de vendus, Balnéa 600. La moitié quoi. Tu vois ? Donc tu parles concurrence, mais tu vois là on a, après-demain à Toulouse, ils vont être tous contre Balnéa parce qu'ils sont jaloux quoi ! On est quand même en avance sur eux hein, c'est énorme. (...) Faut que tu lui dises aussi qu'on essaie quand même de mettre des nouveautés à peu près tous les deux-trois mois quoi, comme le "cani-rando", mais quand même, en plus que ce qu'on a, on met des trucs comme les chinois qui vont faire des soins, tu vois y a toujours des trucs en plus hein. (B. Dir. 2) *Des évènements extérieurs, c'est ça ?* Ouais, et on en parle pour montrer que Balnéa bouge tout le temps, quoi. » (B. Dir.2)

Lorsque nous abordons la question de la concurrence, certaines tensions commencent à se faire sentir. D'après les échanges qui se sont arrêtés sur cette thématique, nous pouvons supposer que ces tensions peuvent provenir du fait que Balnéa est le premier centre thermoludique à avoir vu le jour dans les Pyrénées françaises, mais encore, d'influences politiques largement critiquées par la concurrence :

*Extrait 134* : « Quoi qu'on en dise, il n'y a pas de préférences de certains, pour Balnéa ou pour d'autres, c'est on va dire, la position de Balnéa aujourd'hui et le fait que ça marche si bien, que les autres centres on va dire qui sont aussi sur HPTE peuvent contester parce qu'on marche bien, mais bon voilà ça n'a rien à voir, ils commercialisent pareil les uns et les autres, quoi. Sur leur site, on voit notre place...*Finally, ce n'est pas tout à fait le même concept, en plus.* Bé nous on est que thermoludique. » (Balnéa, Dir.1)

Le positionnement face à la concurrence selon les gérantes de Balnéa, c'est aussi s'inscrire dans une dynamique positive d'échange d'informations, et non pas seulement se positionner dans une attitude d'opposition. Un bon positionnement ne peut se réaliser qu'à la condition de connaître parfaitement sa concurrence et de communiquer avec elle sur certaines procédures :

*Extrait 135* : « Alors C. en voit pas mal on va dire (*cf. les gérants et chefs de communication des établissements concurrents*), parce qu'elle s'occupe de la partie commercialisation, donc quand elle va sur HPTE, quand elle va dans des réunions comme ça, elle les rencontre, même si au jour d'aujourd'hui on n'a pas énormément de relations, quand même, avec les uns et avec les autres, un petit peu avec Saint-Lary, nous on a eu besoin de Saint-Lary, ça s'est très bien passé, euh Luchon, ça va se passer bien, Caldéa ça se passera plutôt très mal, euh voilà on sait à peu près avec qui ça peut se passer bien, mais la jalousie fait que, voilà! Après on va plus avoir des contacts avec des gens lointains. C'est à dire qu'ils vont nous demander quel système informatique on a, quel système de contrôle d'accès on a... *Alors vous communiquez quand même sur vos façons de faire, quoi.* Oui, sur la manière de gérer, je pense qu'il y a toujours des choses qui sont intéressantes, le contrôle d'accès, chez qui on l'a, chez qui vous l'avez, comparer ce qui est bien, ce qui est pas bien, voilà. Mais plus avec les choses lointaines. Je sais que Capvern a le même contrôle d'accès, ils ont pris le même contrôle d'accès que nous, on n'a pas eu pour autant de communication avec eux. On l'a su par la boîte qui leur a mis, ils nous ont dit, on leur a mis le même système, en plus petit, mais on a mis le même système, voilà, ils sont pas allés... » (B. Dir. 1).

Les informatrices soulignent cependant le caractère particulièrement tendu des relations entre certains concurrents, malgré les efforts qui sont déployés pour générer une dynamique informationnelle entre chaque centre. Les relations avec la concurrence se traduisent à travers un réseau d'entraide non officiel : une certaine communication entre les concurrents existe pour ce qui est des systèmes de gestion, notamment informatiques. L'inspiration auprès de la

concurrence en termes de concepts par exemple, est prégnante ; par exemple, Capvern s'inspire du contrôle d'accès de Balnéa, quand Balnéa s'inspire du concept Caldéa. L'influence concurrentielle peut s'étendre sur une large zone géographique, recouvrant l'ensemble de la chaîne Pyrénéenne.

Il ressort de cet échange sur la concurrence que la volonté affirmée de ne pas se considérer en concurrence avec les autres centres en affirmant que le concept Balnéa est unique reste somme toute fragile. Et ce constat se traduit notamment par une attitude d'avant-garde sans cesse renouvelée par rapport aux prestations concurrentes. Notons que l'investissement technologique est pour Balnéa, l'une des dernières solutions sur lesquelles le centre mise pour se démarquer :

*Extrait 136* : « On est en train de chercher quelque chose d'autre qui puisse nous permettre de nous démarquer déjà, donc on est en train de chercher ce créneau. Au niveau des soins, on y arrive à peu près on va dire, voilà, des bains aussi, au niveau de l'accueil, on arrive à se démarquer via le site, via les réservations en ligne etc., donc on arrive à quelque chose de tout à fait... petit à petit là, je pense que pour l'année prochaine on devrait pouvoir, c'est pouvoir se programmer ses soins à distance. » (B. Dir.1)

\*

### 3.2.5.b. Les Bains du Rocher

Chez les Bains du Rocher, dans un contexte où la clientèle curiste s'est stabilisée, et où l'offre thermoludique fleurit partout, le développement d'une stratégie de visibilité et de contact client sur la toile devient essentielle. Les centres proposant alors tous plus ou moins la même offre de service doivent à présent se démarquer, en racontant leur propre histoire, à travers le support numérique, et en déployant une image qui leur est propre à travers une certaine manière de se présenter :

*Extrait 137* : « Parce que si vous voulez, le nombre de curistes finalement en France, de manière globale, n'évolue pas tellement. On est à peu près à 500 000 qui existent en France. Donc là, on se les refille les uns aux autres en gros, je veux dire par là, quelqu'un va aller cette année à Saint-Lary, l'an prochain il va aller à Cauterets parce qu'il a envie de changer, là il a pris à Luchon, euh voilà. Là, internet va quand même permettre de faire la différence. » (BdR. Dir.)

En effet, l'offre de service, dans chaque centre thermal ou thermoludique, est sensiblement la même. Il est difficile de se démarquer à travers la qualité des eaux, car il s'agit de propriétés bien trop techniques et dont l'apport de satisfaction client est bien trop peu perceptible, déjà dans le domaine médical, et d'autant plus dans le domaine du bien-être. Pour se démarquer, il faut alors miser sur la prestation supplémentaire. C'est souvent la prestation hébergement qui fait la différence, parce qu'elle s'inscrit tout simplement dans une logique de prestation globale tout compris, qui se combine parfaitement avec le concept du bien-être et de la détente, des valeurs aujourd'hui particulièrement attendues par le vacancier dans les prestations qui lui sont proposées. Faciliter l'organisation d'un séjour en combinant hébergement, restauration et prestation bien-être est le trio gagnant qui attire une clientèle désireuse de confort, prête à déléguer l'organisation d'un séjour et à se laisser prendre en charge.

L'une des stratégies de visibilité les plus efficaces semble être celle du raccordement de l'établissement à un grand groupe, stratégie sur laquelle a notamment misé Sensoria à Saint-Lary qui efface son image de marque à travers celle du groupe Mercure, au profit d'une plus grande visibilité. Si les Bains du Rocher ont appartenu par le passé à la chaîne Eurothermes, l'impact sur la visibilité s'en fait particulièrement ressentir, notamment si l'on compare la visibilité actuelle de l'établissement à celle de gros groupes telle que la Chaîne Thermale du soleil, par exemple :

*Extrait 138 : « La Chaîne Thermale, c'est tout le temps que j'entends des spots... mais à certaines périodes de l'année ça me hérisse quoi, j'allume France inter, musique, la Chaîne Thermale... encore eux, j'allume la télé, Chaîne Thermale du Soleil, et voilà, eux ils peuvent se le permettre quoi, parce que eux, c'est plusieurs stations hein, c'est... bon nous on a été dans ce cas-là quand on était à Eurothermes, du coup... sauf qu'ils faisaient pas de spots à la télé Eurothermes, ils en n'ont jamais fait, mais c'est vrai qu'il y avait des moyens de communication plus importants. Mais Eurothermes n'a jamais égalé la Chaîne Thermale du Soleil, c'est monstrueux, la Chaîne du Soleil. ». (BdR. Dir.)*

Le regroupement semble avoir du bon en termes de déploiement de l'image des centres, grâce à des regroupements financiers par exemple, des investissements communs pour produire une communication à travers divers canaux, notamment ceux ayant le plus d'impact et les plus inaccessibles en termes financiers, tels que par exemple, les spots TV ou radio aux heures de forte audience. Il est clair que pour les Bains du Rocher, le fait de quitter le groupe

Eurothermes a fait chuter les moyens en termes de communication. Toujours est-il que la forte concurrence se retrouve à l'échelle des gros groupes. Les petits centres indépendants, tels que ceux qui composent notre corpus, jouent la carte du regroupement sous la couverture du Comité Régional du Tourisme, et se rassemblent sur les actions de communication ponctuelles cofinancées et organisées par la région.

\*

### 3.2.5.c. Sensoria Rio

A travers l'historique du complexe ainsi que son positionnement vis-à-vis de la concurrence que l'on a directement évoquée en début d'entretien, notre informateur nous révèle que Mercure Sensoria est un organisme entièrement privé qui propose un ensemble de trois prestations, dont le thermoludisme, mais dans une moindre proportion par rapport à la prestation thermale et hôtelière. Mercure représente la prestation hôtelière, Sensoria désigne la prestation thermalisme médical, quant à Sensoria Rio et Spa, les désignations renvoient à la prestation thermoludique. Si l'on se concentre plus particulièrement sur la prestation thermoludique, cette dernière est plutôt restreinte quant à la partie bains, mais est complétée par d'autres prestations de type esthétique et soins du corps avec Sensoria Spa (prestations également proposées par les autres complexes) et centre fitness (proposé par les Bains du Rocher, mais pas, ou disons plutôt plus par Balnéa<sup>105</sup>). Ces caractéristiques permettent de positionner le complexe par rapport aux autres centres d'un point de vue des statuts de la société et des obligations sociales qui lui incombent. C'est à partir de ces constatations que notre informateur établit ses stratégies, dont entre autres, sa stratégie de communication :

*Extrait 139* : « Alors, nous on n'est pas... on n'est pas... faut que je vous explique un peu l'historique d'ici. Parce que le contexte, il est particulier. Cauterets est une structure publique, Balnéa aussi, c'est une SEM (Société d'Economie Mixte), mais bon c'est public, nous non, nous sommes un des rares opérateurs privés, en résumé nous avons racheté l'hôtel Accor en 2010 et on l'a complètement rénové, en hôtel 4 étoiles, 65 chambres, et nous avons gardé l'exploitation de la marque Sensoria, donc Sensoria c'est tout ce qui est thermalisme médical hein, puisqu'on fait aussi de la cure médicalisée, du thermoludisme bon comme d'habitude, enfin comme tous les autres... on a des niveaux de produits moins bien quand même (...) Mais voilà, le centre thermoludique, le centre Sensoria Spa, et le centre de fitness

---

<sup>105</sup> Une offre fitness a autrefois existé chez Balnéa, mais n'a pas été renouvelée.

quoi, le centre thermoludique, le centre Sensoria Spa, et le centre de fitness quoi, c'est un complexe, c'est un *Resort*, y a beaucoup d'activités, plus que d'autres centres, qui font... bon à une échelle beaucoup plus importante mais bon... Cauterets fait du médical et du thermoludique, Balnéa fait du thermoludique et est devenu le spécialiste du thermoludisme dans les Pyrénées, mais il n'a pas d'hôtel, Cauterets non plus, Bagnères non plus, fait pareil que Cauterets mais y a pas de complexe hôtelier, donc nous on est un peu un cas unique. » (S. Dir.)

Chez Sensoria, la concurrence est abordée de manière plutôt décomplexée. Dans un discours d'apparence modeste, notre informateur assume le fait que la prestation thermoludique n'est qu'une petite partie de la prestation globale du complexe hôtelier et que sans les autres prestations, cette dernière ne pourrait tenir le poids de la concurrence, notamment avec Balnéa situé dans la vallée d'à côté, à tout juste une trentaine de kilomètres :

*Extrait 140* : « Bon on regarde ce que fait la concurrence, mais... souvent on n'est pas... bon Balnéa, quand ils ouvrent un nouveau bassin avec une communication adaptée, ou un... bon nous on n'est pas dans ces trucs-là, non, nous on a... on est bloqués au niveau du produit, bon refaire le... Sensoria Rio et l'améliorer, voyez, c'est pas demain la veille parce que c'est la mairie, donc ça fait appel à des marchés publics, bon machin... » (S. Dir.)

Si la comparaison avec la concurrence permet de se situer et de se positionner, Mercure Sensoria reste conscient que la structure n'est pas la même, n'a pas le même statut et n'est pas vraiment comparable avec Balnéa. L'extension de Balnéa est par exemple favorisée par un positionnement géographique favorable à l'extension. Une part des investissements publics permet d'investir dans une communication plus régulière et plus structurée que chez Mercure Sensoria. Par ailleurs, Mercure Sensoria est positionné en ville et ne peut pas étendre son complexe par manque d'espace, tout simplement.

### **3.2.6. Rapport avec la cible et les pratiques des internautes**

#### *3.2.6.a. Balnéa*

On observe, de la part de la plupart des centres interrogés, une prise de conscience de la nécessité de se décentrer par rapport au discours déployé sur le web. Le passage du site vitrine

au site implicatif est aujourd'hui rentré dans les mœurs. De nombreux investissements matériels et humains sont ainsi déployés pour le site web, devant les autres moyens de communication, car il s'agit d'un vecteur d'information qui permet de mesurer un peu plus la notoriété de l'entreprise, notamment par exemple, à travers les statistiques de consultation du site :

*Extrait 141* : « Pour moi, c'est plus important le site, que tout ce qui est panneaux publicitaires et autres, c'est très important aussi, mais au jour d'aujourd'hui, y a plus de gens on va dire qui nous connaissent et qui vont sur le site pour voir et les nouveautés, et les tarifs et tout et tout, plutôt que les personnes qui nous découvrent, sur liste ou sur femme actuelle et tout ça, quoi. Voilà. Au jour d'aujourd'hui on en est là. Les panneaux sur Tarbes, sur Toulouse c'est très bien, c'est super bien, mais le site, ça a rien à voir. » (B. Dir. 1)

Le discours de l'entreprise, comme chez Balnéa aujourd'hui, n'est plus unilatéral. La parole est ainsi passée à l'internaute, ainsi qu'à l'individu ayant vécu l'expérience Balnéa dans une optique d'amélioration constante de la prestation et d'implication des clients :

*Extrait 142* : « Ah oui, et puis il peut communiquer s'il a quelque chose à dire, il y a une page sur le site pour donner les commentaires, donc voilà. Les gens qui font des soins reçoivent derrière un questionnaire pour savoir, ça aussi on va essayer de le reprendre, parce que là, ça commence à être un peu rengaine on va dire, mais voilà, lui demander ses ressentiments qu'est-ce qu'il a pensé du soin, qu'est-ce qu'il a pensé des bains, et pour avoir son opinion, pour arriver à améliorer ce qui peut être amélioré. Et quand la personne répond, on va dire très positivement, ou négativement jusqu'à un certain point on laisse passer, si c'est vraiment négatif à partir d'un certain pourcentage qu'on a déterminé au départ, là par contre on répond. On répond, on essaye d'apporter une réponse à la personne parce que parfois il y a des choses qui sont dites et qui ne sont pas vraies parce que des fois, on fait, on regarde en fait, on arrive à savoir qui a répondu, donc on regarde quelle esthéticienne a fait le soin, on nous contacte, ben on fait le chemin inverse quoi. On arrive à savoir qu'est-ce qui s'est passé, qu'est-ce qu'il y a eu de vrai et de pas vrai. » (B. Dir.1)

Chez Balnéa, l'implication de l'internaute ne se fait pas uniquement au retour d'expérience, mais également au niveau de l'ergonomie du site et des modalités de recherche d'information. C'est par exemple le cas pour le filtrage d'information au niveau de la recherche des soins, afin de faciliter la navigation de l'utilisateur. Le classement de l'information

ne se fait plus en fonction de la dénomination des soins programmée par l'entreprise, mais plutôt à partir des attentes et des besoins des prospects vis-à-vis de la prestation. Le tri s'effectuera par exemple à partir du prix, du type ou de la durée du soin. L'informatrice cherche avant tout à mettre en avant l'aspect convivial du site, et se place alors d'un point de vue de l'internaute en termes d'ergonomie. Le but est d'offrir à l'internaute une réponse à ce qu'il recherche. Plus qu'informatif, comme c'était le cas auparavant, c'est sur un site véritablement fonctionnel sur lequel l'équipe de direction travaille à présent :

*Extrait 143* : « Oui ! Vieux, et puis pas pratique du tout ! (*À propos de l'ancien site web*). Y a beaucoup, beaucoup de choses ce qui fait que quand on veut chercher, ne serait-ce que les tarifs, on se pose la question : où est ce qu'on cherche les tarifs ? On ne sait pas, y a trop, trop d'info quoi ! Trop d'info ! Donc là il faut aller partout, et le trouver là (*elle navigue au sein de l'ancienne interface du site institutionnel*) alors que pourtant les tarifs, c'est quelque chose qui est capital, quoi. » (B. Dir.1)

A travers le discours de notre informatrice, nous nous apercevons qu'elle a fait un retour réflexif sur la qualité de l'ancien site internet. Elle s'est mise à la place de l'internaute et a pris du recul sur une production qui lui paraît aujourd'hui obsolète et qu'elle a pris l'initiative de réactualiser. Non pas seulement d'un point de vue du contenu, mais aussi et surtout d'un point de vue ergonomique et fonctionnel :

*Extrait 144* : « Mettre en avant la boutique, chose qui n'était pas faite jusqu'à présent, mettre en avant les informations que les gens recherchent en premier, c'est à dire les horaires, les tarifs, l'accessibilité pour les bains, c'est à dire que pour les enfants, quand ils viennent, ils peuvent avoir accès qu'à un ou deux espaces plus tard, mais qu'ils ont pas accès à tout, des choses comme ça qui font que les gens en arrivant, sont pas déçus, ils ont vraiment le même ressenti que ce qu'ils ont eu sur le site. Qu'au jour d'aujourd'hui, y a tellement d'informations, que les gens, en arrivant à l'accueil, redemandent l'intégralité des renseignements parce que c'est pas suffisamment clair, concret. Donc voilà. On voulait simplifier le site, tout en mettant les informations principales. Donc que les filles à l'accueil, elles aient quand même moins de boulot qu'aujourd'hui. » (B. Dir.1)

Ainsi, les changements effectués sur le site institutionnel n'ont pas seulement qu'un impact en termes d'image et de communication. Les changements opérés en surface au niveau

de l'interface du site web entraînent en réalité un changement organisationnel profond au sein des équipes qui dépasse la seule dimension technologique, ergonomique et design :

*Extrait 145* : « Mettre en avant les informations que les gens recherchent en premier. »  
(B. Dir.1)

Par ailleurs, le nouveau site web semble constituer un moyen efficace afin de rendre l'expérience de navigation cohérente avec l'expérience hors ligne. C'est notamment le cas à travers des visuels qui décrivent d'eux-mêmes, l'expérience future à vivre, qui permettront à l'internaute de reconnaître le lieu une fois sur place, comme pour lui donner une pré-expérience numérique qui devrait se prolonger dans l'expérience hors-ligne, sur le terrain :

*Extrait 146* : « Dans la clientèle habituelle, on a beaucoup de gens qui viennent à l'aquagym, les gens qui viennent à l'aquagym on va dire qu'ils ont certaines préférences au niveau de leur moniteur. Donc ils aiment bien savoir tel jour, y a tel maître-nageur plutôt que tel autre. Voilà ; c'est la réalité aujourd'hui, on a tout fait pour l'éviter mais bon, voilà c'est compréhensible aussi quoi ! Donc là, on leur met le programme et on peut leur dire exactement quel moniteur y a, tel jour. Et en fonction de ça, ils viennent, ils viennent pas, etc. Voilà. Donc ça permet de cibler, d'avoir quelque chose aussi pour les gens habitués. » (B. Dir.1)

La possibilité d'acheter des abonnements ou des entrées sur le site, de pouvoir consulter les collaborateurs qui dispensent la prestation, de pouvoir sélectionner son jour et ses horaires de pratiques en toute autonomie, directement à partir du site web constitue une plus-value, notamment pour la clientèle habituelle. Cela permet de leur manifester une certaine reconnaissance qui s'inscrit dans une stratégie de fidélisation qui était inexistante auparavant, à travers l'interface de l'ancien site web. En effet, ce dernier présentait le complexe du point de vue des collaborateurs internes, dans un degré de précision tel que l'information en devenait trop importante. L'essentiel n'étant plus visible, il était par conséquent plus rapide de passer un appel téléphonique directement à l'accueil pour pouvoir s'orienter dans le flux d'informations déployé sur le site. La reconfiguration de la nouvelle maquette apporte plus de clarté, concentre l'essentiel de l'information, mais d'un point de vue, cette fois-ci, de l'internaute, dont les besoins sont enfin identifiés et ciblés.

Par ailleurs, le nouveau site web offre une plus grande potentialité d'actions et de choix pour le client, d'un point de vue organisationnel, désengorge les files d'attente à l'accueil et permet d'assurer une transaction jusqu'à son terme, uniquement à travers l'interaction de l'internaute avec la machine. Le but est de prolonger vraiment l'ambiance proposée sur le site web jusque dans les moindres détails de l'expérience hors ligne :

*Extrait 147* : « Pour moi sur l'ancien site, la partie boutique et achats en ligne n'était pas assez mise en valeur. Je trouve qu'il fallait vraiment vouloir pour passer à l'action. Alors qu'au jour d'aujourd'hui, voilà... (...) il faut qu'on soit incité, soit j'achète pour moi, je le réserve ultérieurement, soit j'achète et j'offre, et plus tard, soit j'achète et je réserve ! Voilà, je fais tout... ça permet de gagner du temps pour les filles de l'accueil, et ça permet de garder le client jusqu'au terme de la transaction. » (B. Dir.1)

La reconfiguration de l'espace s'adapte à l'image relayée par la communication jusque dans la configuration des infrastructures ou encore le choix des couleurs, afin également que l'expérience vécue se rapproche le plus possible du discours que l'internaute ou le vacancier a pu pré-expérimenter à travers la communication de l'établissement :

*Extrait 148* : « Et au jour d'aujourd'hui, je pense que l'image, l'image de Balnéa, elle passe par le site, c'est pour ça que le site a été refait, pour vraiment coller à l'image réelle de Balnéa. » (B. Dir.1)

\*

### 3.2.6.b. Les Bains du Rocher

Chez les Bains du Rocher, la relation avec l'internaute est particulièrement liée à des problématiques d'ordre technique, notamment à cause d'un non investissement dans l'évolution technologique du site en place. La technologie n'étant pas à jour, les types de CMS ayant très rapidement évolué, les Bains du Rocher se retrouvent très vite confrontés à des problématiques de piratage qui décrédibilisent fortement le site. Ce dernier est alors perçu comme non protégé voire abandonné car fortement investi par des formes de piratage visuel intempestives. Cette situation détourne l'internaute de l'usage du paiement en ligne. Ainsi, le discours déployé autour du paiement en ligne sécurisé n'est plus crédible :

*Extrait 149* : « On a eu en plus quelques soucis techniques de piratage du site. Terrible. Donc là on est en train de refaire un nouveau site internet. » (BdR. Dir.)

Les Bains du Rocher ont pris conscience de l'usage que font les internautes de l'outil internet. Une recherche d'information rapide, qui demande peu d'effort de lecture, peu d'implication cognitive par rapport au contenu présenté. Autrement dit, moins de texte, plus de visuel et de réactivité. Notre informatrice a tout à fait conscience que le site web ne correspond pas forcément aux critères de navigation et d'usages actuels : trop d'informations, trop de profondeur au niveau des rubriques... d'un point de vue de la cure thermale, elle se trouve dans un certain dilemme, car la prestation suppose aussi de fournir au curiste des informations importantes sur les procédures à suivre.

Par ailleurs, une profonde réflexion a été menée au niveau de la cible internaute : notre informatrice insiste notamment sur le fait qu'internet va toucher une très large cible, même celle à laquelle nous nous attendons le moins (par exemple les personnes âgées). Elle a conscience que l'information déployée sur internet va toucher un large panel de la population touristique et qu'il faut s'adapter à cette évolution.

\*

### 3.2.6.c. Sensoria Rio

Pour le complexe Sensoria, la relation avec l'internaute passe majoritairement par une présence massive sur les réseaux socionumériques. Cependant, le fait que le processus de transaction passe par le site Mercure ne permet pas d'avoir une représentation globale du nombre de visites sur le site vitrine ayant par la suite généré une transaction, puisque la traçabilité de la navigation de l'internaute est perdue pour les exploitants du complexe, dès lors que l'internaute rejoint le site Mercure par le lien externe qui leur est proposé pour réaliser une réservation ou une transaction en ligne :

*Extrait 150* : « Et qu'est-ce qu'il génère en termes de visibilité d'une part, et puis de transaction en ligne ? Oui ça, on va pas l'avoir. On va pas l'avoir. On va avoir des... parce que comme c'est lié à des... par exemple si on passe par des sites extérieurs, comme Mercure par exemple pour les chambres, c'est impossible de vous dire combien de gens sont passés par le site... » (S. Dir.)

Par ailleurs, notre informateur est totalement convaincu que la communication la plus efficace, pour vendre une prestation touristique, est une communication par l'image, une immersion de l'internaute dans l'expérience touristique à venir, une possibilité de toucher l'internaute de manière instantanée et de le contacter :

*Extrait 151* : « Le web permet de faire ce qu'on faisait à l'époque avec des moyens traditionnels, ce qu'on fait aussi, ce que je vous disais pour certaines populations, là on prépare un mailing pour les curistes, pour les curistes on va pas communiquer par de l'e-mailing. On préfère communiquer sur du papier. C'est le support qui... on prend pas le risque. Pour rester visible d'ailleurs, faudrait faire les deux mais, ça coûte un peu plus cher, papier, ça coûte... le mailing curistes, sur 3 000 personnes, ça coûte pratiquement 20 000 euros quoi, si vous comptez tout, bon... mais c'est nécessaire. Sur une activité qui évolue bien bon, on va pas... ben moi quand j'ai vu ça, ben très bien, hein, au contraire c'est très facile, aujourd'hui, vous prenez un I phone, on vous prend en photo, trente seconde après je vous mets sur Facebook... si vous voulez communiquer... imaginez avant on faisait des journaux d'information de machin que l'on adressait par simple courrier...ça prenait du temps ! Aujourd'hui le principal intérêt, c'est un coup d'accélérateur, et encore, je pense que ça évolue tellement vite, que y a un moment, on utilise vraiment le minimum du minimum ! Mais le minimum, il est bien. Pour nous, c'est très approprié. Surtout quand on a des supports où on peut mettre facilement des photos, des vidéos, nous ce qu'on vend, c'est de la séduction par l'image hein ? Vaut mieux mettre des photos que 36 000... faire 10 pages de commentaires qui seront...vaut mieux qu'il arrive là, à la fin parce qu'il aura été séduit par un truc qui va lui passer sur l'écran quoi. Donc heu... bon. Non, non, non c'est une communication très adaptée, après je pense que, comme je vous disais, le principal intérêt c'est ça quoi, c'est cette facilité à mettre des images très vite, et qui ont de suite de l'impact. » (S. Dir.)

### **3.2.7. Place de la prestation thermoludique dans l'environnement économique et touristique local**

#### *3.2.7.a. Balnéa*

Balnéa insiste particulièrement sur la nécessité de travailler de concert avec les autres prestataires locaux, et justifie la fermeture du restaurant en soirée par la nécessité de faire travailler la concurrence :

*Extrait 152* : « Nous on s'arrange pour qu'ils viennent un petit peu chez nous, un petit peu chez les concurrents pour qu'ils voient finalement un peu tous les restos, c'est ça qui fait aussi le charme de la vallée, s'ils venaient que chez nous, euh... y a pas d'intérêt non plus, quoi. Donc voilà, je pense qu'il faut faire travailler les autres plutôt qu'être en concurrence, au sein d'une même vallée, quoi. » (B. Dir. 1)

*Extrait 153* : « On préfère envoyer une fois chez l'un, une fois chez l'autre, et les gens finalement vont un petit peu partout, ils sont plus contents, nous on se contente entre guillemets d'avoir que le midi, et au niveau du personnel on a trois personnes en cuisine, trois personnes au service, ça nous suffit d'être ouverts que le midi, parce que le midi ça veut dire que quand on a du monde, des fois, on fait jusqu'à 100 couverts, donc on arrive jusqu'à 6h le soir, donc il faut renchainer, c'est pas possible à un moment donné, faut une, faut d'autres personnes. » (B. Dir. 1)

Que ce soit pour une question d'image vis-à-vis des autres prestataires touristiques ou de difficulté de gestion, l'établissement se concentre majoritairement sur la prestation thermoludique et enrichi son offre afin de maintenir un positionnement concurrentiel vis-à-vis d'autres établissements proposant un panel de prestations plus diversifié.

\*

### *3.2.7.b. Les Bains du Rocher*

Chez les Bains du Rocher, la stratégie est d'impliquer beaucoup plus l'établissement dans l'offre touristique globale de la commune. Ainsi, en matière de communication, l'institution se retrouve dans une phase de restructuration. Alors que la communication web se faisait de manière cloisonnée entre chaque prestataire, c'est vers une présentation de l'offre touristique globale à partir du site web de l'office du tourisme qu'elle tend à se mettre en place. Le but d'une telle restructuration est d'attirer la clientèle touristique par le territoire, et de proposer une offre touristique de façon homogène, et globalisée :

*Extrait 154* : « On est en train de refaire un nouveau site internet, mais qui est fait par euh... alors on n'a pas demandé à une agence, c'est quelqu'un qui travaille à l'office du tourisme en fait, qui s'occupe de la communication de l'office du tourisme à Cauterets, qui est webmaster, qui nous fait un site sur WordPress, voilà, qui nous fait un site internet, alors bon, là on attend avec impatience qu'il soit terminé. » (BdR. Dir.)

Ainsi, l'offre touristique se pense ici en mode séjour, dans le but de favoriser la réservation de plusieurs prestations à partir d'une seule et même interface web : hébergement, forfaits de ski, cure thermale ou *pass* thermoludisme, restauration, etc. :

*Extrait 155* : « Donc le futur sur internet, l'objectif c'est ça : c'est de générer du chiffre via internet ? Oui, et surtout, voilà, et surtout, comment dire, parler un langage ou on dit aux gens, réservez votre cure, réservez votre séjour quoi, parce que c'est compliqué. (...) bon, moi je pense que maintenant, on est tous pareils, quand on peut réserver pour des vacances, ou autre, on va sur internet, moi je fais comme ça. (...) ça va nous permettre déjà, de faciliter les choses aux gens. Si on veut qu'ils viennent, il faut leur faciliter les choses voilà. (...) c'est aussi une manière de communiquer beaucoup plus facilement. » (BdR. Dir.)

*Extrait 156* : « Ce qui va se passer en gros c'est qu'en fait, cette réservation d'hébergement, elle va pas se faire vraiment sur notre site, il y aura une redirection, mais on va dire, invisible pour l'utilisateur, quoi. Lui, il va être sur notre site internet, il va réserver sa cure et il pourra réserver son hébergement (...) Là normalement, on va avoir un truc global quoi c'est à dire avec un règlement par carte, mais de la prestation cure + hébergement. Ou forfait bien être + hébergement pour les Bains du Rocher. » (BdR. Dir.)

Une des caractéristiques principales des Bains du Rocher qui freine aussi les actions de communication et les partenariats avec d'autres prestataires, est le fait que l'établissement est en régie par la collectivité territoriale. Aussi, le centre thermoludique ne peut-il pas réserver des prestations spécifiques en collaboration avec des partenaires privilégiés. Un peu comme pour Balnéa, il en va de l'entente cordiale entre tous les prestataires du territoire et il est ainsi encouragé de faire travailler chaque prestataire local au même niveau, malgré les difficultés organisationnelles rencontrées pour homogénéiser les processus de travail communs :

*Extrait 157* : « Alors la complication de la chose, c'est qu'on est en régie. On est donc, on est une collectivité territoriale (...) on est tenus à être équitables, en quelques sortes, ce qui est normal aussi. (...) et ça, je peux vous dire que c'est très compliqué. C'est très compliqué, parce que personne ne travaille de la même manière. » (BdR. Dir.)

\*

### 3.2.7.c. Sensoria Rio

Chez Sensoria Rio, la prestation thermoludique, plus encore qu'au Bains du Rocher qui est une petite extension du centre thermal, est une prestation parmi d'autres proposées par le complexe hôtelier Mercure Sensoria. L'espace thermoludique doit se faire une place parmi un nombre beaucoup plus important de prestations diverses et variées au sein même de l'établissement, et ceci, avant même de se positionner au cœur des prestations touristiques de la vallée, contrairement à Balnéa dont la prestation thermoludique occupe l'espace principal.

Cependant, en termes d'image, la prestation thermoludique chez Mercure Sensoria est primordiale. Chaque prestation nourrit l'autre, et c'est l'effet « complexe » d'offres touristiques variées qui fait la valeur ajoutée du site :

*Extrait 158* : « Mercure sans Sensoria, ça a pas du tout la même gueule hein ! C'est... et même si vous mettez que Sensoria, en fait Sensoria, Sensoria pourrait vivre beaucoup plus facilement que Mercure, mais le complexe est complètement nécessaire, à tous les niveaux, d'ailleurs, que ce soit au niveau du développement, des structures ou la polyvalence du personnel, 'fin voilà ça... y a beaucoup d'intérêts à gérer ce complexe et à pas gérer deux marques différentes. Ce qui fait la valeur ajoutée de ce site, c'est... qui est unique, c'est justement parce que c'est un complexe ce qui est rare. Vous avez tout dans le même bâtiment en fait hein ? L'hôtel, la restauration, les salles de réunion, Sensoria Rio, Sensoria Spa... c'est quelque chose qui est assez unique dans les Pyrénées. » (S. Dir.)

La particularité de la prestation thermoludique chez Sensoria, c'est que même si elle est gérée par un organisme privé, elle appartient en revanche à la commune. Ce qui expliquerait en partie pourquoi la communication locale est très fortement axée sur l'espace thermoludique et non sur le complexe hôtelier en lui-même. Cette caractéristique oblige notamment le complexe hôtelier à partager les offres combinées qu'il propose entre l'hôtel et l'espace thermoludique avec les autres types d'hébergement de la commune :

*Extrait 159* : « Quand on communique sous Sensoria, ben il faut qu'on communique... si le choix de communication est sur Sensoria, on doit pas trop y attacher Mercure quoi. Parce que Sensoria est un produit qui est destiné, qui est pas privilégié à Mercure, c'est un produit municipal, où tout le monde... ça veut dire que quelque part, d'un point de vue déontologique par rapport aux autres hôteliers de la place de Saint-Lary, la mairie privilégierait la

communication Sensoria liée à Mercure et pas aux autres, donc il faudrait communiquer... c'était avec une vocation d'activité publique et ouverte et nous on a des obligations, par exemple quand on fait une tarification à Sensoria, si par exemple on essaie de faire un package avec Mercure, on se doit de le communiquer à tout le monde et de donner cet accès à tous les autres, à tous nos concurrents entre guillemets qui sont... pas concurrents, mais en tous cas de leur faire bénéficier de la même offre. » (S. Dir).

### **3.2.8. Évolution des pratiques touristiques avec le numérique**

#### *3.2.8.a. Balnéa*

Chez Balnéa, l'objectif est de pouvoir créer un espace de transaction autre que l'accueil en réel à l'entrée du centre thermoludique. Le site web actuel ne permet pas de réaliser cet objectif, mais celui qui est en construction offre la possibilité d'accéder à l'achat à tout moment : l'espace de transaction en ligne est en effet toujours accessible au cours de la navigation :

*Extrait 160* : « La partie boutique, on l'a directement. Là. (*Elle désigne l'onglet « boutique » à l'écran*) sur l'écran et là quand on est ici, on a la boutique qui est tout le temps, y a un petit onglet sur le côté, et le panier qui est tout de suite accessible, tout le temps, on n'a pas besoin de chercher pour le voir. » (B. Dir. 1)

Cette mise en scène permet de dématérialiser l'espace de transaction ainsi que la temporalité associée. Le centre thermoludique se met alors à la portée de l'internaute afin de s'adapter au plus près des différentes pratiques de consommation et afin de le rendre le plus autonome possible dans sa recherche d'information :

*Extrait 161* : « Pour les cadeaux par exemple, on a beaucoup de gens qui ne savent pas vers quoi s'orienter, et donc de ce fait, téléphonent à l'accueil pour être orientés et vont parfois jusqu'au paiement directement avec les filles en ligne. Donc ça prend quand même beaucoup de temps, un temps qu'on n'a pas forcément, alors qu'au jour d'aujourd'hui on s'est arrangés pour qu'il y ait un choix qui soit plus facile en fonction de certains critères comme les tarifs, comme ce qu'ils recherchent etc., et ensuite, on arrive à accéder à la boutique et à faire un

choix par exemple un cadeau d'une valeur de 50 euros, et la personne qui aura ce cadeau, elle peut acheter, elle aura plusieurs choix possibles pour avoir son cadeau. » (B. Dir. 1)

L'autonomisation du consommateur permet ainsi une optimisation des processus de travail en interne, un allègement des tâches d'accompagnement du consommateur, vers la transaction. Le numérique est une solution, chez Balnéa, pour faire venir le consommateur à l'achat, sans qu'un agent humain soit sollicité dans le processus de décision d'achat.

L'avènement du numérique dans les foyers a peu à peu encouragé cette pratique de recherche d'information sur le web et de transaction en ligne. Aussi, la place de marché N'Py est-elle un exemple très intéressant qui illustre bien l'évolution des pratiques touristiques à travers le numérique : La place de marché N'Py est une plateforme sur le web accessible à l'adresse suivante : <http://www.n-py.com/fr>. C'est un concept réalisé par le groupement de stations de ski Pyrénéennes N'Py, qui regroupe un grand nombre de prestations touristiques proposées par les vallées. Cette plateforme touche un vaste panorama de corps de métiers et de marchés, comme a pu nous le démontrer notamment la série de tests d'entretiens réalisée auprès des loueurs de ski. Elle permet non seulement un référencement efficace des prestataires, leur apporte une certaine visibilité mais offre également un panorama intéressant de la concurrence sur la chaîne Pyrénéenne. La place de marché permet également la transaction en ligne pour certaines prestations telles que par exemple, l'achat d'un forfait remontées mécaniques combiné à la location du matériel de ski, ou encore la réservation d'une entrée au sein d'un centre thermoludique. La place de marché N'Py a été à chaque fois mentionnée par les informateurs et semble constituer un outil de communication important et efficace, notamment pour de petites structures n'ayant pas les moyens de développer une grosse communication, même en local :

*Extrait 162* : « Parce que c'est une belle région, parce qu'il y a plein de randos à faire, parce qu'il y a du ski, parce qu'il y a plein de choses à faire ! Donc c'est un tout qui fait que Balnéa aussi a la capacité de grossir, on n'aurait pas Peyragudes, on n'aurait pas les randos, on n'aurait pas tout ça, on n'aurait pas pu quand même s'agrandir, donc euh... » (B. Dir. 1)

Enfin, nous pouvons noter une volonté certaine de la part des dirigeants de s'adapter à l'évolution constante des pratiques de recherche des consommateurs sur le web. Nous pensons notamment à la mise en forme d'un site mobile sur lequel la transaction est possible combinée

à l'acquisition de douchettes de caisse permettant d'accélérer le processus de vente en caisse et d'optimiser le flux d'utilisateurs :

*Extrait 163* : « On peut acheter l'entrée aux bains, et ensuite on peut se la faire imprimer soi-même à domicile, on vient et on la présente directement. Depuis pas longtemps, on les reçoit version mobile, donc ça veut dire qu'on les reçoit sur son mobile, et on n'a pas besoin finalement de se l'imprimer, tu vois si on n'a pas de photocopieuse, si par exemple, le touriste est sur Peyragudes, bon au pif, sur Peyragudes, il veut réserver une entrée pour dans deux jours, il se réserve une entrée qui se fait, qui vient sur son mail, et quand il arrive à Balnéa, il présente directement son téléphone. Nous, avec des douchettes spéciales, on scanne son code barre. » (B. Dir. 1)

\*

#### 3.2.8.b. Les Bains du Rocher

Chez les Bains du Rocher, à l'image de Balnéa, l'objectif d'investir dans le web est de générer du chiffre en amenant l'internaute vers la transaction, tout en répondant à de nouvelles attentes en matière de recherche d'information. Accès immédiat, diminution de l'attente, exhaustivité mais clarté de l'information, autonomie, comparaison :

*Extrait 163* : « Bon, moi je pense que maintenant, on est tous pareils, quand on peut réserver pour des vacances, ou autre, on va sur internet, moi je fais comme ça. D'abord, j'ai envie de voir des photos de l'appart que je vais louer, ou de la ville où je vais aller, voilà, donc on a envie de voir un peu comment c'est, d'en voir un maximum. » (BdR. Dir.)

La nécessité d'investir dans de nouvelles solutions numériques chez les Bains du Rocher répond à un besoin de cohérence avec l'ensemble des prestataires de service. La multiplication de partenariats avec des établissements privés pose également un problème de présentation de l'offre. Car en effet, aucun prestataire privé ne travaille de manière identique, le positionnement des hôtels est chaque fois différent, la fourchette de prix également, ou encore la politique de gestion d'arrivée et de départ client pour les hôtels. Comment alors présenter une offre globale cohérente, unique, et uniformisée ? Comment fédérer l'ensemble des prestataires hôteliers autour d'un même projet ? Qui profite à qui et jusqu'à quel point ?

*Extrait 164* : « On pouvait pas fixer un prix aux hôteliers, parce que la concurrence, ben y a des règles aussi, et des... donc on pouvait pas dire, ben l'hôtel trois étoiles c'est tel prix, donc chaque hôtel, et à l'époque y en avait beaucoup plus à Cauterets, ils nous avaient donné leurs prix, enfin je vous dit pas, c'était l'usine à gaz, hein ! Et c'est toujours un peu compliqué quoi, de travailler comme ça. » (BdR. Dir.)

La prise de conscience de pratiques numériques particulièrement récentes, telles que par exemple, la recherche d'information via les mobiles, est réelle chez les Bains du Rocher, mais contrairement à Balnéa qui planche déjà sur la mise en place d'un site responsive design avec équipement interne (douchette) permettant de flasher des codes de transaction en caisse, le centre thermoludique de Cauterets envisage cette évolution comme une prochaine étape :

*Extrait 165* : « Et tout le monde maintenant a internet sur le téléphone portable, alors ils réservent dans la voiture ! Voilà, ça c'est une autre étape, ça hein ! C'est là que j'ai un peu de mal ! Internet, jusqu'à présent... voilà, on est passé du site vitrine un peu, au site où on commence à être marchand, bon. » (BdR. Dir.)

Le constat majeur des Bains du Rocher concernant l'évolution des pratiques touristiques se situe au niveau de la recherche d'information. Ce constat est certes établi mais peu considéré dans un optique d'optimisation des processus d'information ou d'accompagnement vers la transaction, comme c'est le cas chez Balnéa :

*Extrait 166* : « Maintenant les gens nous appellent moins puisqu'ils ont internet. Ils vont appeler, mais ils ont déjà vu le site les trois quarts du temps, les trois quarts des gens. A part quelques rares personnes à pas avoir internet. (...) tout simplement ils ont toutes les infos quoi ! Si en plus ils peuvent réserver sur internet, ils ont plus besoin de grand, ch...ils ont absolument tout ! Quelqu'un qui vient faire la cure, on lui explique tout, comment il faut faire, qui comment, pourquoi, on leur explique absolument tout, ils ont plus qu'à réserver et si en plus maintenant ils peuvent réserver l'hébergement je pense que le courrier là, euh... » (BdR. Dir.)

\*

### 3.2.8.c. Sensoria Rio

Contrairement aux Bains du Rocher, qui en sont encore au passage du site vitrine vers le site marchand, Sensoria a pris conscience des nouvelles pratiques de navigation sur le web et surtout de l'impact des nouvelles plateformes web 2.0 sur la visibilité. Comme nous l'avons vu dans la partie 3.2.3. Sur le déploiement de la visibilité sur le web, le principe de mise en réseau profite à cette structure, qui s'intègre dans les propositions de recherche et de réservation d'autres plateformes plus visitées que leur site web institutionnel.

Si les réseaux socionumériques sont très largement investis par Sensoria, la version mobile de ce type de plateforme, y compris pour le site web institutionnel n'est pas envisagée pour des raisons de temps, de prise en charge en interne, mais aussi pour des raisons de coûts :

*Extrait 167* : « Parce qu'on n'a pas trop le temps non plus... on a une structure... voyez s'il y avait une personne dédiée vraiment à ça, je pense qu'on avancerait sur des projets comme ça hein ? (...) parce qu'on va pas cracher dans la soupe non plus hein, si on pouvait, si y avait une stratégie web vraiment définie bon comme vous le dites, bon les messages publicitaires sur les portables tout ça ouais, franchement, on s'en est pas occupé, on n'a pas le temps, 'fin on n'a pas le temps, on n'a pas la structure, on n'a pas... c'est une question de choix après, on a... on peut pas... on n'est pas dans une structure publique, nous il faut qu'on génère du bénéfice, que l'entreprise soit rentable, elle l'est, bon euh... » (S. Dir.)

### 3.3. Analyse du système organisationnel pour la production de la communication web du point de vue des agences

Pour la seconde série d'entretiens (échantillon numéro 2), nous avons rencontré respectivement des directeurs d'agences et/ou responsables de projets liés à la communication web des institutions de références observées dans le cadre de cette thèse. Bien entendu, quelques thématiques dégagées se recoupent avec celles de la première série d'entretiens, mais d'autres se concentrent plus spécifiquement sur l'aspect technique de la conception web : des considérations qui nous intéressent particulièrement si nous les mettons en résonance avec les résultats de nos analyses sémiotiques. Cette deuxième série d'entretiens nous permet également d'approfondir l'analyse des choix de design et d'esthétique de l'interface, comme de l'ergonomie. Même s'ils ont été superficiellement abordés, ces aspects un peu techniques ont rarement été expliqués en profondeur par les informateurs de la

première série d'entretiens, peut-être par manque de compétences dans le domaine. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle ils ont fait appel à des prestataires externes. Voici, ci-dessous, les thématiques qui structurent notre analyse du discours des agences web porté sur la production de la communication web des centres thermoludiques observés :

- Evolution des techniques et des tendances de création de sites web
- Evolution des techniques d'optimisation de la visibilité sur le web
- Métiers de la communication web
- Adaptation aux nouveaux usages du numérique

Ces thématiques, nous le rappelons, complètent celles précédemment abordées dans le cadre de la première série d'entretiens.

### **3.3.1. Evolution des techniques et des tendances de création de sites web**

#### *3.3.1.a. Balnéa*

L'agence avec laquelle travaille Balnéa est une agence web, qui s'applique à proposer à ses clients des solutions relevant des dernières technologies en matière de web design et de programmation :

*Extrait 168* : « Voilà l'image elle se coupe. Et donc là eux, à l'époque, ils avaient développé une version mobile. Qui était une autre version. Nous, c'est qu'une seule version. Donc la technologie, aujourd'hui, nous permet de faire ça. C'est ce qu'on appelle le "responsive design". Voilà. On peut mettre du plein écran, et des écrans qui s'adaptent aux médias. » (B. Ag.).

Au cours de l'entretien, notre informateur nous présente les dernières caractéristiques appliquées à la conception et à la réalisation de site web. Nous passons alors toutes les étapes par métier, ce qui nous permet de porter un regard global sur la démarche. Les tendances actuelles se dirigent vers des sites beaucoup moins profonds, avec une présentation des informations de plus en plus horizontale, et des visuels panoramiques qui occupent tout l'écran, sans limitation, le contenu n'étant pas cadré pour contenir spécifiquement dans les limites imposées par l'écran.

La démarche reste surtout fonctionnelle, et totalement adaptée à la technologie utilisée. Le fond du message, d'un point de vue stratégique n'est pas forcément abordé en profondeur, mais le raisonnement se base en termes de rapport contenu/modules. La réflexion se porte plus sur le contenant, que les professionnels ne créent pas de toute pièce mais reproduisent en fonction de ce qui est considéré comme porteur de succès auprès des utilisateurs :

*Extrait 169* : « Après on est vachement influencés, nous, euh surtout le graphiste, mais nous aussi, des effets, pas des effets de mode, mais oui, des effets de mode qui sont donnés par les grandes sociétés, style là en l'occurrence, Apple ou Google, là depuis quelques années, ils parlent de “matériel design” ou de “flat design” (...) aujourd'hui, tout ce qui est icônes, c'est, ce qu'ils appellent “flat”, c'est sans ombrée, ce qui se faisait avant, voyez, un bouton, ça se faisait avec des ombrées, on essayait de mettre de la 3D sur les icônes, maintenant ça se fait plus ça. » (B. Ag.)

Notre informateur n'explique pas pourquoi un certain type de design fonctionne et non un autre. S'il cherche à adapter le design au contenu du client et recherche la façon la plus optimale, ou disons, la plus efficace pour catégoriser l'information, il affirme utiliser les outils les plus en vogue. Notre informateur soutient que cette « mode » du design graphique n'est pas influencée par les utilisateurs mais que l'évolution de la technologie est en revanche lourdement influencée par les gros groupes. Peut-être imposent-ils une norme, ou bien cette norme est-elle propagée à travers l'usage, ou bien à travers la recherche en ergonomie ? Lui se contente de la suivre, parce que c'est elle qui marche à l'instant  $t$  :

*Extrait 170* : « On est obligés de suivre ça, parce que les sites à la mode ils sont comme ça. Voyez ? Donc on suit ça. C'est pour ça que par exemple, celui-là, voyez, (*il me montre l'exemple sur l'ancien site de Balnéa*) ce petit effet d'ombrée, avant, ce petit effet 3D là, c'était sympa à l'époque. Aujourd'hui, (...) C'est totalement has-been ! Aujourd'hui ce qui se fait, c'est du flat, c'est à dire tout plat, comme ça. Voyez, même les boutons maintenant c'est comme ça. Alors après moi, je sais pas pourquoi c'est ça. Effectivement, à force de consulter des sites aussi maintenant je trouve que ça c'est plus joli, mais est-ce que ça a été proposé par quelqu'un de dire, c'est plus facile comme ça, ça c'est votre métier, c'est à vous de le dire ! » (B. Ag.).

Notre informateur applique les normes actuelles de design pour l'interface de Balnéa, lesquelles sont systématiquement imposées par ce qu'on pourrait appeler les « géants du web

», c'est-à-dire les grandes firmes et multinationales qui occupent aujourd'hui la première place sur le marché du web et de la technologie internet, actuellement Appel et Google, principalement :

*Extrait 171* : « C'est ce qu'ils appellent "matériel design" en fait, hein. (...) voyez c'est ça par exemple, voyez c'est ce genre de truc. De l'à plat... alors ça va même jusqu'à Google, quand Google créé ses icônes pour ses applications Android en fait, en fait ils ont créé des centaines, voire entre 400 et 500 icônes en fait, qu'ils donnent à la distri. Qu'ils donnent gratuitement. Donc tout le monde peut les utiliser. Donc euh... est-ce que c'est une façon pour eux... je sais pas pourquoi ils font ça d'ailleurs, voyez ? "Matériel design" ou "flat design". Voilà, c'est la tendance actuelle. » (B. Ag.)

Si les agences web se servent des nouvelles technologies pour vendre à leurs clients des solutions toujours plus modernes, dirons-nous, elles n'ont aucune maîtrise de l'aspect de l'outil graphique qu'elles sollicitent, quand bien même elles ont la possibilité d'agir dessus, dans une moindre mesure, en codant par derrière :

*Extrait 172* : « Alors c'est à la fois en termes graphiques, de présentation, et la technologie nous permet à nous aussi de faire des nouvelles choses qu'on pouvait pas faire avant, voilà. Et ça, on le maîtrise pas, nous, par contre, cette technologie-là. » (B. Ag.)

Cet extrait fait écho au fait que les métiers du web sont en fait très largement dépendants des normes de création internationales imposées par des organismes officiels tels que le W3C<sup>106</sup> ou par des grandes firmes internationales comme par exemple Appel en ce qui concerne l'engouement pour le design minimalisé et épuré. L'accès aux données est ouvert, librement accessible, ce qui permet un partage des informations totalement transparent et ce qui peut aussi expliquer cette évolution vertigineuse de la technologie ainsi que la courte durée de vie des tendances :

*Extrait 173* : « En fait, les standards du codage, c'est le WC3, qu'on appelle le World Wide Web Consortium, c'est eux qui disent voilà, aujourd'hui té voilà, on a, on déclare, c'est

---

<sup>106</sup> « Le World Wide Web Consortium, abrégé par le sigle W3C, est un organisme de normalisation à but non lucratif, fondé en octobre 1994 chargé de promouvoir la compatibilité des technologies du World Wide Web telles que HTML, XHTML, XML, RDF, SPARQL, CSS, XSL, PNG, SVG et SOAP. Fonctionnant comme un consortium international, il regroupe au 26 février 2013, 383 entreprises partenaires. Le leitmotiv du W3C est « Un seul Web partout et pour tous ». (Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web\\_Consortium](https://fr.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web_Consortium))

un truc qui dépend de l'ONU hein, c'est au niveau mondial, donc il dit, bon on a inventé une nouvelle balise, je vais vous dire, un nouveau codage qui s'appelle "diaporama", par exemple, et ça fait ça. (*Il montre sur sa maquette la balise "diaporama"*). Ok, donc nous, on la prend, cette nouvelle balise, elle est sortie, et on peut l'intégrer sur... dans nos développements. » (B. Ag.)

\*

### 3.3.1.b. Les Bains du Rocher

Le site web actuel des Bains du Rocher est affilié au thermes, et a été créé par l'agence Nowooo, dont nous interrogeons la responsable. Nous savons, ainsi que notre informatrice, que la création d'un nouveau site web est actuellement en cours en collaboration avec l'office du tourisme de Cauterets. La version du site des Bains du Rocher actuel que nous avons analysé est perçue par notre informatrice comme obsolète, et elle précise même qu'en termes d'image, ce n'est pas très bien pour l'agence d'avoir encore en ligne ce genre de site considéré comme désuet, car cela entre en contradiction avec l'image de modernité que devrait pourtant déployer une agence de communication, censée être à la pointe de la technologie, notamment en termes de communication web. Pour cette professionnelle, l'obsolescence du site est en premier lieu due à la version du moteur jugé trop ancien :

*Extrait 174* : « C'est un site qui est vieux, pour nous, on en parle souvent avec le client, y a des problèmes aujourd'hui parce que c'est un vieux moteur, il date de 2010, donc juger un site comme ça, par rapport aux contraintes actuelles, c'est euh... forcément pas bien pour nous, ils sont en train de refondre le site avec les Bains du Rocher, ils le font en interne avec l'office de tourisme de Cauterets, pour le rattacher plutôt à la destination Cauterets et pas forcément aux thermes de Cauterets. » (BdR. Ag.)

Nous pouvons voir ici le décalage entre l'évolution technologique et l'évolution des mentalités dans le monde professionnel, surtout quand les personnes affiliées à la communication d'une structure ne sont pas vraiment sensibilisées à l'évolution technologique. Si la responsable de communication des Bains du Rocher a bien compris que leur site n'était plus d'actualité, elle n'a pas su vraiment en exprimer la raison, et poussée par nos questions centrées sur l'aspect graphique, elle a essayé de s'exprimer sur son sentiment vis-à-vis du design, qu'elle compare aujourd'hui avec d'autres productions web plus récentes dont nous

saisissons tout de suite la différence en termes de performance technologique et d'impact visuel :

*Extrait 175* : « De toute façon aujourd'hui, par rapport au web, c'est très difficile de garder des sites pendant cinq ans. C'est quasiment... les usages et les technologies évoluent tellement vite que ce site, il est complètement obsolète aujourd'hui. On l'a répété mainte et mainte fois à notre client, il est piraté régulièrement parce que c'est des moteurs en fait qui sont trop anciens par rapport au web d'aujourd'hui (...) donc, pour vous le commenter ce site, pour nous il est obsolète. Ça fait plus partie des références de notre agence. » (BdR. Ag.)

Techniquement, la manière de réaliser un site web évolue d'une rapidité fulgurante. En trois ans déjà, les professionnels font évoluer leurs pratiques de conception et de réalisation des sites. Quasiment tous les sites internet actuels reposent sur la même réalisation technique, c'est-à-dire qu'ils reposent tous sur la base d'un CMS<sup>107</sup>, et c'est ensuite au niveau de la structuration du contenu, de la mise en scène des informations, que chaque site va se différencier d'un autre. C'est pourquoi aujourd'hui, la création de contenu ainsi que sa mise en forme sur le web sont des éléments très importants dans la construction d'une identité visuelle. C'est à travers le web design et les fonctionnalités associées que l'on va construire l'identité d'une entreprise sur un site web. La technologie associée va finalement peu jouer sur cette identité puisqu'aujourd'hui, elle est particulièrement normée, et, comme le rappelait à juste titre l'agence de Balnéa, finalement, les concepteurs web sont obligés de se plier aux dernières normes qui sortent sous peine de proposer des produits obsolètes, ou qui vont rapidement le devenir parce que jugés déjà dépassés ou non référencés par les normes actuelles :

*Extrait 176* : « En fait, les sites, y a 10 ans, étaient développés en html, en langage html, et/ou en flash. (...) Depuis 6-7 ans, on est passés à de nouvelles technologies qui sont rattachées à l'html, qui sont des CMS. CMS : Content Management System, qui sont en fait des logiciels, enfin des outils open source qui sont libres de droit, que les développeurs vont installer en fait sur internet, et vont complètement configurer, à l'image, donc on va créer du web design qu'on va venir rattaché à ce CMS, et on va y installer des fonctionnalités qui sont prévues par le CMS. C'est un peu, pour vous donner une image, c'est un peu comme si vous aviez une voiture, vous vouliez créer une voiture, si votre site internet c'est une voiture,

---

<sup>107</sup> Content Management System

et bien on va dire ben on va aller chercher le moteur allez... de la BMW, hop on lui met son moteur, on va le configurer, et autour on va lui mettre une carrosserie, on va designer, on va la peindre, mais le moteur, en fait, qui va faire rouler la voiture, finalement, on l'a acheté quasiment tout prêt sauf qu'on va le configurer. Voilà, on l'achète pas, c'est des open sources. Alors c'est très vulgarisé, mais c'est pour que vous compreniez. Donc ces CMS, vous allez en entendre parler peut-être avec les autres agences parce que là on est vraiment dans la technique, mais c'est important de le voir... (...) Donc CMS, ça c'est très important, c'est plutôt récent c'est à dire que c'est arrivé quelques années après la création d'internet, donc c'est vraiment pour faciliter la création des sites internet, mais surtout, l'administration par les clients, par les personnes, des contenus du site. » (BdR. Ag.)

Notre informatrice met en valeur la simplicité d'utilisation du CMS afin de générer du contenu à l'intérieur, ce que les clients peuvent faire en toute autonomie, après une demi-journée de formation. La mise en place des modules ainsi que l'aspect graphique sont pensés en amont par l'agence, autrement dit, la forme est préalablement définie, et le contenu est susceptible d'être modifié à tout moment. Il peut s'agir de contenu textuel ou bien visuel, et selon le degré d'intervention qu'octroie l'agence au client, la possibilité de changer le contenu est susceptible de faire évoluer l'aspect graphique général du site, tel qu'il a été livré lors de la première mise en ligne. Pour notre informatrice, il semblerait que cette marge de manœuvre ait peu d'impact sur le message. D'autres agences, telle que celle de Balnéa ou de Sensoria, par exemple, estiment que le produit livré n'est plus le même une fois qu'il est passé entre les mains du client et que celui-ci a agi au niveau de la forme des contenus.

Notre informatrice insiste particulièrement sur le fait que la technologie n'est jamais figée. Comme les CMS sont en open source, tout le monde est libre de les faire évoluer. Ainsi, les versions deviennent très vite obsolètes, en termes de fonctionnalités mais aussi de sécurité et de performance. C'est aussi le cas pour le référencement, puisque Google est particulièrement sensible à la version du moteur utilisé. S'il est obsolète, le site n'apparaîtra forcément pas dans les premiers résultats de recherche :

*Extrait 177* : « Tous les CMS évoluent parce que les CMS sont créés par une communauté de développeurs et systématiquement avec cette communauté, par exemple un de nos développeurs pourrait très bien enrichir le CMS de nouvelles fonctionnalités. Donc en fait, le CMS, ce qu'on appelle les open sources, c'est à dire que la source est ouverte, on peut venir l'enrichir et le faire évoluer. Et donc, on améliore sa sécurité, on améliore ses

fonctionnalités, on améliore son référencement, et du coup, ben on change tout le temps de version. » (BdR. Ag.)

Pour notre informatrice, l'obsolescence du site web des Bains du Rocher n'est pas seulement due à une caractéristique graphique mais avant tout technique (par rapport à la version du moteur qui est utilisé) mais également liée aux nouveaux usages du web :

*Extrait 178* : « C'est un site qui, aujourd'hui, est complètement obsolète et qui aurait dû être modifié même ne serait-ce qu'il y a deux-trois ans, parce que déjà, y a deux-trois ans, il était déjà dépassé. Un site internet, aujourd'hui ça a une durée de vie de deux ans. Quasiment. Parce que ça a évolué de plus en plus vite. De plus en plus vite. Donc avec de plus en plus d'achats sur internet sécurisés, et le fait qu'on navigue beaucoup plus sur les smartphones nous oblige à avoir des navigations simplifiées, des contenus simplifiés, plus de visuels. » (BdR. Ag.)

Notre informatrice évoque également la nécessité de faire de la veille permanente et de s'adapter continuellement. Souvent, les clients demandeurs de sites web ne sont pas en phase avec cette évolution si rapide. Ils ont souvent une vision statique du web, comme un support papier auquel il serait possible d'accéder via un média différent. Ils n'ont conscience que de l'objet médiatique, ils observent la société qui s'équipe peu à peu de nouvelles technologies et ils comprennent qu'il est nécessaire d'être présent sur internet pour être vu de ces millions de prospects connectés. Mais ils n'ont en revanche pas conscience de la spécificité technique que requièrent ces nouvelles technologies, ni de la spécificité et des contraintes qu'elles représentent au niveau de la production de contenu. Souvent, un site passe à l'échec à cause d'une non évolution de la technologie employée, d'une production de contenu décousue et non pensée stratégiquement en amont, d'une répartition des tâches liées à la production de contenu web et à la gestion des supports de communication web non préalablement définie, ou bien répartie de manière totalement officieuse.

Les agences cherchent à proposer continuellement la dernière technologie en date, afin de répondre à tous les impératifs liés au développement d'une stratégie de communication sur le web. C'est essentiel d'un point de vue concurrentiel, mais aussi et surtout pour la réussite de la campagne de communication mise en place pour le client, puisque cette dernière doit être compatible avec toutes les contraintes de navigation et de sécurité actuelles mais également en totale adéquation avec les nouveaux usages.

Chez les Bains du Rocher, il y a un site internet qui assure une visibilité minimale, mais qui n'est pas exploité à 100% en termes de fonctionnalités. Notre informatrice le considère comme « un relais d'information » sous format numérique, mais dont la potentialité n'a pas été explorée :

*Extrait 179* : « C'est un site vitrine, euh... ce n'est pas un noyau de communication, et c'est surtout pas à mon sens un gros recruteur, c'est dommage. » (BdR. Ag.)

D'un point de vue du *graphic design*, notre informatrice déplore l'absence de visuels panoramiques, la meilleure publicité que l'on puisse faire d'un lieu dont l'architecture et l'intégration dans l'environnement naturel sont primordiales. C'est ce que cherchent à réaliser les centres à travers la refonte de leurs sites web, mais il est clair que les sites des années 2010 ne répondent pas à cette tendance de la communication par l'image, encore structurés sur le modèle de la plaquette papier numérisée.

\*

### 3.3.1.c. Sensoria Rio

Concernant son site web institutionnel, Mercure Sensoria présente des attentes peu poussées en termes d'ergonomie et de design et l'agence sollicitée reste alors sur des productions standard. Dans le cas de Mercure Sensoria, cette caractéristique est aussi sûrement due au fait que l'entreprise n'a pas fondamentalement décidé d'investir dans le site web à proprement parler, mais dans une stratégie de communication web globale plutôt axée sur les réseaux socionumériques et les opérateurs associés à ses prestations de services.

*Extrait 180* : « respecter les standards, et puis après, c'est surtout montrer une image professionnelle de leur société, de voilà, de leur entreprise, après voilà, ça va pas très, très loin... » (S. Ag.)

La grande majorité des agences et plus particulièrement celles que nous avons interrogées travaillent aujourd'hui avec des CMS qui permettent au client d'administrer lui-même le contenu. Ainsi, il y a peu de charges de maintenance pour les agences et elles n'interviennent alors plus que sur des points particulièrement techniques, ou des demandes de refonte spécifiques, comme c'est le cas chez Sensoria :

*Extrait 181* : « Non, ils sont autonomes, voilà. C'est ce qu'on appelle des CMS, pour Content Management System, en français, c'est un outil de gestion de contenu web, donc c'est... alors nous on édite notre propre logiciel qui s'appelle Isens Evolution, mais sinon y a WordPress, Joomla, y en a des centaines, voilà, plus ou moins bien, et nous on fait à la fois de l'open source, on fait du WordPress etc., et à la fois, on édite aussi notre solution, sur des positions aussi complexes, nous voilà, on a des solutions qui sont un peu mieux que sur de l'open source pour des choses un peu complexes. » (S. Ag.)

Les sites web institutionnels que nous avons analysé tel que celui des Bains du Rocher, sont construits à partir de CMS aujourd'hui obsolètes, qui ne permettent plus d'adapter le contenu du site à la navigation sur mobile par exemple. Pour Mercure Sensoria, nous savons que la navigation mobile n'est pas un objectif en termes de communication, et ils n'ont pas intérêt à redéfinir l'ergonomie et le design du site web, tant que celui-ci reste informationnel et complémentaire aux autres voies de communication empruntées par l'entreprise.

La technologie responsive permet à un contenu de s'adapter à tous supports et toutes tailles d'écran, même celles qui n'existent pas encore. C'est pourquoi il s'agit d'une petite révolution en termes d'ergonomie et de webdesign, et c'est là que Mercure Sensoria, à notre sens, perd à rester sur un modèle de CMS fixe. A terme, la technologie ne pourrait plus être adaptée aux nouvelles normes de navigation et l'évolution des usages de navigation sur le web le rendrait même inintéressant pour les internautes, dont les pratiques évoluent en synergie avec l'évolution technologique. Cette obsolescence naissante peut risquer de véhiculer une image obsolète de l'institution, ou de négligence, ou de non adaptation aux pratiques et usages des internautes :

*Extrait 182* : « Le fait de réaliser un site *responsive*, c'est... vous aurez un site qui va, dans le temps normalement, mieux vieillir qu'un site qui va rester à une seule résolution, qui va pouvoir s'adapter en fait à plein... plein de... et y a des résolutions intermédiaires qu'on n'a peut-être pas prévues. Mais vu que tout est extensible, voilà (...) faut faire qu'un seul site, et ne pas faire un site spécifique smartphone comme ça. Comme ça, le client n'a qu'à gérer un seul contenu, qui va s'adapter à toutes les résolutions. Donc on parle d'un seul site *responsive*, qui va s'adapter à tous les supports. » (S. Ag.)

D'après notre informateur, les refontes de sites, notamment chez les TPE-PME, n'ont lieu uniquement que quand le besoin se fait sentir en raison du coût important que cela implique, et en raison des contraintes d'administration que cela impose :

*Extrait 183* : « Comme tous les clients qui ont fait leur site il y a quelques années, c'est sûr qu'ils refondent pas les sites tous les deux ou trois ans, les durées de vie sont un peu plus longues, ce qui fait que ben nous, on refond quand le client a vraiment un besoin, parce que la solution ne va pas, ou ne va plus, c'est sûr qu'avant, si la communication... on va dire la charte va bien, c'est assez rare qu'on fasse une refonte, après quelques années, après deux-trois ans, faut vraiment que ce soit la cata on va dire, qu'ils refont. Parce que bon, y a un coût derrière, et qu'ils vont pas forcément...bon. » (S. Ag.)

La refonte d'un site web pour une PME représente un fort investissement qui rapporte peut-être peu par rapport à ce qu'une entreprise pourrait en attendre. Cette constatation rejoint encore une observation que nous avons déjà faite sur le fait que tant que les entreprises ne rencontrent pas de difficultés, elles ne cherchent pas forcément à optimiser ce qu'elles ont déjà, tant que la solution existante n'est pas problématique. Dès que l'entreprise se retrouve confrontée à un problème lié à sa présence sur le web (comme par exemple les Bains du Rocher, avec le piratage de son site institutionnel dû à une obsolescence de la version de CMS avec laquelle il a été configuré), c'est là qu'elle va faire appel à l'agence pour solutionner. Dans le cas de Sensoria Rio, la communication web n'est pas un paramètre à optimiser en amont, dans une optique d'anticipation comme chez Balnéa, par exemple :

*Extrait 184* : « Et le passage d'un site non *responsive* à un site *responsive* demande quand même pas mal de travail, donc le coût voilà, sera pas très important, mais faire que... on va pas faire comme ça... une refonte de son site, bon là pour le site de Mercure Sensoria, il doit peut-être avoir au moins quatre-cinq ans maintenant, donc bon, il serait peut-être à refaire, ouais. » (S. Ag.)

Ces entreprises qui ont créé des sites à la veille du *responsive* se sont vite retrouvées dans une situation d'obsolescence, car juste après est apparue la communication mobile. Aussi, il semblait peu raisonnable d'investir dans une refonte de site seulement après deux ans d'existence. Aujourd'hui, c'est-à-dire à peine cinq ans plus tard, ces sites sont jugés complètement obsolètes et certaines technologies telles que le flash comme c'est le cas pour le site des Bains du Rocher, ne peuvent plus être lues par les navigateurs actuels.

*Extrait 185* : « Surtout que le responsive est arrivé après, donc malheureusement, ils sont tombés à l'eau deux ans avant ben le... en tous cas pour nous, on était assez tôt au niveau du responsive, donc non, ça existait pas avant et voilà.(...) après le responsive aussi tout le monde ne connaît pas... je sais pas si les patrons, chez Mercure , sont au courant que le site est pas responsive ou que... c'est pas forcément le cas de tous les clients, hein, après nous, quand on est en contact ou autre on va les, on va leur montrer leurs outils etc., mais non, tout le monde n'est pas forcément au courant de ce que c'est que le responsive. » (S. Ag.)

Après avoir abordé la forme du contenu, nous nous penchons sur le contenu en lui-même et sur la manière dont est gérée son administration. Nous découvrons ainsi que le contenu reste en autogestion par le client. Pour notre informateur, le fait que la plateforme soit en autogestion, c'est-à-dire que le client ait la main sur l'administration de contenu sur le site, a une influence certaine sur le produit qui a été livré par l'agence. Il parle, en quelques sortes de « détérioration » du site, du fait que finalement, à un moment donné, il devient la propriété du client. Malgré le conseil qui peut être fourni par l'agence, cette dernière n'a plus de maîtrise sur le contenu. Aussi, l'informateur considère l'action du client sur le contenu du site web comme une altération du produit conçu et livré par l'agence. Au fil du temps, il ne s'agit plus du même produit. C'est un point de vue qui n'est pas tout à fait partagé par l'agence de communication Nowooo pour les Bains du Rocher, qui considère que les actions du client peuvent être limitées grâce à un *brief* correctement administré.

*Extrait 186* : « Ils évoluent dans le temps, et ce qu'on voit en fait sur un site, n'est pas forcément le travail de l'agence quatre ou cinq ans avant, ça peut être altéré... mais souvent on le voit en fait, on a par exemple des sites, dès que les sites ont quelques années, on voit par exemple, y a plus de suivi dans la page d'accueil, c'est à dire qu'on a défini une zone d'actualité avec, on a défini peut être voilà, deux trois news, on va avoir un texte de présentation, puis on revient quelques années après, on voit que hop, la zone a été allongée, puis ici y a une zone blanche parce que c'est plus du tout équilibré, c'est plus étudié comme ça. » (S. Ag.)

Suite à notre sollicitation, notre informateur se penche sur une analyse précise du site web de Mercure Sensoria et propose des recommandations d'optimisation, en se basant sur la manière dont un site web se conçoit aujourd'hui, du point de vue de son expérience professionnelle, une navigation dite performante et attractive sur le web. Il soulève l'importance d'une bonne visibilité ainsi qu'une non exhaustivité de l'information. Notre

informateur insiste par ailleurs sur la nécessité d'élaborer une stratégie à partir d'un story-board, sur le type de contenu à administrer, la manière de la catégoriser en modules, le fait de faire passer une information sous forme de texte ou de visuel par exemple, avant de s'engager sur des réflexions de type design graphique.

*Extrait 187* : « On peut également employer des technologies qu'on appelle *mobi first*. C'est à dire qu'on va d'abord penser le site mobile avant de faire le site classique. Pourquoi ? Parce que ça va nous obliger à se poser des questions, et qu'est ce qui est important puisque sur un site mobile, j'ai pas la même place que sur un site classique et comme ça, ça va me permettre de dire, ben voilà, j'ai vraiment très peu de place, qu'est-ce que les gens doivent voir en premier ? » (S. Ag.)

Ici, l'informateur soulève une information très intéressante qui n'a pas été suggérée par les autres informateurs en agence, et qui relève pourtant d'une contrainte technologique importante. C'est le fait d'envisager la création d'un site web à travers la technologie responsive design (contenu adaptable à la taille de l'écran) et de commencer à penser le contenu du site à partir de la version, puis de l'élargir peu à peu à la version tablette, puis ordinateur. Le but est ici de présenter en premier lieu l'information la plus importante qui répond à l'objectif de communication principal de l'entreprise et au besoin caractéristique du groupe cible. Dans les techniques de marketing, nous parlons aussi d'*elevator pitch*, c'est à dire, le fait de présenter un discours de présentation de soi le plus significatif possible en un moins de place ou de temps possible. Cette perspective est très intéressante d'un point de vue sémiotique car elle implique de mettre sur pied une stratégie de présentation de soi tant du point de vue du contenu que du point de vue de la forme. Il est en effet toujours plus facile d'étendre l'information plutôt que de la restreindre afin de sélectionner l'information la plus percutante. Dans cette perspective, c'est au niveau de la sélection de l'information qu'un travail stratégique doit être mené, mais également au niveau de la manière de la présenter d'un point de vue ergonomique et fonctionnel dans un premier temps, puis d'un point de vue du design dans un deuxième temps.

*Extrait 188* : « On peut faire des tris aussi, des systèmes de cartes de tris en disant ordonner les choses qui sont pas voulues les plus importantes, 1, 2, 3, 4, 5, 6, et puis comme ça, ça permet d'ordonner les pages d'accueil, et voilà, d'organiser tout ça. » (S. Ag.)

Le contenu étant principalement administré par le client, l'agence web ne s'occupe finalement que de questions purement techniques, et de configuration de l'information. Le client va fournir une base de données textuelle et visuelle, et l'agence web se charge d'agencer techniquement les informations en fonction des objectifs préalablement établis par l'entreprise cliente.

### 3.3.2. Evolution des techniques d'optimisation de la visibilité sur le web

#### 3.3.2.a. Balnéa

Les techniques de mise en visibilité sur le web dépendent en majeure partie de la stratégie de référencement sur le web, c'est-à-dire plus exactement, de la manière dont un site est répertorié par les moteurs de recherche. Concrètement, l'objectif de la mise en place d'une stratégie de référencement est de faire en sorte qu'un site web apparaisse dans les premiers résultats d'un moteur de recherche à partir des requêtes effectuées par les internautes. Plusieurs techniques permettent d'optimiser le référencement, et dépendent surtout de l'utilisation pertinente d'un lexique spécifique apprécié par la machine en fonction d'un contexte :

*Extrait 189* : « Ben le référencement, nous la technique qu'on utilise, c'est : on essaye de faire une segmentation des cibles (...) De les classer par ordre d'importance, alors, l'importance c'est à la fois... importance en tant que nombre de visiteurs, mais aussi chez certain clients, importance en tant que chiffre d'affaires (...) Donc on essaye de les classer et on se dit bon ben voilà, cette cible, qui est pour nous la numéro 1, qu'est-ce qu'elle taperait sur les moteurs de recherche pour me trouver ? Donc on va essayer de sortir une ou deux expressions (...) à la fois dans le titre des pages en haut, voyez, ça c'est le titre, dans le descriptif des pages (...) En fait, toutes les pages html, ben internet en fait, dedans y a des balises, qui est une "balise-titre" qu'on appelle, la balise-titre c'est celle qui est tout en haut. Ensuite dedans, y a une balise qui s'appelle "description". C'est ça, c'est une phrase, c'est celle qui sort quand je suis sur Google... » (B. Ag.)

Le référencement se base sur une présence raisonnée de certains termes qui sont sémantiquement contextualisés au sein, à la fois, du site internet, de la liste de mots clés proposés, ainsi que du contenu du descriptif et du titre de résultat qui apparaît sur Google.

L'entreprise peut ainsi paramétrer et indexer ses propres mots-clés, qui seront automatiquement référencés par Google. Mais Google étant devenu « intelligent », il est capable aujourd'hui de repérer les mots clés référencés en nombre trop important ou décontextualisés afin de lutter comme des tricheries de type pages dédiées à une liste de mots clés décontextualisés. Il existe d'ailleurs un module efficace pour pallier cette limite, c'est le nuage de mots clés, module composé uniquement de mots clés décontextualisés, mais dont le référencement est quand même accepté par Google.

*Extrait 190* : « Il faut qu'à la fois, dans notre titre, dans mon méta descriptif et aussi maintenant dans mon texte, c'est à dire Google, nous on va rentrer, il va scanner le texte. Il faut que nos expressions y soient (...) Et ça, il faut essayer de le faire sur toutes les pages, donc euh... quand je parle des bains, faudra que je remettre “thermoludisme-les bains”, et que dans mon texte je remette ces expressions-là. Pour que Google les indexe, lui il étudie un peu la densité des mots qu'il y a sur une page. Le mot qui est le plus présent, ben il va indexer cette page-là par rapport à ce mot-là. Voilà, c'est comme ça que ça marche. » (B. Ag.)

Associé à ce travail sémantique, l'entreprise fabrique également des *personas*, c'est-à-dire des profils potentiels d'utilisateurs fictifs, afin de saisir les caractéristiques et les éventuelles attentes du groupe ciblé par l'entreprise. A partir de ce profil, l'équipe de conception crée des scénarios d'usage afin de penser l'ergonomie du site en fonction de ces usages potentiels.

Par ailleurs, l'administration régulière de contenu participe, comme nous allons le voir avec l'analyse de l'entretien effectué auprès de l'agence de communication des Bains du Rocher, au dynamisme de référencement d'un site. Chez Balnéa, la refonte du site web a consisté également à renouveler le contenu afin d'apporter un dynamisme au niveau de l'offre, ce qui possède également un impact au niveau du référencement. Notons cependant que la refonte du design n'a rien à voir avec la stratégie de référencement. C'est plutôt la fréquence d'administration et le renouvellement du contenu qui participe au bon référencement du site web, ce que le processus de refonte a fortement favorisé chez Balnéa.

*Extrait 191* : « Ouais, ouais, donc on va savoir si y a des entrées supplément... si y a des visiteurs supplémentaires sur le site, ça à mon avis, à part le référencement, le fait qu'il soit plus joli je vois pas en quoi ça va le faire remonter, y a que le référencement qui peut le faire remonter. » (B. Ag.)

\*

### 3.3.2.b. Les Bains du Rocher

Pour l'agence des Bains du Rocher, la première condition pour être visible sur le web, est avant tout d'être bien référencé sur Google, et un bon référencement passe certes par la mise en place d'une stratégie de sélection lexicale, mais aussi et surtout par le maintien d'une fréquence de production pertinente et ciblée :

*Extrait 192* : « Plus le site va bouger, plus il va être réactualisé, plus les mots à l'intérieur vont changer, plus Google va dire : aaaah oh il est chouette celui-là, il bouge ! Alors que si vous l'avez pas changé depuis cinq ans euh... Google se dit : bon ben... voilà, personne ne s'en occupe, ben moi je vais pas... pourquoi je le référencerais ? Personne s'en occupe ! Personne viendra dessus, donc. » (BdR. Ag.)

Le constat est qu'une fois le site livré, le client n'agit plus pour le faire fonctionner. Statique et non entretenu, le site web ne peut faire preuve, selon notre informatrice, d'efficacité :

*Extrait 193* : « Alors, ils ont pas encore la bonne relation, mais ça c'est globalement tous les clients, on en reste à l'investissement qui est fait une fois pour toute, et puis j'ai un site internet, c'est bon. Un site internet, il doit être entretenu tout le temps ! Il doit être modifié dans ses contenus, il doit être boosté en termes de référencement, donc il faut toujours veillé à ce qu'il soit bien référencé sinon, les petits concurrents, ils vont passer devant, ça change tout le temps le référencement d'un site, donc... mais ça c'est la majorité de nos clients, n'ont pas conscience qu'un site internet doit vivre, et doit faire l'objet d'investissements réguliers (...) C'est à dire qu'un site bien fait, actuel, bien référencé, il peut vous amener pas mal de clients; et c'est pour ça que, à un moment, il faut pas considérer que l'investissement il est fait, ben voilà j'ai un site vitrine, c'est joli, euh... c'est un peu comme si vous aviez une... vous aviez fait à une époque votre vitrine, et puis vous l'avez laissée comme ça. Et cinq ans après, ben vous avez l'impression que ben les produits sont toujours au même endroit, la boutique, elle a pas changé, elle était figée dans le temps. C'est un peu ce qu'il se passe. Alors qu'il faudrait l'animer tout le temps, faire des opérations dedans. » (BdR. Ag.)

Le référencement est, selon notre informatrice, indispensable au bon fonctionnement d'un site présentant une boutique en ligne, comme tel est le cas chez les Bains du Rocher. Les sites

marchands ou les sites qui proposent des services à la personne (plutôt des sites B2C), demandent une solide stratégie de référencement afin de recruter des clients potentiels. C'est à travers la recherche par mots clés, principalement, et non à travers un réseau (comme chez Sensoria, par exemple) que les internautes vont tomber sur ce type de site web. Le site en lui-même, plus qu'informatif, doit alors être orienté vers la résolution de problème client, en facilitant la recherche d'information au maximum et en orientant la navigation vers une éventuelle transaction ou étape vers la transaction finale :

*Extrait 194* : « On va travailler encore mieux le référencement de ces sites-là, pour que quand on tape des mots clés, on nous connaît pas, mais la personne cherche une agence de communication. Donc l'important, c'est d'arriver dans les premiers résultats, elle clique et après elle voit un joli site qui donne envie, vous arrivez sur le site Nowooo, y a la vidéo des vœux, bon ben voyez que ça bouge, c'est sympa, on a les réalisations qui sont mises à jour etc., donc on a du contact, on a du contact. » (BdR. Ag.)

Le cas du site marchand est encore différent. Ici, il est clair que la stratégie de référencement est indispensable, puisque c'est le premier chemin qui mène l'internaute à cliquer sur le site. Dans ce cas, le but principal du site est d'aboutir à une transaction directe en cours de navigation. Les boutiques en ligne de notre corpus reposent un peu sur ce modèle, sauf qu'elles ne bénéficient pas de toute la communication nécessaire à déployer autour pour les rendre visibles et attractives.

Balnéa est peut-être le seul centre thermoludique qui cherche à générer du chiffre via le web tout en réduisant la charge de travail des collaboratrices impliquées au niveau de l'information client et de la gestion des réservations. Les Bains du Rocher cherchent quant à eux à se rapprocher de ce modèle, mais plutôt dans une optique de regroupement de prestations au niveau des réservations, dans une stratégie plus globale autour de la destination touristique « Cauterets ». A priori, la refonte du site devrait œuvrer en ce sens :

*Extrait 195* : « La boutique du bien-être, des Bains du Rocher, c'est un site e-commerce, je n'ai aucune idée du chiffre d'affaires qu'ils ont, dessus, ça serait intéressant que vous le leur demandiez, ils doivent avoir une petite activité, mais s'ils boostaient le référencement, s'ils faisaient de la publicité, s'ils donnaient de la visibilité à ce site là, ça pourrait être le meilleur commercial qu'ils pourraient avoir et ils feraient du business sur le site. » (BdR. Ag.)

\*

### 3.3.2.c. Sensoria Rio

D'après les souvenirs de notre informateur, le site web de Mercure Sensoria possédait au départ une centrale de réservation directement à travers la page d'accueil du site web institutionnel, ce qui était censé participer au référencement du site par l'activité que cette centrale devait générer. Aujourd'hui, les réservations sont redirigées vers une centrale Mercure, sauf que le lien de redirection n'est accessible qu'après un parcours de navigation relativement important (plus de trois clics, en connaissant le parcours de navigation à effectuer) :

*Extrait 196* : « On avait fait un site de résa de dates etc., mais je pense qu'après, c'est devenu externe. C'est très souvent externe parce que y a déjà plein de choses développées pour ça, pour les réservations les dispo des chambres et tout ça, donc souvent, voilà c'est un accord derrière, et... un système tiers derrière donc c'est assez rare qu'on doive développer ce genre de chose. » (S. Ag.)

Le système de réservation a été externalisé, tout simplement parce qu'il ne générerait pas vraiment de réservations à partir du site web, ce dernier manquant de visibilité directe. Aussi, les groupes Mercure et Accor ayant plus de visibilité et de poids institutionnel, il était tout à fait judicieux de la part de Mercure Sensoria d'opter pour des solutions moins chères, demandant moins de gestion en interne, et offrant plus de visibilité. Ces changements stratégiques internes échappent aux agences web qui livrent un produit clé en main, mais qui rarement, se penche sur la gestion et le suivi du produit, hors sollicitations directes de la part du client. Cette perte de contrôle influence et dévie la stratégie de référencement préalablement instaurée, sans pour autant l'altérer. Par exemple, pour les prestations hôtelières, notre informateur reconnaît encore la grande utilité des tours opérateurs web tels que Booking qui offre une visibilité beaucoup plus élargie qu'un simple site web isolé, non intégré dans un réseau de liens externes ou de partenariats.

Par ailleurs, notre informateur soulève un point intéressant en termes de référencement efficace, qui est la capacité du site à se plier aux normes de navigation en termes d'ergonomie. Les moteurs de recherche privilégient les sites qui respectent les normes les plus actuelles, ce qui booste forcément leur référencement :

*Extrait 197* : « On peut parler d'accessibilité également, ça permet aussi de respecter les normes pour le référencement, pour l'ergonomie aussi, tout ce qui est malvoyant, pas non-voyants mais mal voyants, c'est faire attention aux contrastes de couleurs, que ce soit pas trop petit au niveau des polices de caractères, de faire attention aux polices de caractères pour qu'elles soient lisibles, y a des études qui disent que certaines polices sont plus lisibles que d'autres, faire attention à pas utiliser des polices qui sont un peu trop compliquées en termes de lecture, voilà. » (BdR. Ag.)

### **3.3.3. Métiers de la communication web**

#### *3.3.3.a. Balnéa*

La création d'un site internet passe par la délégation d'une entreprise commanditaire à une agence technique externe, qui va, elle, en interne, s'organiser en différents corps de métiers dont chaque spécialité va contribuer au bon fonctionnement et à la qualité visuelle du site :

*Extrait 198* : « Alors, moi mon boulot, c'est rencontrer les clients et faire le zoning. Travailler avec lui par rapport à ce qui se fait, et donc, j'ai aussi, mon travail c'est faire de la veille, et donc regarder un peu ce qui se fait à droite, à gauche quoi. Ensuite (...) Bon, moi je l'avais mis comme ça, bon lui il me l'a mis à gauche, voyez ? Je sais pas pourquoi il me l'a mis à gauche, c'est sûrement à cause du sens de lecture, il est peut-être comme ça, on peut d'abord voir l'image, et après on fait des diaporamas. Bon lui, le graphiste, il nous fait des écrans comme ça, au format Photoshop, et ensuite ça, on le passe à Agnès qui ensuite, elle, fait la découpe, donc elle, elle créé toute l'interactivité. Donc quand on survole les boutons, la mise en page, le fait que ce soit responsive, voilà, tout ça, et après Thierry, qui est plus développeur informatique, lui il s'occupe de tout ce qui est traitement des données voyez, là y a des trucs qui peuvent se faire, c'est lui qui s'occupe du paiement en ligne, de la sécurité, de tout ça. Voilà. (...) Aucun ne pourrait faire ce que fait l'autre. » (B. Ag.)

Suite à une demande client, l'agence entame une veille importante pour situer le client parmi sa concurrence, et recherche la façon dont la concurrence se présente sur le web. Suite à ça, l'agence rencontre le client afin de lui proposer quelques exemples pertinents et non pertinents à partir de sa veille concurrentielle préalable, puis elle fait des propositions en

fonction d'une présentation du contenu particulière, des objectifs du client, des éléments qu'il désire valoriser, du type de site et de technologie qu'il est possible de mettre en place pour répondre à la demande. Dans l'agence associée au centre de Balnéa, un conseiller élabore ensuite un zoning, c'est-à-dire une répartition et un classement pertinent des différents éléments qu'un conseiller organise d'abord à la main avec le client, sur papier, puis sur logiciel. En termes de contenu textuel, il établit ses textes pour les besoins du référencement naturel, en fonction des cibles et du type de mots clés que ces dernières pourraient taper sur un moteur de recherche, à l'inverse de l'agence de communication des Bains du Rocher qui, quant à elle, focalise le contenu textuel et visuel par rapport à un message spécifique à faire passer.

*Extrait 199* : « Voilà, c'est un logiciel de "wireframing", qu'ils appellent (...) C'est ma maquette. Je pose les éléments comme ça. Et donc là, je le valide avec le client, ça nous permet de voir un peu, ben là on voit tous les éléments, l'ergonomie, voyez je peux même faire des petits menus comme ça, où je rentre, voyez ? » (B. Ag.)

Le *Wireframe* (ou maquette de fil de fer) en web design, consiste à réaliser un schéma définissant les zones d'un site web, ou d'une page web. Il peut être réalisé par une personne non technique. Il s'agit en d'autres termes de la mise en place de la maquette, c'est-à-dire de l'élaboration du zoning. Le fait de sélectionner les différentes zones de l'interface et de les attribuer à divers modules permet un agencement des divers contenus dans les limites de ce qui est déjà programmé par le logiciel. La liberté de création reste alors limitée par la norme technologique du moment en matière de design :

*Extrait 200* : « Pour faire des zonings, moi j'appelle ça des zonings (...) On présente les zones. Voyez ? Mais sans design en fait. C'est à dire, on dit, plein écran, il me faudra un logo, il me faudra un menu là, et, là on a décidé un texte, on a décidé de mettre en avant des blocs de bons plans voyez, donc ce bloc de bons plans, je dis au client, qu'est-ce qu'on y met dedans ? On va y mettre un visuel ? Ok, il me faudra un titre, est ce qu'on y met le prix ? Oui on y met le prix, et pareil, un petit descriptif. Voilà. » (B. Ag.)

La première étape de définition du *zoning* étant validée par le client, le document est ensuite remis au *designer* qui va créer l'aspect visuel final de l'interface.

*Extrait 201* : « J'ai le logiciel qui me le rend propre. Et l'intérêt aussi, c'est que, ce produit-là, c'est ce que je donne au graphiste. Donc lui, le graphiste, je lui dis voilà : je veux ça (...) c'est pareil, y en a ils donnent des titres différents, des ergonomes, des... nous on a un graphiste-*designer* voilà. Moi je fais un peu le zoning et l'ergonomie, et après c'est le graphiste (...), y a quand même des ressemblances, mais c'est quand même lui qui a dit bon ben ok, le menu il est là, ok ces deux trucs là, il me dit, ça va pas rentrer, ça va pas être joli, surtout si on veut le mettre en avant, il va falloir utiliser des pictos et si on y met des pictos dans le menus ça va charger, ça va pas être beau (...) c'est le côté un peu artistique, voyez ? » (B. Ag.)

Les clients (à savoir, dans le cadre de cette recherche, les centres thermoludiques) ont conscience de la nécessité d'investir dans le web parce qu'il s'agit d'une tendance qui s'ébruite et qui se constate également à travers le fait que tout le monde a aujourd'hui accès à internet dans l'espace privé et pas seulement professionnel. Mais les responsables de communication ne sont pas forcément formés pour cela, ni forcément issus des métiers de la communication, ils bricolent, s'informent, évoluent de manière souvent empirique, et attendent beaucoup des agences en termes de conseil. Par ailleurs, La technologie a une durée de vie telle que l'on ne peut suivre son évolution que si l'on est immergé dans le milieu. Il est en effet difficile pour le néophyte de déterminer le produit qui lui conviendra le mieux en fonction de ses besoins, de son budget ainsi que de ses objectifs de communication à travers la nouvelle technologie, ce qui va aussi déterminer la fréquence de renouvellement conseillée.

Le produit final est, dans une grande majorité des cas, toujours livré avec les codes d'accès au CMS pour pouvoir en modifier le contenu. Cet accès est essentiel car le contenu est quotidiennement actualisé, et la procédure serait trop lourde si le propriétaire du site devait à chaque fois contacter l'agence pour que cette dernière effectue les changements au nom de l'entreprise. Ainsi, après une initiation basique à l'utilisation du CMS par l'agence, les préposés à l'administration du site web en interne peuvent contrôler certains paramètres de contenu (texte et photos essentiellement), sans pour autant pouvoir accéder à la position des modules, au design ou à la profondeur et à l'horizontalité du site web. Ces fonctionnalités sont préalablement définies par l'agence, en concertation avec le client. Cependant, malgré les formations et mises en garde, il est difficile de conserver un produit optimal. Cela peut être dû par exemple à une absence de sensibilité graphique de la part de l'administrateur en interne,

tout comme d'une évolution du personnel en interne qui n'a pas eu accès aux recommandations de l'agence lors de la livraison du produit.

L'agence définit au préalable une charte de cohérence visuelle qui est en vigueur au moment de la livraison du produit. Si les codes d'administration sont également livrés au client, le risque d'évolution de la charte préalablement définie est grand. Ce sont des paramètres qui sont discutés avec le client afin de le prévenir de l'importance de préserver une cohérence visuelle, mais souvent, les administrateurs ne sont pas du métier des arts graphiques et visuels, et puis surtout, il est possible que le poste d'administrateur soit occupé par plusieurs collaborateurs à la fois, ou bien que la personne ayant reçu les recommandations de l'agence cède sa place à d'autres collaborateurs sans transmettre tous les paramètres essentiels au maintien d'une charte visuelle cohérente. Souvent, les administrateurs se retrouvent confrontés au dilemme de la mise en valeur de certains éléments du contenu tout en veillant à maintenir une charte cohérente. L'agencement visuel d'informations au sein d'un espace graphique demande un savoir-faire particulier que tout le monde n'a pas forcément acquis, et la priorité du moment pour l'administrateur, finalement, se trouve essentiellement dans la mise en évidence d'une information particulière, qui, sur le moment, prime forcément sur la nécessité de maintenir une image de marque solide et immuable.

Pourtant, malgré la présélection des options établies par l'agence et accessibles au client, ce dernier demande à avoir la main sur des spécificités graphiques de plus en plus importantes, qu'ils connaissent déjà s'ils ont une connaissance minimale du format Word, puisque c'est sous ce type de format que se présente le site administrateur. Ils voient ainsi les icônes qui leur permettent de changer la police ou encore la couleur du texte, mais ils ne peuvent y accéder car la fonctionnalité a été préalablement bloquée par l'agence. Cette impossibilité d'accès, frustrante, pousse souvent les clients à demander aux agences d'ouvrir les fonctionnalités, ce qu'elles font dans une optique de non contrariété, tout en prévenant des risques que cette ouverture de fonctionnalité pourrait engendrer.

La collaboration avec une agence de communication 360 n'est pas automatique. En effet, ces PME sont apparues dans un contexte où la création d'un site internet et la nécessité d'y figurer en termes de visibilité n'était pas encore incontournable, voire même inexistante. Elles ont en revanche collaboré avec des agences de communication locales, qui peut-être n'ont, elles, justement pas pris le tournant du web pour proposer à leurs clients la possibilité de figurer sur la toile à travers un site web. Ce sont d'ailleurs souvent des agences spécialisées

dans l'impression. De nouvelles agences sont apparues sur le marché, telles que les agences web, spécialisées quant à elle, uniquement dans le support de communication numérique. D'autres agences ont élargi leur champ de compétences, en proposant la mise en place d'une communication 360, prenant en compte l'ensemble des supports de communications que peut investir une entreprise, dans une perspective avant tout stratégique, et pouvant s'entourer de prestataires externes plus spécialisés, notamment pour l'aspect technique.

La concurrence semble importante dans le milieu comme le révèle le commentaire ci-dessous, qui démontre bien les tensions concurrentielles qui se tissent entre les divers prestataires web, qui finalement collaborent au minimum pour un client commun mais n'investissent pas à 100% dans une démarche collaborative qui pourrait être fructueuse (communication minimale via téléphone et e-mail, peu voire pas de rencontres en réel) :

*Extrait 202* : « Donc nous on s'est bougés un peu pour récupérer son site internet chez le prestataire qui voulait pas, enfin je vous passe les détails, et on a réussi à reprendre le site et à l'héberger sur nos serveurs. » (B. Ag.)

Ce phénomène s'est également reflété lors de la demande d'entretien de recherche auprès des agences. Alors qu'elle ne s'est pas du tout révélée problématique auprès des centres thermoludiques qui n'ont pas laissé paraître d'enjeu concurrentiel majeur quant à l'idée de s'exprimer sur leurs stratégies de communication, il a fallu, auprès des agences, signer un accord de confidentialité qui a été plusieurs fois demandé.

Dans le cas, comme à Balnéa, d'une communication papier et d'une communication web prises en charge par deux agences différentes, une communication entre les deux agences est indispensable, ne serait-ce que pour préserver une cohérence d'ensemble, au niveau du message ainsi que de la charte graphique. Cette prise en charge par différentes instances nécessite, de la part du commanditaire, de fixer rigoureusement une charte graphique et de communication qui soit clairement et solidement élaborée afin d'éviter la perte de cohérence d'un support de communication à un autre. Dans le cas de Balnéa, dont la communication papier est apparue avant la communication web, c'est clairement l'agence web qui s'aligne sur la charte graphique ainsi que le message produit par l'agence de communication papier en amont. Ainsi, elle n'intervient pas stratégiquement sur le positionnement, l'image ou le message à faire passer, cette dimension appartenant au marketing stratégique est prise en charge par l'agence de communication. L'agence web, quant à elle, se contente d'assurer

l'aspect technique de la communication web, toujours en cohérence avec le travail stratégique établi en amont par l'agence de communication. D'un point de vue organisationnel, cela suppose qu'il y ait une communication ouverte entre les différents prestataires qui interviennent, et le commanditaire doit être un intermédiaire efficace entre chaque intervenant afin de faire circuler l'information pertinente.

En fin de compte, nous pouvons constater que les clients ont conscience de la nécessité d'être représentés sur le web, ils saisissent intuitivement, et parce que c'est dans la tendance, l'enjeu de cet outil de communication, mais pour autant, même s'ils sont dans le secteur de la communication, responsable ou chargé de communication, administrateur ou autre, ils ne sont pas forcément spécialistes. C'est pourquoi les agences se révèlent indispensables pour ces PME, qui ont peu de personnel et qui n'ont pas les moyens forcément de dédier un poste à part entière pour la communication web. Ils ont l'air de faire un peu avec les moyens du bord, les collaborateurs chargés de l'administration du site endossent parfois plusieurs rôles au sein de l'entreprise, et pas forcément officiels, ou bien sous la forme de contrats supplémentaires. Le recours à une agence permet de formaliser une communication souvent empirique, dans laquelle les chargés de communication en interne n'ont pas forcément le temps d'investir d'un point de vue technique, souvent par manque de temps ; ils cumulent en effet plusieurs tâches à la fois, souvent plus urgentes que le respect par exemple de la charte graphique sur le web ou bien l'administration d'une newsletter pour présenter les derniers produits du mois :

*Extrait 203* : « Après moi, ce que j'ai jamais fait comme études, ou sur lesquelles je me suis jamais posé la question, c'est euh... voilà, combien rapporte un euro investi dans le web par rapport à un euro investi dans les autres types de communication, quoi. A mon avis, c'est difficile à dire et puis ça dépend des produits, ça dépend de... je sais pas trop quoi. Ça serait intéressant de le savoir d'ailleurs (...) Ça dépend des clients, mais ils attendent quand même une réponse de spécialiste. » (B. Ag.)

Notre informateur se positionne en suiveur, en relayeur des nouveautés qui sortent sur le marché. Il a conscience que ce n'est pas lui qui fera l'actualité dans son domaine, il ne se revendique pas comme une agence avant-gardiste qui va chercher et développer des solutions innovantes pour ses clients. Il propose ce qui sort sur le moment, reste d'actualité, relaye l'information. En fait, c'est même une question de survie pour eux : « Nous on est obligés de suivre ça » (cf. extrait 204 ci-dessous). Suivre la pointe de la technologie, imposée par les normes internationales ou les gros groupes financiers est ainsi, pour les agences web, une

question de survie, au risque de proposer à leurs clients des solutions qui ne fonctionnent plus à cause d'une incompatibilité avec les navigateurs utilisés :

*Extrait 204* : « Nous on est obligés de le suivre ça, c'est... voilà, la technologie, on est obligés de suivre avec parce que si on... mais ce qu'il y a, c'est que c'est pas nous qui la faisons, quoi. » (B. Ag.)

\*

### *3.3.3.b. Les Bains du Rocher*

L'agence de communication des Bains du Rocher n'offre pas qu'une prestation de création de sites web. Notre informatrice tient à ce qu'elle soit bien différenciée des agences web auxquelles elle attribue des qualités purement techniques. Elle aborde son travail dans une perspective qu'elle considère plus stratégique que l'approche d'une agence purement web, puisqu'elle va travailler en profondeur sur le contenu ainsi que la forme du message à faire passer, que ce soit à travers le web ou bien à travers tout autre type de support :

*Extrait 205* : « Nous on est une agence de communication. On n'est pas qu'une agence de communication web. Donc on n'aborde pas le projet internet comme une agence web, va l'aborder. (...) pour nous, le site internet c'est un outil qui va rentrer dans une veine, dans un concept publicitaire, dans un message, (...) c'est forcément intégré dans des objectifs qui sont au-dessus que juste la création d'un site internet. C'est comme ça qu'une agence de communication aborde la création d'un site internet. Le site internet n'est qu'un outil dans une palette de supports, voilà, d'autres outils de communication qui servent un concept, un message, par rapport à des cibles, d'accord ? Contrairement à une agence web, peut être que vous en avez rencontré, les agences web elles sont souvent que techniques. » (BdR. Ag.)

L'entretien débute immédiatement sur le fait que le site web des Bains du Rocher est en cours de redéfinition et que ce n'est pas elle qui s'en chargera. Elle connaît la stratégie employée par les Bains du Rocher, afin de centraliser la communication autour de la destination Cauterets. Comme Balnéa pour la communication papier, qui s'est rattachée à l'agence de communication de la vallée du Louron, Cauterets optimise la communication destination, reléguant ainsi la prestation thermale ou thermoludique au rang de prestation secondaire. Ainsi, un changement organisationnel s'est opéré en même temps qu'a été décidée la redéfinition du site web. Les Bains du Rocher et les thermes de Cauterets sont alors passés

d'une collaboration avec une agence de communication externe qui gèrait l'ensemble des supports de communication du complexe, à une collaboration avec l'office du Tourisme en vue de promouvoir un séjour touristique plus global et de faire participer à cette stratégie de communication, plusieurs prestataires qui pourront profiter à titre individuel des retombées de la stratégie de communication dans laquelle chacun s'est investi. C'est un peu sur le même principe que repose la stratégie de communication déployée par la région à travers le concept des « eaux essentielles ». Le but est aussi d'uniformiser le discours et de simplifier l'information afin de faciliter l'appréhension d'un lieu par l'internaute, avant qu'il ne se trouve lui-même sur les lieux. Ainsi, les Bains du Rocher se retrouvent dans la même situation que celle de Balnéa, mais pas pour les mêmes types de supports. Alors que Balnéa travaille en collaboration avec l'agence de l'office de tourisme pour les supports papiers, les Bains du Rocher, eux, ont fait le choix de travailler en collaboration avec l'office de tourisme pour les supports web. Ce clivage montre bien encore que dans l'esprit des collaborateurs impliqués dans la conduite stratégique de la communication, le web reste encore un support que les collaborateurs ont du mal à considérer comme un support à part entière, intégré au sein d'une multitude d'autres supports, comme le proposerait une agence de communication 360. Il semblerait que les centres aient besoin de cloisonner cette stratégie web ou de la rattacher à un fonctionnement touristique plus global :

*Extrait 206* : « Voilà, y a eu un changement de stratégie qui est gérée par les thermes de Cauterets et l'office du tourisme directement. Donc nous, on n'a plus la main dessus, on n'a plus la main dessus, on a nous, uniquement la main sur la communication. On continue à faire des brochures pour eux, des campagnes publicitaires régulièrement, mais on n'est plus intégrés à la partie web, elle est chapeautée, en fait, par la marque Cauterets, finalement. » (BdR. Ag.)

Au niveau de l'organisation interne de l'agence pour la production d'un site web, la structure décrite par notre informatrice se calque plus ou moins sur celle de l'agence de Balnéa. Le travail de conception et de réalisation est divisé en corps de métiers qui se complètent :

*Extrait 207* : « C'est très rare quand un développeur est un *webdesigner* et inversement. Parce que, faut être graphiste, et avoir des compétences techniques. C'est vraiment, le meilleur exemple que je peux vous donner c'est avec la voiture, vous avez le mécano, et le *designer*. Par contre le *designer*, il a besoin d'avoir des connaissances, en tous

cas, assez globales, en tous cas avoir des connaissances sur les contraintes techniques, et le mécanicien, globalement le développeur, il doit respecter le travail du graphiste. Voilà. » (BdR. Ag.)

Stratégiquement parlant, dans la création d'un site web, le concepteur pense tout d'abord le choix des modules et leur emplacement. C'est ce que nous avons sémiotiquement pris en compte dans l'analyse des sites web, nous avons bien séparé l'emplacement des modules de la spécificité visuelle et graphique des sites web analysés. Ces deux spécificités rejoignent d'ailleurs deux corps de métiers qui diffèrent mais qui travaillent en étroite collaboration. C'est pourquoi l'association de modules particuliers avec un design adapté se pense à plusieurs. Développeurs et graphistes doivent travailler de concert pour respecter les contraintes de chacun :

*Extrait 208* : « Ils sont tout le temps en train de travailler ensemble. » (BdR. Ag.)

Concernant l'administration de contenu, là encore, cette tâche n'est pas prise en charge par l'agence. C'est encore le client qui doit l'administrer, mais il semblerait que la prise en compte de ce point ne soit pas totalement intégrée par le client. L'agence de communication offre la possibilité pour cela de suivre une formation au cours de laquelle le client sera sensibilisé à la nécessité de produire du contenu régulièrement et de s'organiser en interne pour pouvoir produire ce contenu :

*Extrait 209* : « On fait une mini formation d'une demi-journée pour le client, et donc ils sont en capacité, à partir du CMS, WordPress ou autre, d'aller changer les contenus, de rajouter des rubriques, de modifier des photos dans le site. Ce qu'ils ne peuvent pas faire, c'est changer la carrosserie. C'est trop compliqué, d'aller changer la carrosserie, et là il faut l'intervention du *webdesigner* et du mécanicien, donc du développeur. » (BdR. Ag.)

Outre la sensibilisation du client à la nécessité d'alimenter le site web régulièrement pour qu'il puisse générer un véritable retour sur investissement, le problème se situe également au niveau des investissements eux même, tant humains que financiers. En effet, un site internet coûte continuellement à l'entreprise pour pouvoir être efficace, si le propriétaire a décidé d'en faire un outil rentable en termes financiers, en termes de visibilité ou en termes organisationnels. A cause de représentations erronées sur le fait de posséder un site web, nous apercevons aujourd'hui qu'un premier investissement semble suffisant pour les

demandeurs de sites web. Souvent, le budget ne suit pas, parce que, n'a été prévue dans le budget, uniquement que la création du site. Mais souvent, rien n'a été mis en place en interne pour faire vivre le contenu du site, aucun investissement supplémentaire n'a été prévu et les investissements de départ ne fructifient jamais parce que le site reste statique et que personne ne cherche à l'optimiser. Le parallèle peut être fait avec le cas des réseaux sociaux sur lesquels toutes les entreprises cherchent aujourd'hui à communiquer et à se vendre. Paradoxalement, peu ont intégré en leur sein des *community managers* ou tout au moins, des personnes habilitées à faire vivre ces plateformes sociales. La production de contenu sur le site web doit rejoindre la logique du réseau social. Il s'agit d'une logique qu'il est encore difficile, pour les entreprises, à saisir et à formaliser, sûrement à cause du fait que la communication et notamment la communication sur le web reste encore quelque chose que l'on considère du domaine du dématérialisé. Il est par conséquent difficile de quantifier le travail produit sur un support que l'on considère comme immatériel. Pourtant, la production de contenu sur le web demande une rigueur ainsi qu'une richesse d'idées à aborder considérable, cela demande du temps pour penser, produire, puis ensuite pour administrer. Ces heures de travail fantômes ne sont aujourd'hui reconnues qu'à travers le métier de *community manager*, poste que s'offrent les grosses firmes mais sur lequel ne peuvent encore compter les PME et TPE, faute de moyens, de structuration hiérarchique, ou bien tout simplement, faute d'avoir réalisé la nécessité de prendre au sérieux cette lourde tâche qui est celle d'administrer les contenus web :

*Extrait 210* : « Non, on en reste toujours à cette image du site internet qu'on a acheté une fois et puis... et puis maintenant on l'a, c'est cool, et je le mets à jour tous les six mois et j'ai l'impression que ça va marcher... non ! Le site, il doit être alimenté tout le temps ! Il doit être ce qu'on appelait, ce qu'on appelle *Hub Readers*, c'est à dire que, mettre à jour le CMS, sauf que, ben souvent les clients nous disent : ben oui, mais j'ai investi une fois, j'ai payé 3.000, 5.000, 10.000 euros selon les agences voire plus, on trouve tous les tarifs sur le marché, en moyenne on va dire un site comme ça, ça va être entre 5 et 10.000 euros, ils se dit, une fois que je l'ai payé, c'est terminé. Non ! Il faut, vraiment le considérer comme un outil de communication qui doit être entretenu, voire modifié, voire refondu tous les deux-trois ans. En tous cas modifié tous les... mois, maxi, enfin normalement on devrait avoir du contenu qui change tous les jours. » (BdR. Ag.)

Les agences offrent les clés aux clients pour administrer le contenu des sites, mais l'organisation de cette tâche au quotidien est laissée à la merci des chargés de communication qui doivent le mettre en place en interne, puisque l'agence n'administre pas le contenu des sites. Pour notre informatrice, la possibilité pour le client d'intervenir sur le contenu n'a pas vraiment d'impact sur l'aspect visuel d'un site web parce que les seuls éléments qui pourront être modifiés relèvent d'informations purement textuelles qui n'influencent pas l'aspect visuel de l'interface. Les photos, quant à elles, sont piochées dans une banque censée être déjà uniforme d'un point de vue du style de prise de vue. Dans la pratique, comme l'a très bien fait remarquer l'agence de Balnéa, et selon les fonctionnalités sur lesquelles l'agence laisse la main au client, l'aspect visuel de l'interface peut parfois très vite dériver :

*Extrait 211* : « ça reste minime, il va changer le tarif de ses produits, il va aller changer, il va rajouter des produits dans la boutique, il va en enlever, il va changer... il va rajouter des photos dans la bibliothèque de photos, voilà. Ça va être minime dans l'aspect. »  
(BdR. Ag.)

Mais pour notre informatrice, ces variations sont minimales et sont loin d'impacter une identité visuelle globale. La maîtrise de ce paramètre réside, pour notre informatrice, dans la bonne gestion des fonctionnalités accordées ou non au client :

*Extrait 212* : « Aujourd'hui c'est cadré, ce qui n'était pas le cas avant, mais aujourd'hui en fait, on configure les sites via les CMS, pour que notre client ne fasse pas n'importe quoi. »  
(BdR. Ag.)

Finalement, d'après notre informatrice, l'agence préconise de *bonnes* recommandations et un *bon* cadrage en amont auprès du client, afin que ce dernier ne puisse pas influencer l'aspect visuel dans une mauvaise direction, c'est-à-dire, qui s'éloignerait de la charte graphique préalablement définie. Finalement, le principal écueil n'a pas l'air d'être dans l'administration du contenu car l'appréhension des CMS est aujourd'hui quasi intuitive, mais plutôt dans la fréquence de production de contenu. Le problème n'est pas forcément technique et il ne vient pas non plus de la relation avec l'agence, qui elle, produit un site web, forme le client et lui délègue le produit (elle peut éventuellement l'accompagner dans une démarche stratégique sous la forme d'un forfait-conseil). Le problème pourrait plutôt provenir de l'organisation interne de l'entreprise concernant l'appropriation d'une nouvelle technologie qui demande à être manipulée. Souvent, le site web semble accueilli comme un support de communication

parmi d'autres, sauf que l'on ne prend pas en compte le fait qu'il s'agit d'un support « vivant » en quelques sortes, qui demande à être nourri de contenu continuellement. Or, la production de contenu sur le web coûte certes peu d'un point de vue financier, mais demande en revanche du temps et des compétences particulières qui ne sont souvent pas officiellement reconnues au sein des équipes. C'est ainsi que naît un peu le « bricolage », entre une photo commentée par la responsable de communication, un tweet posté par le directeur et une newsletter rédigée par un employé relégué à la rédaction des newsletters... et il s'agit souvent de surcroît, d'une tâche qui n'est jamais prioritaire :

*Extrait 213* : « On regrette quand même qu'il n'y ait pas suffisamment de mise à jour de sites. Pas assez réguliers. (...) On forme à l'utilisation du CMS, de l'outil d'administration, et ensuite on les sensibilise sur la nécessité, mais ça on le fait très tôt dès la création du site, de mettre à jour régulièrement le site, pour montrer qu'il est vivant (...) Ben... je refais encore le parallèle avec la voiture hein ! On lui livre la voiture toute prête avec les clés sur le contact, il a plus qu'à démarrer, s'il veut pas rouler avec, on peut pas l'obliger. » (BdR. Ag.)

La qualité de la stratégie mise en œuvre dépend en majeure partie de l'investissement humain financier et organisationnel qui est alloué à la communication, ainsi qu'au développement du projet web. La fréquence d'administration et la place accordée à cette tâche en interne, le degré d'investissement dans le web et la façon dont cet investissement est mené sur une longue durée sont aussi des facteurs de construction de l'identité d'une entreprise sur le web. Si le client souhaite y mettre les moyens, alors la stratégie de production sur le web peut être accompagnée par l'agence. Dans tous les cas, le projet web doit faire l'objet d'une prise en main en profondeur, non pas seulement d'un point de vue du design graphique ou technologique, mais également d'un point de vue organisationnel, en interne. Car en effet, les stratégies évoluent en interne de façon naturelle, de manière peu formelle. Les agences ne sont finalement pas directement impliquées dans la dynamique interne de gestion des supports de communication. Pour cette raison, le conseil reste un conseil de surface, et les agences n'ont pas le temps de s'impliquer en profondeur dans les processus quotidiens de travail pour pouvoir délivrer des solutions parfaitement appropriées. C'est là qu'il peut encore y avoir un créneau pour la branche conseil, qui pourrait faire valoir son expertise à part entière, puisque les agences n'ont pas le temps de prendre en main cette lourde tâche difficilement quantifiable, même sous forme de forfaits. De ce fait, l'accompagnement reste finalement concentré autour de l'administration de contenu en lui-même :

*Extrait 214* : « Comment on peut faire pour faire évoluer le référencement du site, comment je peux... est-ce que vous pouvez m'aider à créer un visuel qui soit un peu impactant. » (BdR. Ag.).

Cet accompagnement devrait aussi s'étendre aux logiques organisationnelles internes qui se forment autour de l'outil pour être efficace. La prévention est difficile à mettre en place, et souvent, le conseil repose sur la résolution de problèmes, alors que ces derniers pourraient être évités dans l'accompagnement régulier de la vie d'un site. Même si les agences tentent de prévenir en amont des dangers, ou des risques de chute, ils n'interviennent finalement que si un problème survient.

C'est toute une posture stratégique à mettre en place, et penser la communication en réseau, à travers l'interactivité. La présence sur diverses plateformes socionumériques demande une exigence de production telle que nous ne pouvons plus, aujourd'hui, considérer la tâche de production sur le web comme secondaire. Il s'agit, en interne, de restructurer l'attribution des tâches vis-à-vis de cette communication web selon les fonctionnalités qu'elle propose.

Le métier de *community manager* a vu le jour en réponse à cette problématique de production de contenu sur le web, ce qui signifie que cette problématique a déjà été identifiée, cependant, elle n'a pas été appréhendée par les petites entreprises touristiques de type PME que nous étudions. Les *community manager* sont en effet présents dans les grosses firmes qui n'hésitent pas à investir dans ce métier pour valoriser leur marque sur le web, mais, des structures plus petites n'ont pas évolué aussi vite en termes d'innovation, par manque de moyens, de veille ou de soutien. Pourtant, elles commencent, elles aussi, à être fortement confrontées aux mêmes problématiques d'usages, puisque sur le web, l'accessibilité aux grandes marques et grosses firmes est égale à celle des petites et moyennes entreprises qui tentent de développer leur image. Dès lors, les attentes des internautes envers les PME sur le web deviennent les mêmes que celles qu'ils déploient envers les marques internationales. Une communication web pour les PME mal maîtrisée peut devenir fatale si la promesse offerte sur le web ne se réalise pas. Si la vitrine offre des fonctionnalités, ces dernières doivent être effectives et cohérentes jusqu'au bout de la transaction voire même de l'expérience réelle et de la post expérience :

*Extrait 215* : « Ce sont les métiers ont évolués, y a de nouveaux métiers qui se sont créés avec le community manager, le *community manager* étant celui qui va administrer les réseaux sociaux, qui va gérer les contenus de la marque sur les réseaux sociaux, donc le *community manager*, en général, il a un rôle, donc d'animation des réseaux sociaux, donc pour publier du contenu, répondre aux fans, multiplier les fans etc., mais souvent il a aussi un rôle d'administration du site internet puisque les réseaux sociaux sont étroitement liés au site internet. On a la possibilité aujourd'hui, quand vous publiez un truc sur un site internet, le faire publier automatiquement sur la page Facebook et inversement. On peut très bien avoir le contenu, avoir une rubrique ici avec tout ce qui se passe sur Facebook en même temps sur le site. Voilà, les réseaux sociaux sont étroitement liés au site web. Donc y a eu un nouveau métier, qui est le *community manager*. » (BdR. Ag.)

En matière de technologie, ce sont les métiers déjà existants qui ont évolué, notamment grâce aux open sources qui permettent un partage de connaissances libre, c'est-à-dire gratuitement exploitable. Si le métier de *community manager* a vu le jour, peu à peu en interne au sein même des entreprises, la veille technologique et l'évolution du métier de développeur reste l'apanage des professionnels du secteur, agences de communication et agences web principalement. Les agences ne peuvent tenir le rôle de *community manager*, car il s'agit d'un travail à plein temps, qui demande aussi à être totalement imprégné de la culture de l'entreprise et de son actualité. L'agence créé et conseille, mais ne peut ensuite alimenter le contenu du site.

Si nous nous recentrons sur le changement organisationnel opéré par les Bains du Rocher, nous pouvons noter que la gestion du site web était alors prise en charge par la responsable de communication du complexe thermal, dont le contenu était également administré par une stagiaire, présente sur les lieux de façon ponctuelle. La gestion du site web par un véritable *community manager* révèle une volonté d'institutionnaliser la tâche de production de contenu sur le web dans une véritable logique de communication liée à la destination et non directement à la prestation. Le fait de ne plus faire appel à l'agence que sur le plan purement technique révèle encore une fois que le soutien stratégique d'une agence à distance est peu fructueux, et que la structure des Bains du Rocher présentait le besoin de pouvoir collaborer quotidiennement et en direct avec une logique commerciale liée à la stratégie touristique de la ville de Cauterets, qui se trouvent directement impliqué dans les mêmes problématiques et les mêmes thématiques de communication. Les Bains du Rocher faisant partie intégrante de

l'identité même de Cauterets, il était logique de construire une stratégie de communication commune, puisque les deux parties, centre thermoludique et office de tourisme, partagent un même système de valeur, que l'agence quant à elle, se voit contrainte d'appréhender à distance :

*Extrait 216* : « Je crois qu'à un moment on avait conseillé au client de tout rassembler sur la page de Cauterets puisque ça permettait de... ben de donner de la visibilité aux Bains du Rocher sur 40.000 personnes et pas uniquement 1.500. Après je suis pas allée voir la ligne éditoriale de la page Facebook, faudra que je regarde. » (BdR. Ag.)

Hésitante sur la recherche et l'existence d'une page Facebook pour les Bains du Rocher, elle montre bien qu'une fois la plateforme socionumérique administrée ou conseillée, l'agence ne s'implique plus dans la production directe de contenu et n'en suit pas forcément de près l'évolution. Le site internet doit être intégré dans la globalité de la stratégie de communication de l'entreprise, et créer un lien étroit avec les autres supports de communication, voire même les opérations directes de transaction et de réservation auprès des prospects, qui doivent pouvoir observer une réactivité suite à une sollicitation envoyée par le web. La démarche actuelle des Bains du Rocher, dans la refonte du site web, est de s'allier à une stratégie de communication plus globale, dans une optique de travailler en collaboration avec d'autres prestataires sur la destination Cauterets. L'intégration de la technologie dans cette stratégie globale, pensée en cohérence avec les autres supports de communication et commandité par une même équipe devrait permettre de limiter l'éparpillement du discours et de faire passer un message clair et percutant auprès des cibles potentielles.

Par comparaison, Balnéa travaille avec une agence de communication différente de son agence web ; Sensoria travaille avec une agence web mais axe la majeure partie de sa communication web sur les réseaux socionumériques en autogestion, basée essentiellement sur les prestations offertes par le complexe Mercure. Enfin, les Bains du Rocher travaillent avec une agence de communication 360 qui prenait jusque-là en charge l'ensemble des actions de communication du complexe thermal, mais dont la partie webmarketing sera prochainement détachée avec la refonte du site web institutionnel et raccordée à la stratégie web de la ville de Cauterets dans une logique de promotion de la destination et non de la prestation. Nous observons des cas de PME qui sont encore dans l'expérimentation et le bricolage, qui ressentent la nécessité de se mettre à la page en matière de communication et de nouvelles technologies, mais qui n'ont pas encore mis en place la totalité des moyens pour

accueillir la nouvelle technologie et la faire fonctionner au quotidien au sein des processus de travail (poste dédié, compétences en internes ou en externe, clarté des objectifs liés à l'intégration d'une nouvelle technologie...). Selon notre informatrice, cela peut être lié au contexte économique. Nous pourrions rajouter que l'investissement dans les nouvelles technologies est souvent accompagné de fortes croyances et que les entreprises n'ont pas en main tous les outils ou moyens qui vont permettre d'obtenir un véritable retour sur investissement dans la technologie. Souvent, les entreprises négligent l'influence que peut avoir la nouvelle technologie sur les processus de travail en interne, et s'en tiennent à l'impact de la nouvelle technologie sur le discours institutionnel de l'entreprise ainsi que sur son image. Ainsi, notre informatrice soulève notamment la nécessité de compléter le travail du chargé de communication par l'apport stratégique et créatif d'une agence de communication qui va positionner de manière pertinente les axes de communication par rapport à des objectifs préalablement définis et par rapport à la concurrence. Le chargé de communication en interne se charge de lancer et de coordonner les actions envisagées d'un point de vue stratégique.

Ici, nous abordons une conception subjective du travail des agences web qui peut être discutée. Nous comprenons alors que la démarche n'est pas tout à fait la même entre la sollicitation d'une agence de communication et celle d'une agence web. Mais sur les trois centres thermoludiques observés, nous pouvons voir que le choix du type d'agence est aléatoire, et qu'il peut changer à chaque restructuration de la communication web.

\*

### 3.3.3.c. *Sensoria Rio*

Les métiers du web se sont diversifiés, ou plutôt, le métier du web, pourrait-on dire, s'est spécialisé en plusieurs sous branches qui sont devenues, peu à peu à peu des branches professionnelles à part entière. Un projet web se construit en équipe, et ce dernier peut être optimisé en identifiant quels sont les domaines déficients, et quel serait l'impact des changements opérés dans un domaine sur tous les autres qui sont étroitement liés.

*Extrait 217* : « Les poste ne sont en fait plus... le web avance, plus les postes se spécialisent, donc Oréalys a été créé en 98, à l'époque on faisait et le développement et le html, c'était un seul poste qui faisait tout, c'était le développeur, voilà, euh... c'était moi... et

on a... en fait on a depuis... ça a beaucoup évolué, et donc on a des postes voilà, très, très spécifiques. Donc on a... bon, un *webdesigner* qui analyse donc toutes les maquettes graphiques etc., en amont on a un chef de projet, on a un intégrateur html qui va faire uniquement la partie, ben qui va prendre les maquettes graphiques et qui va les monter en html pour que ça soit visuel, ensuite on a un développeur web qui va faire tout ce qui est liaison avec des bases de données, par exemple. Donc afficher des produits, afficher un catalogue etc., donc tout ce qui va être, voilà, lié à des choses techniques comme des bases de données, des fonctionnalités, donc ça va être un développeur web, donc ce qu'on appelle un développeur front end, tout ce qui est donc html et tout ce qui est visuel, et on va avoir un développeur back end, tout ce qui va être base de données, ce genre de choses. Ensuite on peut avoir un référenceur, on peut avoir euh...un *community manager*, etc., enfin voilà, le web se spécialise et il y a de plus en plus de postes comme ça nécessaires, et aujourd'hui un site se fait pas... enfin se fait rarement avec une seule personne. C'est une équipe de 5-6 personnes au minimum, on va dire, pour réaliser des sites internet. Voilà. » (S. Ag).

Mercure Sensoria a sélectionné une agence web sur la base d'une proposition commerciale. Lorsqu'elle signe un contrat avec une agence, l'entreprise signe une promesse de conception, sur la base de compétences affirmées, et éventuellement de réalisations déjà effectuées pour le compte d'autres clients :

*Extrait 218* : « Mercure Sensoria a fait appel à nous, mais aussi à la concurrence, soit des appels d'offre, que ce soit des appels d'offre privés, donc ils consultent en fait différents prestataires, avec un cahier des charges, où ils expriment leurs besoins par écrit, en mettant le nombre de pages souhaitées, les fonctionnalités souhaitées, s'il y a des bases de données, si y a des flux adaptés, des partenaires externes pour du contenu par exemple, dans le tourisme souvent ouais, y a des systèmes où y a toutes les bases d'hébergement des choses comme ça, donc y a des développements à faire, c'est à dire tout un cahier des charges qui décrit en gros bé le... un cahier des charges ça décrit un besoin, donc euh, ils expriment leur besoin, et ensuite nous, on fournit en fait un... une proposition commerciale, qui répond techniquement avec une solution, donc on répond avec une solution technique, par rapport à ce besoin et notamment un problème, voilà, on leur répond, avec une proposition commerciale, un prix, une intervention etc. » (S. Ag.)

La conception ergonomique (ou « story-board ») se réalise en concertation directe avec le client, elle est travaillée sur papier puis présentée à partir d'un logiciel ou d'un support de

présentation tel que PowerPoint. Le design intervient au cours d'une troisième étape en interne au niveau de l'agence, et les propositions sont retravaillées en fonction des retours du client. Souvent, les entreprises n'ont pas le temps, ni même peut être les compétences pour pouvoir juger de la qualité d'une ergonomie web. Aussi, l'ergonomie ainsi que le design d'un site sont souvent le fruit de la simple proposition du concepteur web ou graphique. Si le graphiste propose plusieurs solutions, l'entreprise sélectionne la proposition qui lui convient le plus, en fonction de ses attentes, mais peut être parfois aussi de sa sensibilité esthétique personnelle. Une solution finale émerge après un long processus d'échanges entre l'agence, à travers le *brief* client, l'évolution de ses attentes au fil du processus de création, les propositions du *designer*, les choix effectués, et les questions qui émergent au cours de l'évolution du produit :

*Extrait 219* : « En fait c'est un travail entre le client et nous, une proposition...des fois ça va, ça plaît pas, c'est corrigé, 'fin voilà. » (S. Ag.)

D'après notre informateur, les clients privés ont souvent tous plus ou moins le même type d'attente, en fonction des objectifs qu'ils auront mis en place et de la cible qu'ils auront sélectionnée, c'est-à-dire de la stratégie qu'ils auront élaborée concernant le choix de communiquer à travers un site web. Ils cherchent ainsi à répondre aux attentes, à la problématique ainsi qu'au profil type de leur cible principale, et à déployer une identité visuelle reconnaissable et de qualité. Généralement, d'un point de vue de la construction visuelle du site, l'entreprise procure directement la charte graphique avec un accès direct à la banque de photos. Si besoin, un photographe se déplace, mais normalement, l'aspect visuel du site se détermine essentiellement à partir des éléments visuels fournis par l'entreprise qui sollicite l'agence :

*Extrait 220* : « Pour tous les clients, dans tous les cas oui, on fait du conseil après, si on a des demandes un peu farfelues on essaye de recadrer entre guillemets, en recadrant vers les bonnes pratiques etc. » (S. Ag.)

*Extrait 221* : « Alors après, un peu oui, ça peut arriver qu'on aille sur site et chez les clients, après, souvent pour du design web, alors soit on a des chartes graphiques déjà définies et donc on a juste à adapter la charte au niveau du web, mais après les *designers* se déplacent pas forcément chez les clients pour s'inspirer du lieu ou autre, non, c'est pas forcément nécessaire pour ça. Après on fait un devis gratuit précis, si on a une charte, voilà on a déjà pas

mal d'éléments, on fait un audit pour le site, et c'est normalement suffisant pour... et puis on a déjà beaucoup de banques de photos, voilà donc le photographe lui, il va sur site, bon c'est normal, mais bon le *designer*, bon voilà. On a toutes les photos déjà, donc y a pas besoin de se déplacer chez les clients pour ça. » (S. Ag.)

Comme l'exprime notre informateur dans l'extrait 220, l'agence reste un cadre qui permet de rester dans les « bonnes pratiques », c'est-à-dire celles qui ne compromettent pas la navigation par exemple, ou qui ne portent pas atteinte à la visibilité du contenu. En fait, la collaboration stratégique avec l'agence, le côté consulting permet de rester dans le cadre des objectifs préalablement formulés par l'entreprise.

Pour notre informateur, le web dans les entreprises n'est pas une grande nouveauté. Son métier existe depuis une quinzaine d'années et fait déjà l'objet de nombreuses évolutions. Aujourd'hui, c'est surtout au niveau de la refonte de sites que les agences travaillent, et c'est là que selon nous, l'apport de la sémiotique peut être particulièrement intéressant, notamment dans le cadre d'une comparaison de sens entre un site actuel et des objectifs de refonte :

*Extrait 222* : « On fait maintenant que des refontes, soit des refontes de nos sites qu'on a réalisés, soit des refontes de sites faits par des confrères. Souvent les clients, c'est leur deuxième, troisième, quatrième site. » (S. Ag.)

*Extrait 223* : « Très souvent ce sont les clients qui créent leurs contenus, nous après on a des prestations soit de relecture soit de réécriture, mais souvent les clients le font quand même en interne ils ont quand même une ou plus de personnes au service de communication, donc ils sont là pour connaître le métier mieux que nous, et rédiger mieux que nous, voilà. » (S. Ag.)

Et en effet, comme le soulève bien notre informateur dans l'extrait 223, la création de contenu web ne peut être efficace que si elle est prise en charge par une personne interne ou bien très proche de la culture de l'entreprise et de son environnement socio-culturel. Il s'agit d'une tâche très difficile à externaliser, qui demande de surcroît du temps, et une organisation en interne des tâches qui puisse permettre cette production de contenu. Ce point pose aussi la question du suivi stratégique en termes de communication pour les entreprises qui n'ont pas de pôle communication au sein de l'entreprise ; elles se retrouvent livrées à elles même avec un produit statique valable au moment de la livraison mais très vite obsolète si la gestion de son

contenu est livrée à l'entreprise et que cette dernière ne possède pas de structure adaptée pour prendre en charge l'administration du contenu web de manière stratégiquement élaborée :

*Extrait 224* : « Mais ce que nous on a créé, y a une différence entre ce qu'on a créé et ce qui peut être sur le site. C'est plus à nous quoi, c'est plus notre travail. » (S. Ag.)

Les réseaux socionumériques sont peut-être l'exemple le plus probant pour illustrer la nécessité pour les centres thermoludiques de produire du contenu par eux-mêmes. La stratégie implantée par Mercure Sensoria n'est pas initiée par l'agence web, comme cela a été le cas pour les Bains du Rocher. Il s'agit d'une stratégie déployée en interne par le complexe thermal et gérée en totale autonomie. L'agence d'ailleurs n'offre pas ce type de prestation, bien qu'elle puisse être tout à fait externalisée.

*Extrait 225* : « L'équipe est trop petite pour mettre quelqu'un qui gère que ça pour les clients, donc on peut les former, leur montrer comment ça marche s'ils connaissent pas, mais on arrête après la prestation dans ce domaine-là... » (S. Ag.)

L'administration de contenu sur les réseaux socionumériques ne peut être faite qu'en interne, sachant qu'une agence web n'est pas immergée dans l'entreprise concernée. Elle ne peut pas rendre compte à 100% de sa réalité, de son quotidien ainsi que des nouveautés qui lui sont inhérentes, d'autant plus qu'une agence web propose majoritairement des prestations de création et de support technologique. C'est pourquoi les solutions proposées sont de plus en plus orientées vers l'autonomie client d'un point de vue de l'administration du contenu web. Le *community management* est encore un métier naissant, et les PME n'investissent pas dans ce type de poste. C'est généralement, comme à Sensoria ou à Balnéa, un collaborateur dont le métier principal est tout autre, mais qui présente une affinité particulière avec le web et les nouvelles technologies et qui accepte de libérer de son temps à la réalisation de cette tâche, ou qui l'exécute dans le cadre d'un contrat honoraire à part entière, distinct de son salaire. Et pour Mercure Sensoria, c'est en interne qu'est administré le contenu ; les réseaux socionumériques sont directement gérés par le directeur lui-même qui les administre via son mobile au jour le jour, en fonction du flux d'actualités.

Par ailleurs, en matière de concurrence, les prestations offertes par les plateformes de création de sites web gratuites, qui ciblent majoritairement le grand public, ne proposent pas les mêmes prestations que les agences web et ne se considèrent pas en concurrence directe.

Seuls les autres prestataires indépendants proposant le même type de service peuvent être considérés comme tels. Ainsi, la concurrence peut se jouer essentiellement sur la visibilité, les appels d'offre et le réseau professionnel, puisque les indépendants ne visent essentiellement que les professionnels ou les services publics :

*Extrait 226* : « Toutes les plateformes, même pour faire des blogs du type WordPress etc., au bout de cinq minutes j'ai mon site etc., n'a strictement rien à voir avec ce que nous, on peut réaliser, donc non, aucune concurrence avec ces outils qui permettent de générer du blog etc., les sites qu'on fait sont rarement des blogs, ou alors ce qu'on fait, c'est un blog incorporé dans un site et en termes de fonctionnalités ça n'a strictement rien à voir. » (S. Ag.).

### **3.3.4. Adaptation aux nouveaux usages du numérique**

#### *3.3.4.a. Balnéa*

Balnéa est la seule entreprise qui, au cours de nos recherches, s'est lancée dans la restructuration totale de son site web. L'un des problèmes majeurs de l'ancien site web résidait dans le fait qu'il ne répondait plus aux pratiques de navigation et de recherche d'information actuelles des internautes. Le site web se présentait notamment sous la forme de « brochures » au format Word, qui fallait parcourir par la lecture attentive du contenu pour pouvoir récupérer l'information. La refonte du site web, en dehors de questions d'esthétique et de webdesign, s'est alors focalisée plus particulièrement sur la recatégorisation de l'information et la restructuration des modes de recherche de l'information. Le système de tri automatique a permis de catégoriser l'information en fonction des intérêts de l'internaute, autrement dit, de générer des réponses pertinentes et rapides. En comparant la nouvelle interface avec l'ancien site web au niveau de la présentation de l'offre institut, nous pouvons voir que l'information était présentée sous forme de catalogue, à l'instar d'une métaphore papier. Les soins étant classés par nom et non par type, la recherche d'information au sein de cette page s'avérait alors particulièrement fastidieuse. Pour sélectionner le soin qui correspondait le mieux à son besoin, il fallait lire la description de chacun. Une tâche lourde que personne aujourd'hui sur internet ne s'attarde à réaliser :

*Extrait 227* : « Nous, on s'est rendu compte sur leur site actuel, quand j'allais dans les soins, c'était, ergonomiquement parlant, pourri (...) moi, la première fois, j'ai mis 10 minutes à comprendre. » (BdR. Ag.)

Le problème résidait également dans la catégorisation de l'information, qui était réalisée à partir de la dénomination interne des espaces de pratique, ce qu'un individu externe à l'établissement ne pouvait appréhender qu'après étude approfondie du plan des lieux, ainsi que du plan du site web. Par ailleurs, la même information était accessible à partir de plusieurs points d'accès, ce qui avait la fâcheuse tendance d'alourdir le contenu et de brouiller l'information.

*Extrait 228* : « La difficulté pour eux, c'est de se mettre à la place de l'internaute. (...) c'est où les soins ? C'est l'"espace tibétain" ! Donc spontanément, ils vont créer un lien qui s'appelle "espace tibétain", mais y a qu'eux qui savent que "l'espace tibétain", c'est ça quoi. (...) On s'en fout de "l'espace tibétain", on s'en fout ! » (B. Ag.)

La façon dont était structuré le premier site web était en fait révélateur de la façon dont l'entreprise était organisée. Elle déployait un discours centré sur elle-même à travers la vision interne qu'elle avait d'elle-même. Une présentation institutionnelle en quelques sortes, de l'entreprise. Le travail déployé en collaboration avec l'agence web a permis un réel changement de perspective, c'est-à-dire, une présentation de l'entreprise tournée du point de vue du client, étranger au fonctionnement interne du centre, une présentation fonctionnelle des informations. Autrement dit, au lieu de raisonner par zones de pratiques dénommées par l'équipe interne pour faciliter la répartition des équipes sur chaque domaine d'activité, l'agence a cherché à faire comprendre à l'entreprise de changer son point de vue et de se positionner en client, totalement externe à l'entreprise, recherchant des informations qui puissent répondre à son besoin immédiat. En effet, pour reprendre l'exemple de l'espace tibétain (institut de soins du corps et de beauté), il est clair que l'internaute qui navigue sur le site ne va pas chercher à connaître l'ensemble des prestations offertes par l'institut, si tant est qu'il ait déjà saisi que l'espace tibétain fait référence à l'institut. Ainsi, au lieu de partir du panel de prestations qu'offre le centre, la recherche est organisée à partir du besoin client. Il n'y a plus injonction de lecture, mais le système attend de l'internaute une action afin de lui apporter une réponse automatique qui corresponde le mieux à la définition de sa recherche. L'internaute n'est alors plus passif devant la masse d'information qui s'offre à lui, une forme d'interactivité se met en place et l'entreprise considère le prospect personnellement dès lors

que ce dernier entame une recherche volontaire d'information grâce au module de tri des informations.

*Extrait 229* : « On sait pas ce que c'est ! (*En parlant de l'espace tibétain*) Alors eux, ensuite, c'est divisé chez eux en l'institut de beauté, parce que ça doit être une esthéticienne qui s'occupe de ça, et les soins du corps, ça doit être des kinés ou des masseurs, donc chez eux, ça doit être même au niveau de la structure du personnel, divisé comme ça ! Donc en fait, ils vont juste penser comme ça, à cause de ça. Et alors cet exemple-là, il est typique, mais alors, tous mes clients c'est pareil. C'est à dire, souvent, ils ont le service informatique, le service marketing, le service machin, donc quand ils veulent présenter leur société, ils veulent la représenter par services aussi alors que l'internaute il s'en fout peut-être de ces services-là, il vaut mieux peut-être présenter par produits. » (B. Ag.)

Nous pouvons observer une certaine difficulté des centres thermoludiques à se décentrer pour présenter leurs services sur le web. Souvent, ils restent trop experts dans leur présentation personnelle, alors qu'ils devraient, comme tout corps de métier spécialisé, effectuer un effort de décentrage et de vulgarisation afin de sortir de leur sphère d'expertise, des arcanes en quelques sortes, pour reprendre les termes liés à la *sémiosphère* de Lotman<sup>108</sup>. Le site web serait efficace en termes d'information, s'il endossait le rôle de passeur de frontière entre la *sémiosphère* de l'expertise professionnelle, et celle de l'internaute, du prospect ou du client, totalement néophyte, non expert dans le domaine, mais ayant saisi l'intérêt du service et cherchant à s'en rapprocher. Seulement, un site web n'est pas autosuffisant et c'est le discours que nous faisons passer à travers qui va lui permettre d'endosser le rôle de passeur de frontière. En créant des modules qui se mettent à la portée de l'internaute et qui le font activement participer à la recherche d'information, ce dernier se sent considéré et c'est déjà un premier pas vers une perception positive de l'image de marque.

*Extrait 230* : « Quelqu'un qui veut des soins qu'est-ce qu'il veut savoir...il s'en fout de savoir... le nom à la limite, ça lui dit rien ! Lui, il veut savoir combien ça coûte, combien de temps ça dure, voyez ? Et à la limite, si c'est des types de soins, soin du corps, soin du visage, modelage bon ben c'est bon. » (B. Ag.)

*Extrait 231* : « Voilà. C'est se mettre à la place de l'internaute avant tout quoi. Donc pourquoi eux ils ont fait ça ? Parce que probablement au départ, ils ont fait une plaquette

---

<sup>108</sup> LOTMAN, Y. 1999, La Sémiosphère, Presses universitaires de Limoges, 1999.

papier. Plaquette papier, ils ont dû la présenter comme ça. Donc après sur internet, ils ont dit allez, on va faire un copier-coller de la plaquette papier ; c'est... nous on a des outils, là, qui nous permettent de faire différemment. » (B. Ag.)

Ce dernier constat (cf. extrait 231) montre à quel point les professionnels du web ont aujourd'hui pris conscience de la spécificité sémiotique du web. Il ne s'agit plus de numériser seulement une communication papier. La spécificité du support d'investigation et des modalités d'écriture, d'agencement de l'information et d'interactions qu'un écran suppose sont aujourd'hui spécifiquement prises en compte :

*Extrait 232* : « C'est à dire qu'après, le principe c'est que dès qu'on veut présenter une liste de produits, s'il y en a plus de 15, il faut filtrer quoi. Parce que sinon, c'est pas gérable quoi (...) voilà, c'est des recherches à facettes. Ce qui est presque le plus pratique. » (B. Ag.)

L'information n'est plus linéaire mais catégorisée, horizontalement et verticalement (ce qu'on appelle la recherche à facette), et suppose l'implication de l'internaute pour affiner le ciblage de l'information, à travers la sélection de catégories thématiques et prédéterminées, dont la vocation est d'amener le plus rapidement possible l'internaute vers la transaction. La mise en page de l'interface, d'un point de vue sémiotique, va se construire à partir d'objectifs liés à des modules précis. Par exemple chez Balnéa, c'était clairement un besoin de valoriser visuellement la boutique en ligne, parce que l'objectif était d'augmenter le chiffre d'affaires à partir de l'outil site web. Ces objectifs sont directement liés aux pratiques de recherche d'information touristiques et d'organisation de séjours sur le web à travers lesquelles la majorité des internautes opère la transaction avant d'accéder au service. Ainsi, pour Balnéa, la réflexion menée en collaboration avec l'agence, d'un point de vue graphique, a forcément tourné autour de la manière dont, visuellement, ils allaient mettre en valeur et présenter l'accès à la boutique en ligne :

*Extrait 233* : « Ouais... alors ce qui est sûr c'est que aussi, l'internaute il évolue. Il est mature, quoi. Donc effectivement, on a peut-être plus besoin de lui mettre en avant les boutons, il comprend qu'en survolant et le changement de couleurs ou la main, voyez, il le comprend, mais peut-être qu'il le comprenait pas avant. » (B. Ag.)

Cette dernière remarque (cf. extrait 233) ne renvoie pas seulement à l'évolution des pratiques des internautes, mais également à l'évolution de l'interface du côté des organismes

de création de normes web tel que le W3C (World Wide Web Consortium) par exemple. En effet, il peut être intéressant d'analyser, d'un point de vue sémiotique, l'effet que provoque ce passage au flat design. Nous pouvons nous poser la question de l'influence des nouveaux écrans tactiles que l'on retrouve sur les tablettes et les smartphones, ces interfaces où toute forme de module est potentiellement cliquable finalement, alors qu'il y a quelques années, il fallait peut-être valoriser visuellement les modules susceptibles d'offrir une action potentielle pour que l'internaute saisisse le caractère interactif du module. Nous pouvons nous poser la question de l'esthétique, simple mais néanmoins travaillée, ce dictat de l'épure imposé par la saga Apple, ou le minimaliste relève d'une esthétique de haut niveau. Il peut tout autant s'agir de la résultante de recherches en ergonomie des nouvelles technologies, pour un meilleur confort de lecture, pour une facilité d'accès aux données, pour une meilleure accroche visuelle, à l'heure où l'indication visuelle d'une zone potentiellement cliquable n'est plus nécessaire puisque toute zone de l'interface est potentiellement modulable par l'action de l'internaute, jusqu'à la taille même de l'écran de navigation, auquel s'adapte le contenu en termes de présentation de l'information. Quoi qu'il en soit, il s'agit d'un design qui favorise la fonctionnalité, et qui semble se rapprocher assez de l'action instinctive, intuitive, d'un point de vue de l'utilisateur, notamment en ce qui concerne la navigation tactile. N'est plus proposée à l'internaute un ensemble de zones à potentiel interactif, mais est dorénavant supposé que la totalité de l'interface graphique soit interactive. Le néophyte peut se lancer dans un usage intuitif de l'outil sans avoir acquis de connaissances préalables dans l'usage des nouvelles technologies.

Les agences web développent des solutions récentes, telles que par exemple l'à plat, qui n'a d'autre fonction que purement esthétique si tant est qu'on puisse y trouver une explication ergonomique. C'est l'information qui va se mettre à la portée de l'internaute et non l'inverse. Autrement dit, l'internaute n'est plus dans une posture de recherche et de lecture. Il est actif à travers l'interface et doit exprimer un besoin en fonction des catégories qui lui sont proposées pour accéder à un choix restreint de solutions sensées se rapprocher le plus possible de sa requête, à condition que l'information ait été, au préalable, correctement catégorisée.

Si l'objectif lié à ce site web, comme la responsable de communication de Balnéa l'a très bien souligné lors de l'entretien, était entre autres, de générer du chiffre via la boutique en ligne, et d'alléger les tâches des hôtesse à l'accueil en termes de réservations, alors la réflexion entre l'agence et le centre tourne forcément autour de la manière dont il serait

possible de mettre en valeur le site web au niveau de l'interface pour mener l'internaute le plus rapidement possible vers la transaction. Le but de la reconfiguration du site était également de proposer des bons plans qui soient susceptibles d'intéresser l'internaute, en fonction de la page, et donc de la thématique qu'il est en train de consulter, afin d'offrir à l'internaute, plusieurs entrées permettant d'accéder à la boutique en ligne ou au système de réservation de façon la plus directe possible. Dans le jargon professionnel, nous parlons de technique de *Cross Selling*<sup>109</sup> afin de gonfler le panier moyen du client, à l'instar des sites e-commerces tel qu'Amazon, par exemple.

\*

#### 3.3.4.b. Les Bains du Rocher

Par rapport aux pratiques des internautes sur le web, les chargés de communication sont peut-être parfois moins aguerris parce que peu sensibilisés et ne peuvent construire une stratégie efficace qui soit orientée vers les besoins et les usages. En effet, ils n'appréhendent pas eux-mêmes ou peu, les nouveaux usages liés à l'évolution des nouvelles technologies. Pour notre informatrice, l'obsolescence du site ne se mesure pas forcément en termes graphiques, mais plutôt en termes techniques. Pour prendre l'exemple des Bains du Rocher, le moteur de navigation n'est tout simplement plus adapté aux usages, c'est-à-dire à la manière dont les internautes naviguent sur un site, à la manière dont ils cherchent de l'information sur un site, mais également, à toute contrainte de sécurité actuelle, comme par exemple, la nécessité d'être protégé contre les techniques de piratage actuelles :

*Extrait 234* : « C'était dans leur volonté aussi d'avoir un nouveau site qui répond aux technologies d'aujourd'hui et aux usages d'aujourd'hui. L'usage = par exemple, navigation sur un smartphone, sur une tablette. Vous naviguez sur les Bains du Rocher avec votre téléphone, c'est pas hyper confortable, ça va être tout petit, voire y a des trucs qui vont pas passer. Ben je vois, moi j'ai pas activé l'Adobe flash Player, la vidéo sort pas, et là, ça ne sortira jamais puisqu'iPhone, 'fin des iPhones, les smartphones globalement et les tablettes ne lisent plus le flash. » (BdR. Ag.).

---

<sup>109</sup> « Le *Cross Selling*, ou ventes croisées, désigne une technique commerciale, particulièrement adaptée à Internet, permettant de proposer au client d'un site, intéressé par un produit, un ensemble d'autres produits complémentaires (...). Cette technique permet d'augmenter le panier moyen et de rendre visible des produits qui ne le sont pas » source : [http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/421/33/21/cross\\_selling.shtml](http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/421/33/21/cross_selling.shtml)

Les sites web aujourd'hui doivent répondre à des besoins d'information utile permettant l'action, et si possible, la transaction ou l'organisation complète à distance d'un séjour touristique afin que toutes les modalités sur place soient réglées. La découverte interactive du centre thermoludique à travers un plan schématique, comme c'est le cas par exemple sur le site web des Bains du Rocher n'est plus tendance : trop complexe et peu représentatif, il n'a aucune utilité sur un site web à distance du lieu de pratique. L'utilité du plan arrive sur place, lorsque l'individu doit se repérer au cours de sa pratique réelle. Le temps de la contemplation du gadget technologique est passé. Aujourd'hui, seuls suffisent et sont selon nous, nécessaires, des visuels photographiques qui immergent l'internaute dans un univers réel, qui donnent envie de se déplacer pour vivre l'expérience réelle dont le site web est censé nous donner une pré-expérience.

En cinq ans, nous avons pu observer une évolution accélérée des usages sur le web. Aujourd'hui, un site web touristique est consulté directement à travers la technologie mobile, il est par conséquent nécessaire, pour un prestataire touristique, d'avoir un site qui puisse automatiquement s'adapter à la consultation sur mobile par exemple, et offrir des fonctionnalités interactives qui permettent d'organiser la réservation ou la transaction directement en ligne, à distance :

*Extrait 235* : « Les usages des internautes de 2010, c'est pas ceux de 2015. Donc avec, la mobilité, et donc l'usage des téléphones qui est évidemment en train d'exploser depuis deux-trois ans, on ne regarde quasiment plus ce site, ce type de site sur un ordinateur mais sur un portable parce qu'on veut savoir ce qu'on va faire ce week-end. Donc ce site n'est plus adapté à ça. » (BdR. Ag.)

Concernant l'aspect graphique, les pratiques de lecture d'écran ont aujourd'hui considérablement évolué, un site web doit aujourd'hui faciliter la recherche d'info, en offrant la possibilité à l'internaute d'accéder à une réponse en générant le moins d'effort possible, effort de lecture ou de navigation. Très riche en texte et en liens internes, le site des Bains du Rocher ne répond plus, en termes d'ergonomie et de pratiques de navigation, aux usages actuels. Il occupe une fonction vitrine qui permet d'assurer au moins une visibilité, mais les fonctionnalités proposées ne sont plus optimales, et le manque d'interactivité rend le site inactif. C'est ainsi plutôt au niveau de l'usage qu'elle déplore l'obsolescence du site, puisqu'il n'est pas construit sous la technologie responsive design, et qu'il ne s'adapte pas à un format de navigation mobile.

*Extrait 236* : « Voilà. Le message qu'on essaye de faire passer à nos clients, parfois on y arrive, c'est... au-delà de la technique, ce sont les usages. En plus la technique, elle vient servir de nouveaux usages. Les CMS actuels, ben ils intègrent automatiquement les réseaux sociaux, ils proposent... enfin, ils facilitent le responsive design que je vous ai montré donc le responsive, c'est ça, c'est cette capacité qu'a l'écran, enfin le visuel, à s'adapter, en mettant en place un menu sur le côté, et tout ça évolue très vite, donc il faut s'adapter à ça (...) Notamment là, on en n'a pas parlé, mais y a un grand absent ou très peu présent, c'est les réseaux sociaux. On parlait d'usages, aujourd'hui, l'usage principal c'est le lien avec les réseaux sociaux. Voilà. » (BdR. Ag.)

L'investissement technologique demande de prendre en compte les nouveaux usages des internautes et de se mettre, de la part du centre thermoludique, dans une posture réceptive aux besoins et pratique des prospects : qu'est-ce que je vais pouvoir mettre en place pour répondre à l'attente d'un internaute qui vient visiter ma page ?

Mesurer l'influence des nouvelles technologies sur le chiffre d'affaires n'est possible que si le site web, par exemple, propose une forme de transaction directe. En termes de visibilité, c'est un paramètre beaucoup plus difficile à appréhender, bien que les statistiques *Google Analytics* puissent mettre au jour le nombre de visites et la durée de la navigation. Cependant, cet outil ne nous permet pas de définir avec une totale précision quels sont les éléments de l'interface qui ont une réelle influence sur l'internaute. Ainsi, un passage de quatre minutes sur une boutique en ligne n'implique pas nécessairement un processus de transaction au cours ou à la fin de la navigation. La visualisation du trafic moyen sur chaque page permet au moins d'estimer quels sont les contenus qui génèrent de l'audience, et l'impact que cette audience peut avoir sur le chiffre d'affaires, si toutefois le site possède un terminal de transaction en ligne :

*Extrait 237* : « Après vous avez la fréquentation du site, il y a des outils d'analyse, avec nous, ce qu'on met c'est *Google Analytics*, donc vous avez des fréquentations, qui sont... on a accès en fait, ben je vous montre rapidement, mais... tous nos sites ont des traqueurs, avec l'outil gratuit *Google Analytics*, qu'on intègre sur les pages d'accueil de nos sites, et qui vous permet de voir quasiment en temps réel, déjà, le trafic. » (BdR. Ag.)

\*

3.3.4.c. *Sensoria Rio*

Notre informateur prend en compte les usages des internautes pour l'optimisation des processus de production des sites web qui lui sont demandés. Ainsi, la place attribuée par le *template*, et le type d'information qu'un internaute rechercherait pour tel ou tel type de module, vont déterminer en partie la création de contenu sur le web :

*Extrait 238* : « Qu'est ce qui est le plus important, si j'ai que cette place-là, j'ai qu'une seule chose à dire, qu'est-ce donc que le message, l'internaute reste dix secondes sur mon site, si j'ai juste dix secondes pour dire quelque chose à quelqu'un en face de moi, qu'est-ce que je dois lui dire voilà, on peut penser la conception d'un site comme ça, c'est à dire voilà vous dites, vous avez quelqu'un en face de vous, vous avez trente secondes, présentez votre société, comment vendre votre société pour qu'il ait envie de vous contacter, envie de travailler avec vous, vous avez trente seconde, qu'est-ce que vous dites. » (S. Ag.)

Quant à la question de la stratégie du complexe Mercure Sensoria sur les réseaux sociaux numériques, elle ne semble pas vraiment concerner l'agence qui a créé le site web institutionnel. Notre informateur ne semble pas informé de la stratégie de communication web mise en place en interne par le directeur, et ne se soucie pas non plus de la manière dont ce dernier administre le site livré. Il intervient techniquement sur demande sur la résolution de problèmes ponctuels mais ne se soucie pas de la stratégie de visibilité ou d'optimisation du produit :

*Extrait 239* : « D'embaucher une personne pour faire ça à plein temps, il faut justifier d'une taille quand même assez conséquente en information, et bon je vous dis, y a quand même très, très peu de postes comme ça, donc ils doivent sûrement soit sous-traiter, à des *community managers* qui font que ça, des sociétés qui font ça, ou pour l'instant ils gèrent en interne, ça eux-mêmes, par un service communication, par des personnes dédiées pour ça. » (S.Ag.).

Aussi, l'adaptation aux nouveaux usages du numérique a été peu abordée par notre informateur au cours de l'entretien, si ce n'est qu'en matière de création ou d'optimisation de contenu ou encore de création de modules interactifs sur le site web. Dans l'extrait suivant, l'exemple du carrousel nous a permis de comprendre que l'intégration de modules dans un

site web doit toujours être pensée sur la base d'un compromis entre design, dynamique et ergonomie, c'est à dire, pratiques de navigation :

*Extrait 240* : « Alors, pour critiquer ce qu'on a fait... mais, le carrousel, euh... ça peut être sympa au niveau de la dynamique, l'inconvénient c'est que on voit qu'une seule page, on voit pas les éléments qui sont en dessous. Donc en fait moi ce que je conseille souvent, c'est de faire un système comme ça mais où on voit les entrées ou au moins les titres. Euh... par exemple... (il navigue sur un autre site) voilà... le site de l'IAE... vous devez peut-être connaître l'IAE de Toulouse... ben eux, ils ont un système de carrousel, bon là c'est pas forcément génial, mais bon. Là, on voit le titre des trois éléments, donc là on sait ce qu'il y a dedans. Donc le problème d'un carrousel comme ça, c'est que...ben je sais pas ce qu'il y a dedans, et en plus ils en ont rajouté un paquet, donc moi je conseille d'en mettre deux ou trois et pas plus, là, y en a vraiment trop. Et là, les gens doivent penser à aller cliquer dedans, pour voir la totalité ; c'est sympa, c'est peut-être dynamique, ça peut plaire au client, mais en termes d'ergonomie, vaut mieux éviter. » (S. Ag.)

## 4. Logiques organisationnelles et stratégiques émergentes

### 4.1. Constat

Les innovations technologiques se succèdent au sein des établissements, mais en réalité, les procédures de travail n'évoluent pas aussi vite que la mise en place des technologies au sein de l'organisation. D'un point de vue organisationnel, les collaborateurs arrivent à s'associer avec des prestataires externes, à faire intervenir des professionnels pour la résolution de telle ou telle problématique, mais en revanche en interne, les processus d'action ne sont pas toujours redéfinis, comme c'est par exemple le cas chez Balnéa, qui cherche à combiner innovation technologique et redéfinition des processus et des tâches distribuées au niveau de l'accueil du centre thermoludique.

Il est un phénomène intéressant à constater, que ce soit pour les Bains du Rocher comme pour les autres entreprises observées, au niveau de la mise en place de stratégies liées à la communication digitale. En effet, nous pouvons constater que les entreprises observées bricolent et mettent en place, en parallèle de la stratégie établie par l'agence, une autre stratégie de communication, en interne, et souvent non officielle ; ce phénomène semble être dû au fait que les entreprises ne sont pas quotidiennement en contact avec leur agence. Les

entreprises ressentent le besoin de réfléchir sur leur stratégie de communication au quotidien, et les contacts trop peu fréquents avec leur agence de communication engendrent un manque à combler, d'où l'émergence d'une communication parallèle, qui peut avoir plusieurs conséquences néfastes pour l'image de ces entreprises. Expliquons-nous sur ces probables conséquences négatives. Premièrement, il existe le risque que l'identité de l'organisation soit brouillée, car elle se dédouble entre l'identité officiellement construite par l'agence de communication et l'identité officieuse, qui se développe naturellement à travers les processus de travail quotidiens de l'entreprise en interne. Deuxièmement, l'entreprise développe plusieurs supports de communication, plusieurs apparitions à travers diverses plateformes de visibilité qui peuvent à terme, entrer en contradiction parce que le discours perd peu à peu de son uniformité et de sa cohérence. Par ailleurs, la multiplicité de supports de communication non uniformisés présente le risque de flouter l'identité de l'entreprise dans l'esprit des prospects qui peuvent peiner à s'en faire une image clairement positionnée :

*Extrait 241* : « Oui parce qu'on a, alors on a une communication commune même. C'est compliqué hein, c'est vachement compliqué parce que... bon d'abord, moi je suis pas décisionnaire, y a des élus, y a des directeurs, y a des... donc à un moment donné, ça avait été préconisé par cette agence de faire ça, de faire ce portail, moi je trouve que c'était très bien. Mais ça a pas été fait. Dommage. Mais bon, elle, voilà, elle disait de pas diviser les j'aime, de pas créer... bon j'ai quand même fait cette page, je me suis dit, mince quand même, si on a des choses intéressantes à dire pour les Bains du Rocher, c'est quand même sympa de... de pouvoir les lire quoi. Bon. Sauf que, après, il faut la faire vivre et que c'est pas... » (BdR. Dir.)

A travers l'analyse approfondie des entretiens menés auprès des directeurs de centres thermoludiques ainsi que des agences web et de communication associées, nous avons dégagé des logiques d'investissement du web qui permettent de comprendre comment les acteurs de la communication digitale des organisations observées appréhendent et gèrent leur présence sur le web. Ces résultats permettent de compléter les analyses sémiotiques de sites web préalablement menées, et de comprendre les raisons pour lesquelles les centres thermoludiques se présentent de telle façon sur le web. Nous allons à présent nous pencher sur cette typologie de stratégie organisationnelle :

## 4.2. Typologie des stratégies de communication digitales dégagées

Si les trois sites web institutionnels que nous avons préalablement analysés d'un point de vue sémiotique semblent déployer un discours homogène ainsi qu'une identité visuelle presque similaire, l'appréhension de leur stratégie de communication globale ainsi que de leur organisation pour produire cette communication à travers notre série d'entretiens révèle des différences notoires. Nous avons relevé trois logiques organisationnelles totalement différentes, dues à de nombreux paramètres qui dépassent le simple cadre de la structuration des sites web. C'est ce que nous allons à présent démontrer.

Balnéa se situe dans une **logique proactive**, dans le sens où le centre thermoludique cherche à développer des solutions numériques personnalisables à des fins d'optimisation des processus de travail. Balnéa travaille avec des prestataires externes qui développent des solutions innovantes, spécifiquement dédiées au complexe thermoludique et répondant à des problématiques communicationnelles et organisationnelles internes. L'ambition de Balnéa est d'être à l'avant-garde en matière de technologie, et cette avant-garde dépasse la simple présence sur le web. Elle s'étend à l'équipement en nouvelles technologies jusque dans les processus de travail en interne, tel que le processus de réservation des soins pour l'institut de beauté, par exemple.

Les Bains du Rocher s'inscrivent plutôt dans une **logique collaborative**, dans le sens où le complexe thermal mise sur la contribution d'un ensemble de prestataires touristiques sur une plateforme commune à l'ensemble des prestataires locaux, en vue de participer à la création d'une identité locale commune. Les Bains du Rocher travaillent avec des prestataires externes au complexe thermal mais internes si l'on considère la communication du centre comme faisant partie intégrante d'une logique communicationnelle territoriale qui est celle de Cauterets, ville où est implanté le centre thermoludique.

Quant à Mercure Sensoria, le complexe thermoludique-hôtelier s'inscrit dans une **logique que l'on pourrait qualifier d'opportuniste**, sans pour autant y associer un caractère péjoratif. En effet, Mercure Sensoria mise avant tout sur le principe de viralité ainsi que sur la multiplication de partenariats à des fins d'élargissement de la visibilité. Nous pouvons aussi parler de **logique de propagation**, dans le sens où le but de la communication chez Mercure Sensoria est de faire en sorte qu'un message parvienne à différents sites de ceux où il a été produit, par d'autres moyens de reproduction. Nous souhaitons insister sur le terme

« opportunisme » et sur le fait que nous ne voulons pas lui attribuer un caractère péjoratif, comme c'est le cas par exemple en économie, où l'opportunisme est considéré comme étant une transgression de la norme en vue de faire du profit : « l'opportunisme est défini par les normes sociales qui prévalent dans la structure étudiée » (Lecoq, 2004 : §64)<sup>110</sup>. Nous cherchons à dépasser l'approche traditionnelle de l'opportunisme dans les relations inter organisationnelles issue de la théorie des coûts de transaction (Heide et John, 1992<sup>111</sup> ; Wathne et Heide, 2000<sup>112</sup>) afin de définir une stratégie de communication qui consiste à saisir l'opportunité qui se présente à un acteur social pour relayer des informations à travers les divers outils qui s'offrent aujourd'hui à tout utilisateur sur le web.

Nous avons globalement observé, chez chacun des centres thermoludiques étudiés, que la communication papier est souvent déléguée à une agence de communication et les relations presses sont gérées par un délégué en interne ou le directeur du centre en personne. La communication web quant à elle, est souvent déléguée à un prestataire externe (agence web, ou de communication), et la production quotidienne de contenu sur le web relève d'une organisation interne plutôt informelle, souvent déléguée à des collaborateurs pas forcément spécialistes mais présentant des affinités avec l'outil web.

Le web certes, investi le milieu de l'entreprise, mais seulement en partie. Les acteurs de la communication digitale au sein des organisations prennent ce qui les intéresse et n'alimentent que ce qui semble rapporter. Peu s'engagent *a priori*, tout au moins au niveau des entreprises étudiées au sein de notre corpus, sur une stratégie d'investissement du web globale, incluant une véritable stratégie d'investissement des réseaux socionumériques. Finalement, il semblerait que tant que l'entreprise ne rencontre pas de crise majeure, notamment en termes d'image, elle ne cherche pas à développer une stratégie de communication web « dernier cri », puisque l'investissement ne semble pas répondre à un besoin direct. Tant qu'elles sont en progression, comme c'est le cas pour Sensoria, et qu'elles ne ressentent pas concrètement le besoin d'investir dans l'outil web, les entreprises semblent ne l'exploiter qu'à minima.

---

<sup>110</sup> LECOQ, X. 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen. », in *M@n@gement* 3/Vol. 7, p. 109-135.

<sup>111</sup> HEIDE, J.-B., JOHN, G. 1992, Do norms matter in marketing relationships? in *The Journal of Marketing*, American Marketing Association, pp. 32-44.

<sup>112</sup> WATHNE, HEIDE, J. 2000, « Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions in *Journal of Marketing* », vol. 64, n°4, p. 36-51.

Il faut noter que les entreprises observées travaillent majoritairement avec des agences web ou *print*, qui produisent des supports de communication en relation avec le *brief* annoncé par l'agence. La dimension stratégique est souvent peu abordée, et si elle est considérée, elle fait souvent l'objet de forfaits onéreux proposés par les agences en question. Si ce forfait est consommé, c'est souvent par intermittences et à distance. Il semblerait qu'il soit nécessaire pour les agences de s'impliquer beaucoup plus en profondeur dans la culture de l'entreprise cliente. Car en effet, le risque est de rester sur le développement d'une stratégie à distance est de laisser passer certains phénomènes organisationnels dynamiques parallèles, non officiels et en construction entre les acteurs de la communication en interne.

## 4.3. Synthèse et bilan des résultats des entretiens

<b>Organisation observée</b>	<b>Stratégie web et communication digitale</b>	<b>Caractéristiques associées</b>
Balnéa	Logique proactive	Avant-garde, investissement massif dans la technologie et le site web institutionnel, restructuration des processus de travail en interne, technologie considérée comme un avantage concurrentiel majeur, collaboration intensive avec une agence web externe pour la création de la plateforme, création de contenu en interne mais poste non dédié (honoraires).
Sensoria Rio	Logique opportuniste ou de propagation	Site web institutionnel délaissé au profit d'une présence massive sur les réseaux sociaux, recherche d'économie financières et de moyens, recherche de visibilité maximale à travers une logique de partenariat par redirections de liens externes vers d'autres plateformes appartenant à des acteurs externes à l'entreprise ou associés, collaboration quasi nulle avec l'agence web, création de contenu en interne sans poste dédié (généralement produit directement par le directeur).
Les Bains du Rocher	Logique collaborative	Site web institutionnel délaissé au profit d'une collaboration territoriale avec les acteurs du tourisme locaux, effacement de l'identité de l'entreprise au profit de l'identité territoriale, profiter des synergies locales pour avoir plus de poids auprès de la cible à travers une plateforme web commune, s'insérer dans une logique de séjour où la prestation thermoludique reste complémentaire à d'autres. Collaboration ponctuelle avec l'agence de communication qui ne travaille plus que sur du support de communication papier, création de contenu produit par un web master indépendant associé à l'office de tourisme.

Tableau 14 : Synthèse des résultats des entretiens semi-directifs

## 5. Ouverture sur l'axe institutionnel

Il peut également être intéressant pour les agences de s'intéresser au contexte communicationnel élargi dans lequel s'inscrit l'entreprise cliente. Comme nous venons de le développer dans cette analyse transversale, Les centres thermoludiques ne peuvent communiquer en autarcie : ce sont des acteurs dépendants d'un écosystème touristique surplombant et l'enjeu communicationnel dépasse l'offre de service du centre pour s'élargir vers une offre territoriale et touristique globale. Cet élargissement de perspective implique une participation active à la construction de l'image du territoire sur lequel sont implantés les centres thermoludiques, en alignant leur discours sur celui, fédérateur, des autres acteurs du tourisme.

En effet, il reste enfin une thématique transversale volontairement non abordée dans l'analyse des entretiens mais qui revient toujours en toile de fond des considérations des informateurs : il s'agit de l'investissement massif de la région et du département dans la communication du secteur d'activité thermoludisme en tant que ressource territoriale élevée au rang de vitrine régionale. Cette thématique recouvre la dimension institutionnelle de cette thèse et fera l'objet de notre quatrième partie. Les considérations qui en découlent sont le fruit des informations recueillies au cours des deux séries d'entretiens sur ce point mais également d'observations diverses effectuées en situation professionnelle dans le milieu du tourisme.



Quatrième partie

Axe institutionnel : observations de terrain en situation professionnelle.



## 1. Préambule

Le choix de mettre en comparaison trois communications d'entreprises aux caractéristiques similaires relève de la nécessité de faire émerger un fait social communicationnel, inscrit dans une période temporelle spécifique, ainsi qu'un espace géographique, économique et social délimité. Nos deux méthodes de récolte de données qualitatives complémentaires (l'analyse sémiotique ainsi que l'entretien semi-directif) ont permis de mettre au jour des similarités et des divergences discursives, permettant de révéler le fonctionnement communicationnel ainsi que la signification des discours produits par les trois entreprises étudiées. Nous avons relevé, au cours de nos entretiens, mais également au cours de nos régulières consultations sur le web, que d'autres acteurs interviennent également dans la mise en circulation des discours produits par et sur les entreprises. Il s'agit notamment d'acteurs institutionnels fortement impliqués dans la valorisation du tourisme.

C'est en menant un certain nombre de projets professionnels en lien avec le secteur du tourisme<sup>113</sup> en parallèle de ce travail de thèse que nous avons pu rencontrer les acteurs institutionnels du tourisme de la région dans laquelle sont implantés nos trois centres thermoludiques. La rencontre de ces acteurs dans un cadre professionnel nous a permis de comprendre les choix économiques et politiques effectués en fonction des budgets alloués, mais également en fonction des intérêts du territoire concerné. Il n'a pas été mené d'entretiens avec ces acteurs, cependant, nous avons été en contacts réguliers avec eux durant la dernière année et demie de recherche menée dans le cadre de la présente recherche.

**Aussi, cette quatrième partie a pour objectif de démontrer que l'ensemble des discours mis en circulation sur le web entre les différents acteurs économiques et institutionnels d'un territoire possèdent une influence notoire sur la construction identitaire de l'entreprise, son positionnement, sa stratégie et sa façon de s'organiser pour la mettre en œuvre.**

---

<sup>113</sup> Création d'une startup du numérique pour la valorisation des territoires à travers le vélo-tourisme ([www.mountnpass.com](http://www.mountnpass.com)).

## 2. L'innovation : un facteur de développement du territoire

### 2.1. Innovation territoriale

Nos observations s'inscrivent dans un contexte économique et social particulier. L'objet de cette partie est plus précisément celui de l'investissement du web par l'entreprise et les organisations économiques, politiques et institutionnelles qui l'entourent comme innovation en termes de communication touristique et territoriale.

Dans *hypothese.org*, André Torre a élaboré une synthèse de travaux récents concernant la notion de *développement territorial*, dans un article intitulé « Comprendre le développement territorial »<sup>114</sup>. Il fait émerger trois dimensions essentielles au développement des territoires que sont « les territoires » en eux-mêmes, en tant qu'espace géographique délimité, leurs « parties prenantes » ainsi que les « usages des sols » (André Torre, 2016). L'idée est de considérer le territoire non pas comme une simple « entité géographique » (*Idem.*) mais comme « des relations organisées, des groupes ou des populations particulières qui se reconnaissent dans des projets communs » (*Ibid.*). C'est la raison pour laquelle il implique les actions des diverses parties prenantes pour définir un territoire, et notamment celles des collectivités territoriales, du monde associatif, des acteurs économiques privés, des services de l'Etat, etc.

Le développement des territoires est souvent associé au concept d'innovation, dont sont qualifiées de nombreuses initiatives provenant non pas seulement du monde scientifique et de la recherche mais aussi de pratiques sociales diverses :

« Il peut s'agir d'innovations techniques, de nouveaux modes de production industrielle (biotechnologies, électronique) ou de nouveaux produits, mais également de nouveautés en matière d'organisation (gouvernance, juste à temps, circuits courts...), ainsi que d'innovations sociales (micro-crédit) et institutionnelles (nouvelles lois et règlements, changement des structures de pouvoir...). Elles ne reposent pas seulement sur les connaissances scientifiques des ingénieurs ou des chercheurs, mais aussi sur celles de la société et de ses multiples parties prenantes. » (*Ibid.*).

---

<sup>114</sup> TORRE, A. 2016, Comprendre le développement territorial, in *hypothese.org*, <http://sms.hypotheses.org/6456>.

André Torre parle de « nouvelles formes de développement des territoires » (*Ibid.*). C'est ce concept d'innovation qui séduit les décideurs et qui les poussent à la soutenir. Cependant, le concept d'innovation est souvent réduit à la seule notion de technologie et limite souvent les initiatives au domaine des nouvelles technologies. La preuve en est que dans le domaine des *startups* (domaine que nous avons également investi dans le cadre de cette thèse) de nombreux dispositifs sont mis en place pour mettre les initiatives en compétition dans le but de soutenir celle qui saura séduire les décideurs afin d'obtenir un soutien financier ou de visibilité :

« Depuis qu'on a repris et adapté les intuitions de Schumpeter, l'innovation est considérée comme le moteur du développement, au point qu'on en fait souvent un marqueur des territoires dynamiques. Cette idée rencontre la faveur des décideurs, avec les politiques des pôles de compétitivité, des grappes d'innovations ou des technopoles. Toutefois, la volonté de favoriser le développement et la circulation des connaissances est fréquemment réduite à la seule dimension technologique ou organisationnelle, qui limite ses bénéfices à quelques zones, dans quelques régions, dans quelques pays du Monde. » (*Ibid.*).

Lorsqu'elle est reconnue par la société comme un facteur de développement, l'innovation tend à se démocratiser, mais ses conditions de mise en œuvre ne sont pas partout idéales pour recevoir ce statut. En effet, comme le souligne très pertinemment André Torre :

« Si chaque nouveauté est susceptible de devenir une innovation et de contribuer au développement d'un territoire, toutes ne sont pas bien reçues ou appropriées. Elles peuvent provoquer des résistances, voire des conflits, et se voir rejetées par tout ou partie des acteurs locaux » (*Ibid.*).

C'est souvent le cas des innovations technologiques auxquelles les acteurs peinent parfois à se former, ou qui nécessitent de réelles refontes des espaces et du travail au sein des organisations. Les innovations demandent également du temps avant de porter leurs fruits car elles impliquent de trouver les conditions d'implantation et de réussite favorables, qui ne sont pas nécessairement réunies dans tous les secteurs d'activité. Ainsi, selon André Torre, « Chaque nouveauté peut alors rencontrer trois solutions : rejet, modification des dimensions techniques ou des structures organisationnelles, acceptation dans la forme initiale. » (*Ibid.*).

La réorganisation du travail liée à l'implantation d'innovations demande de concevoir différemment les approches quotidiennes des processus de travail et d'impliquer l'ensemble des acteurs dans ce processus de mutation. André Torre résume à la perfection ce lent processus d'acceptation et de mise en œuvre des innovations sur les territoires à la fin de son article :

« Les chemins empruntés par les processus de développement territorial dépendent avant tout des innovations et projets portés par les acteurs et de leur adoption par les populations locales. Les nouveaux processus de développement territorial dépendent ainsi des innovations technologiques, économiques, sociales, institutionnelles et organisationnelles, en rupture avec les comportements routiniers, qui reproduisent les pratiques antérieures mais sans offrir de nouvelles perspectives. Parfois âprement négociées par les acteurs locaux, les innovations initient des changements de trajectoires productives, sociales ou institutionnelles, et permettent de lancer les nouveaux chemins de développement. Le processus de développement territorial concerne ainsi les mutations productives ainsi que l'ensemble des changements sociaux et institutionnels à l'œuvre dans les territoires. Il relève avant tout d'une mutation des mentalités, d'un changement des structures économiques et sociales et de la mise en œuvre de projets nouveaux. Fruit de compromis souvent laborieux, parfois longs et rarement égalitaires, il dépend de la qualité du processus qui permet de sélectionner les innovations et de mettre en place les projets pour le futur. » (*Ibid.*).

## 2.2. Innovation touristique

« Selon J.A. Schumpeter, l'innovation peut se définir comme une nouvelle combinaison productive, mise en œuvre par un entrepreneur avec comme résultat une augmentation des profits réalisés.<sup>115</sup> » (Zaoual (dir.), 2008 : 137-138).

Dans le milieu du tourisme, nous pouvons, non sans mal, compléter cette définition qui ne devrait pas se restreindre, selon nous, à l'entreprise ou à la seule prise d'initiative d'un entrepreneur, ni même à la seule recherche d'augmentation des profits. En effet, selon Hjalager (2002)<sup>116</sup>, l'innovation peut être déployée autour du produit ou du service, elle peut concerner les procédés (canaux de distribution, par exemple) ainsi que certains aspects

---

<sup>115</sup> ZAOUAL, H. (dir.) 2008, Développement durable des territoires, in *Économie sociale, environnement & innovations*, Paris, L'Harmattan.

<sup>116</sup> HJALAGER, A.-M. 2002, Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, 23, pp. 465-474.

sociaux (conditions de travail, par exemple). Mais l'innovation peut concerner également le management, la logistique ou encore l'institution<sup>117</sup> en elle-même. Aussi, l'innovation dépend de plusieurs facteurs, qui naissent de l'interaction entre un environnement culturel, social, économique et politique spécifique et des prestataires de services particuliers (niveau d'analyse mezzo). La mise en œuvre de l'innovation dépend quant à elle d'une adaptation des produits, services et processus de travail, mais également des stratégies marketing et de management ciblées (niveau d'analyse micro). Ainsi, nous pouvons définir l'innovation comme la : « (...) mise en œuvre d'un produit, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». (Manuel d'Oslo, 2006 : 12<sup>118</sup>).

L'innovation touristique est souvent directement associée aux progrès technologiques, et à l'accessibilité des données d'informations existantes sur un territoire donné. En effet, comme le soulèvent Rouard, Serrate, Clivaz, Loubier et Schegg<sup>119</sup>, « l'Internet et les technologies de la communication modifient l'accès à l'information, les modes de réservation (modèles de distribution touristique) ainsi que la communication. De manière plus générale, les nouvelles technologies rendent le client plus réactif à l'offre proposée. » (Rouard, Serrate, Clivaz, Loubier, Schegg, 2011 : 5).

Nous aimerions même rajouter que cette évolution des nouvelles technologies rend le client pro actif quant à la recherche, mais aussi et surtout, quant à la production d'information sur le web à propos d'un territoire ou d'une organisation quelle qu'elle soit. En effet, aujourd'hui, l'internaute est un acteur à part entière de la communication des organisations touristiques : la communication des acteurs du tourisme est une véritable co construction dont il est difficile de prévenir l'évolution en raison de son instantanéité. Elle demande, de la part des organisations intéressées, une prise en compte de ces discours sociaux mouvants et

---

<sup>117</sup> Selon Rizopoulos et Kichou, « nous considérons comme institution toute référence commune ou connaissance partagée ainsi que les dispositifs d'influence, de contrainte et de reproduction qui lui sont associés, rendant possible l'action collective. Une innovation institutionnelle consiste en une modification substantielle de cet ensemble initial, de façon incrémentale ou discontinue. » (RIZOPOULOS, Y., KICHOU, L. 2001, L'innovation institutionnelle en tant que processus d'interactions organisationnelles *in* Revue d'économie industrielle, Vol.97., 4<sup>ème</sup> trimestre. Organisation et institutions : la centralité des règles, p. 139).

<sup>118</sup> OSLO (d'), M. 2011, « de l'observation à l'incitation et à la formation », Rapport de synthèse, Observer les processus d'innovations touristiques. Répertoire des profils de compétences des cadres et les formations existantes, *in* ROUARD, A., SERRATE, B., CLIVAZ, C., LOUBIER, C., SCHEGG, R., 2011, Les voies de l'innovation touristique Projet INTERREG IV France-Suisse, p.12.

<sup>119</sup> *Op. Cit.*

indépendants qu'elles ne produisent pas mais qu'elles cherchent à maîtriser, tout au mieux à travers des actions ponctuelles de modération.

Pour autant, l'innovation touristique ne se limite pas à l'usage des technologies de l'information et de la communication dans les processus de travail. Elle touche en effet, plusieurs secteurs, tels que par exemple celui des produits et services, ou encore celui des processus de management ou des processus organisationnels entre divers acteurs issus d'organisations différentes afin de réaliser un but commun. L'innovation touristique apparaît également de l'observation de l'évolution des pratiques touristiques par les consommateurs de tourisme ainsi que de leur profil sociodémographique, et s'adapte aux besoins émergents, dans une logique de prise en considération de la demande : « Considérer le touriste innovateur en lui-même est intéressant car cela représente une externalité positive pour les opérateurs du marché. Il s'agit alors pour ces derniers de savoir dépister et catégoriser les pratiques innovantes du touriste, pour pouvoir innover eux-mêmes. » (*Idem* : 7)

La notion d'innovation appliquée au tourisme concerne de nombreux domaines, technologiques, organisationnels, mais aussi environnementaux, commerciaux, stratégiques et sociaux. En effet, comme le précise à juste titre Delphine Roussel : « Les innovations dans le domaine du tourisme ne se limitent pas qu'aux nouvelles technologies et à la création de nouveaux biens. L'innovation consiste également à améliorer, perfectionner des biens ou services afin de satisfaire au mieux les attentes des consommateurs et aussi à répondre aux préoccupations environnementales » (Roussel *in* Zaouhal (dir.), 2008 : 138)<sup>120</sup>.

L'innovation est aujourd'hui un enjeu de taille pour le secteur du tourisme. En effet, comme le soulèvent très pertinemment Rouard et ses collaborateurs (2011), dans leur rapport de synthèse sur les voies de l'innovation touristique, le phénomène de mondialisation ainsi que l'augmentation de la concurrence amènent les petites structures de type PME à rechercher toujours plus de rentabilité pour couvrir les exigences de productivité liées à l'évolution du marché. Pour cela, les territoires investissent dans la diversification des saisons, notamment sur le secteur montagnard, en raison d'un écart de fréquentation, et par conséquent de chiffres d'affaires, trop importants entre la saison d'hiver et la saison d'été. Sur ce point, diverses stratégies sont mises en place pour relancer l'attractivité des territoires de montagne en été ainsi que pour la visibilité des petites structures touristiques tels que les centres

---

<sup>120</sup> ROUSSEL, E. 2008 « Développement durable des territoires », *in* ZAOUAL, H. (dir.), Économie sociale, environnement & innovations, Paris, L'Harmattan.

thermoludiques. Dans ce secteur d'activité, et comme les résultats de nos entretiens le démontrent, l'une de ces stratégies consiste par exemple à établir une coopération entre les centres thermoludiques pour promouvoir, au niveau régional notamment, le secteur d'activité. Chaque centre thermoludique investit par exemple dans le financement d'une campagne de communication autour des bienfaits des eaux essentielles de Midi-Pyrénées. Une coopération à grande échelle sur un territoire donné se forme alors, entre acteurs privés et publics partageant des intérêts communs.

La prise en compte de l'innovation par le secteur touristique demande ainsi aux acteurs du tourisme une fine analyse des mutations du secteur ainsi qu'une adaptation de l'offre à la demande à travers une prise de conscience des nouvelles pratiques touristiques. Cette prise en compte demande également la « détection de nouvelles opportunités » ainsi que la mise en place de stratégies en fonction de la spécificité territoriale et de ses axes de développement (*Idem* : 132).

### 2.3. E-tourisme : l'innovation technologique au service du tourisme

Même si nous avons vu que l'innovation touristique ne concerne pas seulement l'usage des nouvelles technologies, force est de constater qu'elles jouent un rôle prépondérant dans les pratiques actuelles d'organisation, de gestion, de management, de partage d'information et de communication. Quelle place occupent-elles aujourd'hui dans les organisations touristiques, en tant qu'outil d'innovation touristique ?

La présence des technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises est aujourd'hui une réalité, voire, pourrait-on presque dire, une banalité. Mais la vitesse à laquelle elles se développent impose de nouvelles contraintes d'organisations touristiques ; des contraintes qui impactent non seulement les « fondements du service touristique de base » (Rouard, *et.al.*, 2011 : 8), mais encore sur les interactions internes et externes à l'organisation, qu'il s'agisse de la mobilisation des collaborateurs, de la relation ou des modes de travail avec les prestataires externes ou encore de la relation client. Avec l'investissement en masse des réseaux socionumériques par le milieu professionnel à partir de 2010, les nouvelles technologies ont également exercé une influence notoire sur les processus de communication et les stratégies marketing. Nous parlons aujourd'hui de « co construction de valeur » avec l'internaute, ou encore de « marketing inversé ». Nous caractérisons le web 2.0 comme étant « participatif » et le développement d'outils mobiles tels que les smartphones

et autres applications utilisant la géolocalisation rendent l'accès à l'information concernant les offres touristiques quasiment instantané (*Idem* : 20).

Cette évolution des pratiques est vécue par le milieu du tourisme à la fois comme une opportunité de développement (augmentation de la visibilité, construction d'une relation de proximité avec l'internaute), mais également à la fois comme un danger (perte de contrôle des messages, gestion hésitante de l'e-réputation). L'enjeu aujourd'hui pour les entreprises est de mesurer jusqu'à quel point il est possible de réinvestir les contenus postés sur la toile par les internautes (avis, commentaires et autres évaluations) dans le but de créer de la valeur et de promouvoir ses produits et services à moindre coût, tout en garantissant un degré de notoriété et de sympathie suffisant envers la marque ou l'entreprise.

Cette sollicitation de l'internaute dans le discours de marque des entreprises permet notamment d'étudier plus précisément le « comportement spécifique du consommateur sur le web » (*Ibid.* : 22). Plus que jamais, les entreprises ont aujourd'hui l'opportunité de connaître, à travers les réseaux socionumériques, les diverses formes de réactions en direct, face aux messages qu'elles génèrent sur la toile, ou que des internautes génèrent à leur propos sur la toile. Entre « prise de parole » et prise en compte des commentaires, recommandations et/ou dénigrement, l'entreprise découvre, à travers l'usage des nouvelles technologies, que derrière le commentaire se trouve un être doué d'intelligence, ayant la capacité de juger et de relativiser les informations présentes sur la toile. En effet, l'avènement du web dans la société en général a également apporté un flux d'information massif face auquel l'internaute prend position. Aujourd'hui, une partie des internautes compare, estime, s'informe par ailleurs, recherche les sources. Il est peut-être moins aisé de convaincre par le discours qu'autrefois, mais peut-être qu'aujourd'hui, c'est dans la relation de proximité, la relation privilégiée et humaine que l'entreprise a les moyens, à travers les nouvelles technologies, de susciter l'intérêt.

Le fait de placer ainsi l'internaute au cœur, voire à la source de l'innovation est un moyen de « comprendre l'influence des nouveaux médias sur le nouveau comportement d'achat des consommateurs » (*Ibid*) et d'adapter l'offre en conséquence. Aussi, les nouvelles technologies font évoluer les rapports entre les entreprises et leurs cibles, dans le sens où la communication n'est plus verticale, dans un simple rapport de transmission de l'information, mais plutôt horizontale, à travers une co construction de l'identité de l'entreprise. L'identité ne relève plus de la seule volonté de l'entreprise d'apparaître de telle ou telle manière, ou de se positionner

de telle ou telle manière face à la concurrence. La construction identitaire des entreprises sur le web passe aujourd'hui nécessairement par la contribution active des internautes qui émettent des messages sans avoir aucune idée de la stratégie de déploiement de discours sur le web, établie par l'entreprise. « Même si les TIC ne changent pas forcément les fondements du service touristique de base, elles ont néanmoins une grande influence sur le tourisme en modifiant fortement le contexte et la qualité de la relation avec la clientèle (CRM), les stratégies de communication/marketing, notamment avec l'émergence des réseaux sociaux numériques et les canaux de distribution et de vente. » (*Ibid* : 23).

En effet, l'environnement technologique des organisations touristiques est passé très rapidement d'un système construit principalement sur l'accès à l'information, et au mieux à la réservation, à un environnement mobile, interactif et participatif qui modifie profondément les processus de communication avec le public et les processus d'organisation du travail en interne. Cette modification de l'environnement technologique au sein des organisations amène nécessairement ces dernières à augmenter leur réactivité, à s'adapter et à acquérir de nouvelles compétences. Ces modifications influencent les processus opérationnels en termes de coûts, de compétences, d'organisation et de répartition des tâches mais aussi de productivité.

A ce jour, la majorité des entreprises semble se montrer à jour quant à la présence des technologies de l'information et de la communication au sein de leur organisation. La gestion de bases de données client, l'accès à internet par exemple, font partie du paysage organisationnel et les collaborateurs maîtrisent ces paramètres de manière plutôt automatisée et institutionnalisée. En revanche, l'évolution rapide de ces technologies semble placer l'entreprise en situation d'innovation permanente pour maintenir le cap de la visibilité face à la concurrence. Cela demande une réactivité de tous les instants de la part des collaborateurs, une adaptation permanente aux stimuli environnant sur la toile, et une forte mobilisation des ressources en interne autour des nouveaux usages du web, mais également en externe, à travers la sollicitation d'experts, spécialisés dans l'appropriation des nouvelles technologies par les organisations.

Par ailleurs, le web offrant l'accès à de nombreuses plateformes sur lesquelles se rejoignent de nombreux acteurs du tourisme, institutionnels ou privés. Les entreprises ont saisi la nécessité de se rapprocher d'autres acteurs du territoire afin de promouvoir leurs services et de convaincre de l'attractivité qu'elles peuvent apporter en termes d'image pour

une région, un département, une vallée. Les discours croisés ou associés sur la toile témoignent de cette volonté de s'unir autour d'intérêts économiques communs, et de considérer l'innovation touristique à travers les nouvelles technologies comme une entreprise commune, notamment au niveau des nouveaux usages du web (marketing en ligne, passage d'une gestion de base de données client à une gestion de la relation client, investissement stratégique des réseaux socionumériques). Ainsi, « les compétences à disposition au sein de l'entreprise et la collaboration avec d'autres acteurs touristiques sont considérées comme étant des facteurs-clés pour la réussite des projets d'innovation » (*Ibid* : 24).

Lorsque nous parlons d'innovation touristique, l'inconscient collectif nous amène à penser *nouvelles technologies*, et plus exactement web 2.0, avec l'avènement des réseaux socionumériques. La présence de l'entreprise sur les réseaux socionumériques est directement liée au déploiement de son image et à la gestion de la relation client. Pour autant, les nouvelles technologies ne sont pas uniquement source d'innovation au niveau de la gestion de la relation client. Elles le sont également au niveau du management et des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise. Il apparaît, comme le démontrent les résultats de nos entretiens, que cette caractéristique soit parfois laissée de côté, ou bien qu'elle ne soit pas consciemment réalisée ou stratégiquement pensée.

Par ailleurs, l'innovation touristique, nous l'avons vu plus haut, ne se caractérise pas nécessairement pas un simple investissement dans les nouvelles technologies de la part des organisations. En effet, l'innovation touristique peut se réaliser dans la reconfiguration des offres existantes, l'analyse de concurrence ou encore la prise en compte des besoins clients (Rouard, *et.al.*, 2011 : 15). L'innovation touristique peut aussi ne pas être visible par le client ou le grand public, et considérer ce que nous pouvons appeler dans le jargon, le *back office*, c'est-à-dire tout ce qui concerne les activités de gestion, de contrôle et d'administration d'une entreprise, et qui peuvent améliorer les processus de travail en interne, augmenter la productivité par un remaniement des procédures, ou par des investissements spécifiques. Il existe également, dans le milieu du tourisme, un fort investissement dans l'innovation produit ; cependant, ces innovations sont considérées comme telles pour de courtes durées car elles sont souvent rapidement copiées, alors que les innovations de procédures de travail en interne sont plus difficilement visibles aux yeux de la concurrence. Toujours est-il que nous avons observé qu'en *front office* (activités commerciales et relation directe avec les clients), les nouvelles technologies peuvent permettre de mettre en place des moyens de paiement ou

de réservation instantanés et à distance, elles peuvent également permettre d'offrir des packs multi prestations, telles que des activités combinées (dans les stations de montagne, nous pouvons prendre l'exemple de partenariats entre une station de ski, un restaurant et un centre thermoludique offrant, pour un prix avantageux, un forfait remontées mécaniques, un repas et une entrée de deux heures en centre de relaxation). Cet exemple montre bien, et nous allons le voir plus loin, la nécessaire collaboration entre divers acteurs du tourisme pour mettre en œuvre une innovation touristique à travers l'offre de service numérisée.

#### 2.4. Tourisme territorialisée : importance des territoires dans le processus d'innovation touristique

Au-delà de l'investissement dans les nouvelles technologies, les organisations touristiques implantées sur un secteur donné sont fortement dépendantes des caractéristiques territoriales, lesquelles représentent souvent les premiers attraits qui font que les populations se déplacent dans un lieu touristique : « Tout d'abord, des « produits naturels » qui découlent des richesses patrimoniales d'un territoire. Ils sont uniques et singuliers à chaque site. Ils représentent souvent l'attrait le plus recherché. Ensuite « des produits culturels » créés par l'homme. Ceux-ci sont souvent spécifiques et permettent de répondre aux attentes et curiosité des touristes. » (*Ibid* : 133).

Comme le précise ici très justement Delphine Roussel, c'est d'abord la ressource naturelle d'un site qui constitue le principal attrait, la raison pour laquelle le touriste se déplace sur site. La région Midi-Pyrénées a toujours été un lieu recherché pour ses eaux sulfurées<sup>121</sup> aux propriétés médicales, comme en témoigne la présence de nombreux thermes dont l'attractivité a, avec le temps, décliné. Depuis quelques années, la région a pris conscience du potentiel qu'offrait cette ressource naturelle, mais dont les bienfaits étaient peu exploités jusque récemment, voire oubliés. Le Comité régional du tourisme a fait des « eaux essentielles » de Midi-Pyrénées un concept touristique novateur pour son territoire à travers la revalorisation d'une ressource attractive. En exploitant les eaux soufrées dans un cadre ludique à travers l'édification de centres appelés « thermoludiques », les acteurs du tourisme de la région Midi-Pyrénées ont alors transformé une ressource naturelle de leur territoire en ressource culturelle, en délaissant le cadre médical qui avait déjà historiquement exploité cette richesse, et en l'adaptant aux attentes touristiques actuelles, axées, entre autres, vers le bien-

<sup>121</sup> « Eau riche en soufre sous forme d'hydrogène sulfuré (H<sub>2</sub>S) qui donne lieu à des proliférations de sulfuraires (sulfo-bactéries). » ([Http://www.disclit.unige.it/](http://www.disclit.unige.it/))

être : « Les ressources naturelles et les ressources culturelles (...) représentent le premier critère de choix des flux touristiques. Elles constituent ainsi la « valeur ajoutée » nécessaire au développement d'une activité touristique et permettent de valoriser et de rendre le territoire attractif. Leur maintien ou leur retour est essentiel pour assurer l'avenir du tourisme. » (Roussel, *in* Zaoual (dir.), 2008 : 134).

En faisant de ses eaux sulfurées un concept touristique attractif, la région Midi-Pyrénées s'attribue une reconnaissance à travers les caractéristiques de son offre, mais se construit également une identité. En effet, « comme le démontre J.M. Hazebroucq (2006)<sup>122</sup>, le tourisme est une activité reposant sur la créativité. Il s'agit de créer et d'innover dans des produits en adéquation avec l'identité territoriale. Le fait de dupliquer une activité déjà présente ailleurs ne donne naissance à aucune singularité territoriale et tend même à anémier l'attractivité des autres » (Roussel, *in* Zaoual (dir.), 2008 : 143). C'est en ce sens que la notion de « tourisme territorialisé » est particulièrement importante, car c'est à travers ses spécificités que le territoire a les moyens d'innover, et non à travers l'adoption de concepts touristiques déjà existants sur d'autres territoires (J.M. Hazebroucq, 2006).

Ainsi, ce qui fait l'attractivité d'une région, d'un secteur, c'est sa spécificité, son individualité, et non sa capacité à reproduire l'existant proposé ailleurs : « En réponse aux besoins et attentes des touristes ainsi qu'à la pression de l'industrie touristique, les collectivités locales innover et inventent en permanence. Elles tendent de cette manière à mettre en adéquation le territoire avec l'évolution économique et sociale de notre société » (Roussel, *in* Zaoual (dir.), 2008 : 136).

Et comme le démontre très pertinemment l'exemple de la région Midi-Pyrénées avec ses eaux sulfurées, l'innovation peut resurgir de pratiques ancestrales parfois tombées dans l'oubli, ou tout simplement d'une migration de concept d'un secteur à un autre. Concernant les « eaux essentielles de Midi-Pyrénées », le concept a migré du secteur professionnel médical vers le secteur du tourisme de bien-être et familial. En ce sens, l'innovation touristique réside dans le fait que l'une des ressources naturelles du territoire a subi une seconde transformation culturelle à travers son passage du secteur médical vers le secteur du tourisme de bien-être.

---

<sup>122</sup> HAZEBROUCQ J.M. 2006, Destinations innovantes et développement du tourisme, Forum l'Esprit de l'Innovation II, colloque international, Connaissance ou finance ? L'innovation, Dunkerque.

En termes de communication, « le territoire imprègne l'ensemble des croyances, valeurs et cultures des individus concernés. Il constitue l'espace vécu des acteurs et dessine son identité. La valorisation identitaire contribue à promouvoir le territoire auprès de nouveaux acteurs (particuliers ou entrepreneurs). Dans cette perspective de développement, l'innovation territorialisée est un enjeu important pour différencier les territoires » (*Ibid.* : 141). Par ailleurs, la construction d'une identité territoriale à travers le concept d'innovation territorialisée permet aussi de faire connaître la particularité d'un lieu au-delà des clichés véhiculés sur une région (les crêpes en Bretagne, la raclette à la montagne, etc.). Ainsi, comme le démontre Delphine Roussel, « L'innovation territorialisée tend donc à valoriser l'identité en rassemblant les acteurs grâce à des projets touristiques concertés. Cette valorisation permet de donner au territoire une attractivité singulière. De cette manière, la différenciation territoriale s'articule sur les singularités structurant le territoire. » (*Ibid.* : 143).

Le concept d'innovation territorialisée valorise la singularité des territoires à travers ses ressources spécifiques. Le produit ou le service touristique se crée à partir du territoire et privilégie une identité originale et unique. La conception de l'innovation en fonction de la spécificité des territoires dans la problématique touristique est essentielle dans le sens où cela facilite le positionnement face à la concurrence. D'autre part, l'innovation territorialisée permet de satisfaire diverses pratiques et demandes touristiques. La démarche est en effet particulièrement qualitative, dans le sens où elle admet dès le départ ne pas pouvoir répondre à une demande touristique unique. Le concept d'innovation territorialisée cible une clientèle touristique plus spécifique, et cherche à répondre à un type de pratique en particulier. C'est ainsi la répartition de l'offre sur plusieurs territoires qui permet de satisfaire la demande, sur un périmètre géographique beaucoup plus étendu. La démarche demande à chaque territoire de renoncer à certains concepts touristiques qui semblent attractifs sur d'autres territoires en se concentrant sur des concepts reliant pertinemment spécificités du territoire et demande touristique :

« À l'inverse de la dissolution de l'identité territoriale par une offre répondant à une demande unique, l'innovation territorialisée cherche à valoriser cette identité locale par une offre diversifiée répondant à une demande multiple (...) Le motif des déplacements tend à trouver sa motivation à travers les singularités locales. L'innovation territorialisée s'appuie sur cette conjugaison d'une volonté de développement territorial et d'une mise en valeur des particularités locales. » (*Ibid.* : 148).

Pour conclure sur la notion d'innovation territorialisée, nous pouvons postuler qu'un produit touristique innovant est pertinent à partir du moment où il n'est pas inspiré de produits existants sur d'autres territoires. Si c'est le cas, comme avec l'exemple du thermoludisme, calqué en partie sur le concept de balnéothérapie apparu à l'origine en bord de mer pour les bienfaits reconnus de l'eau de mer particulièrement riche en iode, le concept devrait pouvoir s'adapter aux spécificités du territoire emprunteur et s'imprégner de ses valeurs et de ses singularités. Comme le souligne Delphine Roussel, « Innover vers un tourisme territorialisé favorise donc des pratiques touristiques en adéquation avec les particularités identitaires du territoire. Celles-ci permettent d'élaborer des projets touristiques durables et adaptés » (*Ibid.* : 149).

### 3. La question de l'innovation dans les organisations

A la lumière des travaux de Norbert Alter<sup>123</sup>, nous aimerions établir une définition de l'innovation qui casse les représentations socialement normées de ce phénomène au sein des organisations. Alors que l'on considère globalement l'innovation comme une rupture, un changement radical entre deux situations données, Alter prend le contrepied de la doxa, et définit l'innovation non pas comme une rupture au sein de processus établis, mais comme la résultante normale de mouvements incessants générés par les situations de travail. Autrement dit, Alter considère les processus d'innovation comme étant le quotidien des organisations et que ces dernières doivent redéfinir sans cesse leurs procédures de travail selon le principe d'essais-erreur. Ces redéfinitions stratégiques constantes et immédiates révèlent une succession de changements non aboutis qu'il appelle mouvements.

Le principe d'innovation se caractérise selon lui par une déviance préalable par rapport à des procédures officielles et routinières de travail au sein d'une organisation. Si la déviance s'intègre peu à peu dans les processus routiniers, c'est qu'elle commence à être acceptée par l'ensemble des acteurs en présence. L'organisation établie commence à être bouleversée et s'opère alors un changement des règles préalablement définies. Si la déviance s'institutionnalise et devient la nouvelle règle établie, le processus d'innovation a fonctionné et cette dernière devient socialement instituée et acceptée (Alter, 2000 : 3).

---

<sup>123</sup> ALTER, N. 2000, *l'innovation ordinaire*, in les fiches de lecture de la Chaire D.S.O., B. Lebeauin CNAM/DEA DRH, Séminaire Ethique et RH, PUF/Sociologie.

L'innovation peut se définir par une prise de risque : elle suppose l'absence d'expérience antérieure quant au lancement d'un nouveau projet et relève de la pure fiction. Elle se heurte également à un ensemble de règles préétablies qui ont été stratégiquement pensées : en ce sens, l'innovation peut bouleverser le confort de processus routiniers au risque d'en défaire les fondements de l'organisation. L'enjeu du processus d'innovation est de faire accepter socialement que, malgré une vision radicalement différente, l'innovation s'inscrit bien dans les objectifs poursuivis par la collectivité, mais qu'elle propose simplement une autre façon de les atteindre au niveau des moyens mis en œuvre pour les réaliser. Le porteur de projet innovant doit « composer avec l'ordre établi, quitte à dissimuler son action jusqu'à obtenir la reconnaissance sociale qui se traduit par l'inversion, complète ou partielle, des normes. Il se trouve alors, à un moment donné, en situation de déviance par rapport aux normes du groupe, passible de sanctions, sans pour autant être assuré d'obtenir la reconnaissance de son action » (*Idem*).

Selon l'auteur, l'innovation se caractérise également par la notion d'incertitude. Cette incertitude ne facilite pas l'intégration des nouvelles procédures au sein de la collectivité car elles ne sont pas dignes de confiance : n'ayant pas été testée par ailleurs, l'innovation en elle-même suscite la méfiance au sein de la collectivité. C'est alors sur la base de croyances que les porteurs de projets innovants basent leur légitimité pour justifier les actions envisagées : « Les croyances permettent de justifier des actions non logiques, sans qu'il soit nécessaire de s'interroger sur la validité des modes de calcul, des prévisions, des évaluations, des corrélations entre indicateurs chiffrés présentés comme preuve de la rationalité des choix. Sans être dupe de l'approximation de la démonstration, l'innovateur répond ainsi à la demande sociale de justification en adoptant le credo du système dominant » (*Ibid.* : 4).

En soi, les processus d'innovation dans les PME répondent à des logiques qui vont à l'encontre du principe d'organisation et de « rationalisation du travail » (*Ibid.*). Ils se confrontent inévitablement aux règles établies et se heurtent sans cesse au courant général. Ces processus demandent du temps quant à leur appropriation par l'ensemble des acteurs internes et externes d'une organisation. Leur mise en œuvre n'est jamais acquise, mais toujours en mouvement, dans le flux quotidien des activités de l'organisation. Si l'innovation n'est pas catégorisée dans un pôle métier au sein de l'organisation, c'est-à-dire que si elle ne fait pas l'objet d'une équipe institutionnalisée en son sein, elle n'en est pas moins présente et peut être générée par n'importe quel opérateur au sein de n'importe quel service. Autrement

dit, même si le pôle innovation est institutionnalisé, les processus d'innovation peuvent émerger ailleurs au sein de l'organisation et toucher, à terme, l'ensemble des services d'une organisation. Le processus aboutit alors à un changement organisationnel. L'innovation n'est « ni prévisible, ni prescriptible. Elle n'est pas liée à une fonction, et peut être le fait quotidien d'opérateurs quelconques » (*Ibid.*). Par ailleurs, « Elle ne répond pas à la seule rationalité économique, mais bien plus à un désir de reconnaissance sociale. Elle est appuyée sur des croyances. Ces croyances représentent un système qui permet aux individus et aux groupes de s'engager dans le processus, bien plus que ne le font les analyses rationnelles » (*Ibid.*). La question de la reconnaissance sociale abordée dans cette citation est un point que nous aimerions souligner, car elle est, en effet, une forme de légitimation identitaire qui fait de la question de l'innovation, une caractéristique intrinsèque de l'identité des organisations, et plus précisément, de leur identité numérique, si l'on parle d'innovation technologique liée à leur investissement dans le web.

Les processus d'innovation quotidiens au sein des organisations rejoignent par ailleurs le principe d'effectuation, dont Philippe Silberzahn<sup>124</sup>, professeur d'entrepreneuriat et d'innovation à l'EM Lyon est l'un des précurseurs. Très en vogue à l'heure actuelle dans le domaine de l'entrepreneuriat, le principe d'effectuation repose sur de nouvelles façons d'envisager la création d'entreprise à partir de l'étude de plusieurs cas ayant « réussi ». Bien évidemment, ce principe est tout à fait discutable, dans le sens où la notion de « réussite » demande à être définie. Mais ce principe est intéressant à aborder, dans le sens où il met en exergue des situations de travail quotidiennes souvent peu organisées, voire pas du tout institutionnalisées, qui ont permis toutefois de faire fonctionner un projet entrepreneurial et de le mener à bien. On retrouve ainsi dans le principe d'effectuation, de très nombreuses situations de *bricolage* où les acteurs de l'organisation créent au quotidien avec les moyens du bord, et surtout créent avec l'existant. L'innovation n'existe qu'à partir de l'existant. Ce constat montre bien que les processus d'innovation ne sont pas des idées soudaines qui s'incrémentent et bousculent brusquement les procédures institutionnalisées. Elles naissent dans les procédures en cours et en dévient progressivement jusqu'à aller à leur rencontre ou jusqu'à proposer d'autres chemins possibles pour atteindre un objectif. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, c'est parfois de l'incertitude et d'un ensemble de croyances que naît un projet innovant. La rigidité de structures particulièrement institutionnalisées empêche des

---

<sup>124</sup> SILBERZAHN, P. 2012, L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, 15.

acteurs d'envisager d'autres façons de fonctionner, car ce type d'organisation ne permet pas l'émergence de stratégies de développement parallèles. Si c'est le cas, elles restent localisées dans certains services mais ne parviennent que rarement, et souvent après de très longues périodes, à s'étendre à l'échelle globale de l'organisation. Le principe d'effectuation repose également sur l'acceptation nécessaire de la perte et la considération de celle-ci comme une expérience de construction inévitable pour avancer. Nous rejoignons ici la question de la prise de risque soulevée par Alter : dans le principe d'effectuation, la prise de risque n'est pas préalablement mesurée comme dans la plupart des procès de lancement d'un projet (produit, campagne de communication, par exemple). En général, il est d'usage de mettre en place un ensemble de pré tests quantitatifs et qualitatifs afin de mesurer sa viabilité. Le principe d'effectuation et les processus d'innovation écartent la phase de précaution représentant souvent des coûts élevés pour l'organisation et misent leurs chances sur le concept de croyance en la réussite du projet, en le considérant dans toute son individualité et particularité. Si échec il y a, la connaissance d'une mauvaise direction à ne pas suivre vaudra tout autant qu'une phase de pré test. Le temps « perdu » est transformé en expérience « gagnée ». Ce qui a été produit peut-être réinvesti et remodelé pour avancer. De nombreux échecs sont à la base d'un succès par rapport à un objectif initial, comme en témoigne par exemple le succès de la tarte Tatin, même s'il reste très éloigné de notre domaine. Le principe d'effectuation repose sur ce principe de tirer parti des échecs voire de les transformer en succès : il s'agit par exemple d'accepter la flexibilité et de déplacer ses objectifs initiaux ou de réadapter sa stratégie globale ou spécifique aux premiers résultats du processus d'innovation enclenché.

Le principe d'effectuation est en fait la légitimation de processus innovants déjà existants au sein des organisations. Il permet de faire accepter, en quelque sorte l'incertitude, les effets de tâtonnement et les remises en question et de leur donner un statut de processus organisationnel reconnu : comme pour toute initiative, « l'invention n'est au départ qu'une idée. Elle ne se transforme en innovation que si des acteurs parviennent à lui donner un sens. Cette création de sens passe par des découvertes intermédiaires, la mise en œuvre d'usages imprévus et une capacité collective à en tenir compte. Cet exercice suppose la déviance. Les opérateurs sont amenés à transgresser la règle en fonction de leur propre conception du bien. Ce faisant, ils participent au développement de l'entreprise, par le jeu de la concurrence entre logique de l'ordre et logique de l'innovation » (Alter, 2000 : 8).

Le principe d'effectuation pourrait correspondre à une sorte d'acceptation des incertitudes liées aux processus d'innovation, comme une sorte d'« institutionnalisation de l'innovation » (*Idem*), dans le sens où l'action collective qui ne répond pas à une stratégie officiellement mise en place commence à s'institutionnaliser : « L'institutionnalisation même réclame une conversion, au moins partielle, de la direction, qui doit accepter l'innovation comme une action collective ne répondant pas formellement à ses intentions initiales. Pour que la minorité que représentent les innovateurs parvienne à retourner le système dominant, le groupe doit être consistant. Cette consistance lui permettra de mettre au défi le consensus social sur lequel repose la norme, et d'emporter, le cas échéant, l'adhésion de la direction qui imposera à la majorité les pratiques des innovateurs, tout en les réintégrant dans le giron institutionnel » (*Ibid.*).

### 3.1. Les PME et les processus d'innovation : caractéristiques des PME innovantes dans le secteur du tourisme

Si nous avons abordé jusqu'à maintenant des questions liées à la valorisation des territoires dans un contexte touristique, et technologique, c'est parce que notre recherche s'intéresse au cas de PME concernées à la fois par la question de l'innovation touristique territorialisée, et par la notion d'innovation technologique. Les petites et moyennes entreprises ne fonctionnent pas comme de grandes entreprises à échelle réduite. Ce qui les différencie des très grosses structures ne réside pas uniquement dans la taille de l'entreprise, mais également dans les processus de travail engagés et la cadence de prises de décisions.

Par ailleurs, l'évolution de la société, et plus spécifiquement, l'expansion des nouvelles technologies offre à l'internaute plus de pouvoir quant à la possibilité de s'informer et de préparer un séjour à travers le web, les applications *smartphone*, mais également les *widjets* météo ou info route. Aussi, les acteurs touristiques (offices de tourisme, comités régionaux et départementaux du tourisme, restaurants, hébergeurs, agences de voyages et tours opérateurs, prestataires divers, etc.) se retrouvent confrontés à la nécessité de s'adapter à ces nouvelles pratiques et en ce sens, d'innover, afin de répondre à la demande et même parfois la surprendre. Par exemple, la naissance du thermoludisme dans les années 2000 est le fruit de ce processus d'innovation touristique et ce service est une innovation touristique. Aujourd'hui, ces entreprises sont en situation de concurrence au niveau local, et chacune tente de se différencier de l'autre par l'innovation produit, organisationnelle ou technologique.

Par la taille humaine de leur structure, les PME semblent faire montre d'une flexibilité et d'un potentiel d'adaptation face à l'innovation particulièrement intéressant. La distance entre les managers et les employés est peu importante, ce qui permet une certaine réactivité entre les décisions prises par le pôle stratégique et les actions engagées ainsi qu'une certaine souplesse quant à la répartition des tâches. Cependant, ces petites structures ne présentent pas les ressources humaines et financières ainsi que les compétences technologiques, organisationnelles et environnementales en interne, nécessaires pour assumer un projet innovant dans son intégralité et en assurer la réussite.

Bénédicte Aldebert et Sabrina Loufrani-Fedida<sup>125</sup> analysent la propension des TPE à s'engager dans des processus d'innovation à travers la notion de « proximité ». A la lecture de leur étude, il apparaît que certaines caractéristiques s'appliquent également au cas de PME tels que les centres thermoludiques constitutifs de notre corpus. En premier lieu, les prises de décision sont centralisées et passent par un minimum d'intermédiaires de validation grâce à une certaine « proximité hiérarchique » (Aldebert, Loufrani-Fedida, 2010 : 37) entre dirigeants et employés. Ensuite, une certaine « proximité fonctionnelle » (*Idem* : 38) se dessine, dans le sens où les professions en interne sont peu cloisonnées. En effet, les individus ne se caractérisent pas forcément par leur métier, ils sont polyvalents et effectuent des tâches particulièrement variées, même s'il ne s'agit pas de leur corps de métier principal. En troisième lieu, les auteures soulèvent la question du « système d'information de proximité » (*Ibid.*). Ce point traite de la fluidité de circulation d'une information entre dirigeants et collaborateurs. Les petites et moyennes structures présentent la particularité selon laquelle les échanges entre les différents individus d'une organisation, mais également entre l'organisation elle-même et des partenaires externes s'effectuent dans un cadre particulièrement informel. Aldebert et Loufrani-Fedida soulèvent ensuite la question de la « proximité temporelle » (*Ibid.*), en ce sens que ces structures sont dans une stratégie de l'instant ou de la courte durée, souvent menée par projets, de manière relativement ponctuelle. L'organisation de ces petites structures demande une adaptation de tous les instants aux contraintes contextuelles, aux évolutions du marché et aux opportunités du moment. Enfin, les auteures relèvent une certaine « proximité spatiale » (*Ibid.* : 39) de ces petites structures avec les différents acteurs du territoire dans lequel elles sont implantées. Ces structures sont

---

<sup>125</sup> ALDEBERT, B., LOUFRANI-FEDIDA, S. 2010, « Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, n° 1, pp. 33-61.

caractérisées par un fort ancrage identitaire et territorial car elles en sont en partie des acteurs économiques majeurs.

Nous pensons que c'est en partie cette notion de *proximité* qui œuvre en faveur de l'innovation chez les PME touristiques, mais également le fait que le processus d'innovation est situé territorialement. À travers nos observations de terrain, nous avons réalisé que des facteurs bien éloignés de l'usage des nouvelles technologies mais pourtant majeur dans les processus d'innovation en place faisaient surface. Nous avons ainsi découvert «la nécessité de ré enchâsser territorialement les processus d'innovation pour mieux en comprendre les modes d'émergence, d'existence et d'évolution » (Zaoual, 2008 : 13).

En revanche, les PME implantées sur des territoires à caractère rural et peu développé d'un point de vue économique peuvent souffrir d'un manque relatif de sensibilisation à la démarche d'innovation. Elles présentent peut-être un certain retard dû à l'isolement géographique, malgré les avancées technologiques actuelles en termes d'accès à l'information. Aussi, les processus de travail ont été hérités de plusieurs générations et évoluent généralement de façon assez tardive. Les PME touristiques présentent ainsi un rapport à l'innovation relatif à de nombreux facteurs notamment territoriaux, et nous allons le voir, également humains, à travers le rapport qu'entretiennent les différents acteurs d'un territoire sur la question de l'innovation.

### 3.2. Innovation = changement ?

L'innovation est-elle strictement corrélée au changement ? Le changement oppose un état 1 de départ à un état 2 d'arrivée entre lesquels la situation a évolué et a subi une transformation. Ces deux états, pris séparément, sont stables. En suivant la réflexion d'Alter, nous n'irions pas jusqu'à dire que l'innovation aboutit à un changement aussi radical. En effet, nous pourrions plutôt parler de mouvement continu, plutôt que de changement, en nous basant sur le principe d'essai-erreur et de réorientation stratégique à travers la mise en place de nouvelles procédures nées d'inventions managériale, techniques ou organisationnelles. Ces nouvelles procédures ont la possibilité de se figer dans le temps et de s'institutionnaliser au sein des groupes de travail, auquel cas elles deviennent alors des normes. Pour que ces procédures en mouvement deviennent des normes, il faut que le changement arrive à une forme quasiment aboutie qui soit totalement intégrée et intériorisée par l'ensemble des acteurs d'une organisation. Certains de ces mouvements n'aboutissent pas à une institutionnalisation,

c'est-à-dire à un changement de situation accompli, cependant ils ont quand même participé à l'évolution générale de la situation d'une entité organisationnelle. Selon Alter, l'« évolution constante des logiques et des situations de travail » (Alter, 2000 : 13) définit intrinsèquement l'identité de ces organisations dont les processus organisationnels ne sont jamais figés dans le temps.

Reprenons une citation d'Alter à la lumière du concept de trajectoire pour comprendre en quoi une innovation est le fruit d'un mouvement continu et non d'un changement catégorique de situation :

« L'analyse de l'innovation nous conduit alors à considérer l'organisation comme un ensemble de mouvements, et, selon le concept développé par Strauss, comme une trajectoire. Le concept de trajectoire permet de mieux comprendre la logique du mouvement, parce qu'il rend compte de la succession infinie d'actions tendant à déformer et à reconstruire le cadre organisationnel. Il permet de concevoir ici une ligne brisée, marquée par des retours en arrière, heurtée par des conflits de temporalité, chahutée par l'hétérogénéité et la juxtaposition des phénomènes qui l'influencent et des actions qui la nourrissent. C'est un mouvement continu et dense, charriant des éléments humains, techniques, économiques et organisationnels. Ainsi, l'analyse de l'innovation ne se rapporte pas à l'analyse du changement : Le changement pourrait représenter l'aboutissement de l'innovation, mais celle-ci n'est jamais aboutie. » (*Idem* :14).

Notre travail de recherche sur le terrain illustre parfaitement ce non aboutissement perpétuel de l'innovation, et cette recherche d'avant-garde permanente : « Non, voilà, je serai satisfaite le jour où on sera arrivés à être bien en avance des autres, c'est-à-dire planifier son soin via le site, voilà, s'acheter son entrée pour telle heure, pour tel jour, voilà là, là ouais, là, je serai contente. Jusqu'à présent, non. Bon voilà, là, le site sera bien mais voilà, là, c'est pas la finalité. Il faut vraiment qu'il se distingue de tous les autres. » (B. Dir.). Aussi, comme le souligne Alter, considérer l'entreprise comme une structure stable et figée dans le temps relève de l'utopie. À l'heure où nous écrivons ces lignes, la stratégie d'innovation des entreprises observées dans le cadre de cette thèse a déjà évolué et nos considérations peuvent déjà ne plus être d'actualité. Lorsque nous avons réalisé les entretiens semi-directifs, nous avons eu le sentiment que les acteurs étaient conscients de leur position face à l'innovation technologique, et qu'ils considéraient leur positionnement par rapport à un idéal imaginaire, une sorte d'attente sociale de se rapprocher d'un idéal. Certains se considéraient plutôt en

retard par rapport à ce qu'il serait possible de faire, comme le démontre l'extrait d'entretien ci-dessus. D'autres se montrent plutôt en phase avec leurs propres moyens, par rapport aux objectifs qu'ils s'étaient fixés, tout en acceptant une part d'imperfection dans les processus de travail. Pour cette catégorie, si l'objectif de rentabilité est atteint, il n'y a pas de raison de se rapprocher de l'idéal en matière d'innovation technologique : « Oui, oui, bon on n'est pas hyper... bon on n'est pas au point, vous voyez on gère, on gère au sentiment, mais c'est bien, ça nous suffit hein ? » (S. Dir.)

Comme le souligne Alter, « L'organisation représente donc en même temps un effort, celui de l'activité organisationnelle, et un idéal, celui d'une forme durable et contraignante. Elle ne suit qu'avec retard et difficulté l'évolution des pratiques sociales. » (Alter, 2000 : 16) « Prise de risque » et « déviance » (*Idem* : 17) sont en effet les caractéristiques intrinsèques du mouvement quotidien des organisations et ce sont ces caractéristiques qui leurs permettent d'avancer. Ces deux notions de « prise de risque » et de « déviance » sont bien entendu à définir par rapport à une norme, devant être suivie et appliquée par les acteurs économiques majeurs des territoires. Ces normes, ce sont ces idéaux, ces attentes sociales vis-à-vis des entreprises. Elles sont des construits humains, elles représentent la cristallisation de la contrainte sociale, et existent parce qu'elles répondent à un besoin de stabilité pour se construire une identité. L'instabilité empêche le positionnement clair et précis d'une entité par rapport à sa concurrence. La volonté des organisations de paraître ancrées, stables, dignes de confiance entre en contradiction avec la nécessité d'innover et d'être toujours à la pointe des nouveautés. Les acteurs se retrouvent alors dans un conflit, une sorte de dilemme entre la volonté de stabiliser leurs processus de travail, évitant ainsi la prise de risque et sécurisant les procédures et le sentiment qu'il est absolument nécessaire d'avancer pour ne pas sombrer dans l'oubli ou être dépassé par l'évolution naturelle de la société. Si cette dernière est plus ou moins stabilisée par un ensemble de règles chargées de légiférer les principes du vivre ensemble, nous savons bien que certaines zones grises, liées aux transformations rapides de la société dépassent toutes les volontés de cristallisation des règles du mieux vivre ensemble. Ces règles sont alors elles-mêmes sans cesse recontextualisées dans une optique d'adaptation aux mouvements sociétaux.

Ce sont ainsi les processus de déviance qui permettent l'apparition de nouvelles formes organisationnelles au sein des organisations et qui les mettent en mouvement. Même si ces derniers ne s'institutionnalisent pas, ils participent à un changement potentiel destiné à se

normaliser dans une période donnée. Aussi, les processus d'innovation ne font pas forcément l'objet d'une stratégie officiellement pensée, où les acteurs devraient mettre en pratique une méthode ou un ensemble de techniques destinées à résoudre un problème ou à faire avancer une situation. Les processus d'innovation au sein des organisations ne sont pas des mini-révolutions qui bouleversent les processus établis. Ils sont plutôt le fruit « d'un enchevêtrement de circonstances, d'un flux où le risque et la déviance représentent une situation banale » (*Ibid.* : 18).

Cette situation de déviance permanente pose la question des compétences et des ressources humaines en interne. Plus qu'une formation propre menant à un certain type de métiers formalisé, les organisations attendent plutôt de leurs ressources humaines une capacité à s'adapter aux mouvements générés par les processus d'innovation amorcés : « c'est l'incertitude, ou au moins la capacité à intervenir en situation de travail incertaine qui produit la compétence, plutôt que le degré de formation » (*Ibid.* : 21).

Les processus d'innovation demandent aux collaborateurs une certaine compétence à s'adapter à l'évolution, à coopérer et à s'organiser collectivement pour répondre à un besoin immédiat ou pour construire une stratégie d'accompagnement de l'innovation sur le long terme en vue de son institutionnalisation. Ce processus d'adaptation des individus à la situation d'innovation les confronte à la nécessité de remettre en question les règles socialement normées de leur organisation, mais également leurs représentations personnelles de la situation de déviance dans laquelle ils se trouvent. Qu'il s'agisse des collaborateurs initiateurs de l'innovation, ou bien des collaborateurs impliqués malgré eux dans le processus, la situation d'innovation demande une compréhension des enjeux initiés par la situation de mouvement, et une implication importante dans le processus : « Ils doivent par ailleurs, tout au long de ce parcours, effectuer le deuil de leurs projets professionnels initiaux, réaliser la distance entre leurs aspirations premières et la réalité de l'activité à laquelle ils sont confrontés, remettre en cause leurs propres représentations. Pour l'innovateur, l'action suppose de vaincre des résistances multiples : celles des formes, celles des autres, et la sienne. » (*Ibid.* : 23-24).

Si les processus d'innovation peuvent constituer un élément identificateur d'une organisation, autrement dit, si cette dernière décide de faire de l'innovation l'une de ses caractéristiques identitaires, il n'en reste pas moins que « L'innovation a un effet pathogène sur l'identité, dans la mesure où elle exige un investissement, génère une anxiété et provoque

la remise en cause des représentations antérieures. Elle est ainsi génératrice de souffrance. » (Alter, 2000 : 24). Les stratégies de contournement des acteurs pour échapper à cet effet dévastateur consistent à se rapprocher d'un cadre normatif existant et à déplacer les processus d'innovation dans ce cadre. Ainsi, par exemple, les collaborateurs impliqués dans le processus d'innovation peuvent déplacer leur rôle de porteur de projet innovant à un rôle de conseil et d'audit dans l'innovation, forme de désengagement maquillé qui permet aussi de prendre du recul sur les événements. L'abandon, le renoncement d'un projet innovant est la forme la plus aboutie de contournement des difficultés engendrées par les processus d'innovation, mais il existe toute une échelle de stratégies qui permettent encore de réinvestir les acquis des changements non aboutis dans un cadre plus normatif. Ainsi, Alter soulève la question de l'impossible régulation des actions par les acteurs en interne. L'absence de normativité définit intrinsèquement « le fait organisationnel » (*Idem* : 2).

### 3.3. Importance de la synergie des acteurs du tourisme sur le territoire

La construction de processus innovants dans le domaine du tourisme amène les acteurs d'un même territoire à s'engager dans un mode de coordination qui dépasse le cadre de l'organisation et de ses partenaires directs. Que ces processus d'organisation soient mis en place sur le plan micro, au niveau de l'entreprise elle-même ou sur le plan mezzo au niveau de son environnement global, l'innovation devient un objet de co construction, un véritable projet collectif à l'échelle d'un territoire ou d'une destination touristique (Rouard, Serrate, Clivaz, Loubier, Schegg, 2011 : 6-7).

Les acteurs impliqués dans ces processus d'innovation concernent tout autant les entreprises d'un même secteur, que leurs partenaires professionnels directs et indirects, mais aussi et surtout, l'ensemble des institutions publiques d'un territoire concerné. Ces institutions ont un rôle notoire à jouer dans l'innovation touristique au niveau de la visibilité, mais également du soutien financier et de la formation. La « gouvernance locale » (*Idem* : 8) se voit également attribuer un rôle de stimulation des interactions entre les différents acteurs touristiques d'un territoire afin d'enclencher et de mener à bien les processus d'innovation touristique.

Véritable enjeu stratégique pour les acteurs d'un territoire, l'innovation est un objet de différenciation et de positionnement vis-à-vis de la concurrence. Pour les petites entreprises d'un même secteur d'activité, par exemple à travers l'usage des nouvelles technologies,

comme pour les territoires qui assoient leur image sur l'innovation territoriale par le réinvestissement de ressources naturelles dans un concept touristique afin de se différencier des territoires alentours. Chaque acteur a son rôle à jouer dans le processus d'innovation touristique, que l'on parle de l'innovation territoriale qui profite aussi à l'entreprise implantée en son sein, comme de l'innovation technologique au sein de la petite entreprise qui profite aussi à la valorisation du territoire sur lequel elle est implantée. La participation des collectivités locales et des élus locaux à l'intention d'innover des entreprises implantées en son sein dynamise l'attractivité d'un territoire tout entier : « J.M. Hazebroucq (2006)<sup>126</sup> insiste sur l'importance des interactions qui doivent découler du projet. En effet, il ne doit pas y avoir de projets touristiques isolés du contexte local. Des interfaces entre les initiatives et le terrain doivent exister. La complémentarité des compétences et des activités est fondamentale pour garantir un développement équilibré » (Roussel *in* Zaouhal (dir.), 2008 : 138).

Même s'ils participent à l'identification de soi et à la différenciation par rapport à la concurrence, les processus d'innovation ne concernent pas seulement le milieu endogène des organisations. Ces processus concernent aussi et surtout leur milieu exogène, celui avec lequel elles interagissent constamment pour mener à bien un même objectif final qui est celui de générer de l'attractivité pour un territoire afin d'y attirer de nombreux visiteurs. L'innovation touristique est une solution à laquelle travaillent un ensemble d'acteurs afin de passer d'un tourisme de passage à un tourisme de séjours, au cours desquels les personnes vont consommer et participer ainsi à la dynamique économique locale : « Le développement local initié par le territoire cherche en son sein les ressources humaines et environnementales pour développer une activité touristique locale. (...). La coopération de différents acteurs territoriaux dans un objectif commun de développement touristique permet de donner au territoire une image positive de lui-même et de bénéficier d'une attractivité nouvelle » (*Idem.*).

Si les collectivités jouent un rôle majeur dans l'accompagnement de l'innovation touristique et territoriale, elles peuvent aussi en freiner le développement, à travers notamment une mauvaise gestion des conflits et intérêts politiques locaux. Les processus d'innovation peuvent également être freinés par un manque de moyens humains et financiers, ou par une politique de répartition des ressources peu pertinente, malgré une volonté certaine de développer le tourisme local. Par ailleurs, il n'existe que peu d'offres de formation liées aux besoins des acteurs du secteur du tourisme, comme en témoigne l'étude réalisée par le

---

<sup>126</sup> *Op.cit.*

projet Interreg franco-suisse « Les voies de l'innovation touristique : de l'observation à l'incitation et à la formation » dont l'objectif est de « renforcer les compétences des cadres actifs dans le secteur touristique dans les régions alpines à travers la création d'un EMBA (Executive Master of Business Administration) en cours d'emploi » (Rouard, Serrate, Clivaz, Loubier, Schegg, 2011 : 4). Cette étude démontre en effet que les quelques formations liées à l'innovation touristique et territoriale ne dépassent pas le cadre technologique. Pourtant, nous avons vu que l'innovation ne se limite pas à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais qu'elle peut émerger de la valorisation de ressources naturelles territoriales ou bien d'une synergie des acteurs d'un même territoire au sein des processus organisationnels émergents. Malgré un potentiel notoire, nous pouvons constater que ces enjeux sont pourtant encore relativement méconnus des acteurs du tourisme.

#### 4. Le rôle des institutions territoriales dans la communication des centres thermoludiques

Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons à des phénomènes que nous analysons au niveau de la stratégie de communication web d'entreprises locales spécifiques. Ces phénomènes révèlent aussi des enjeux économiques et sociaux qui s'étendent sur l'ensemble d'un territoire régional et qui font de l'activité principale de ces entreprises une vitrine identitaire en termes de communication touristique et de valorisation du territoire.

##### 4.1. Investissements de la Région

Le cas des centres thermoludiques est en effet particulier, car ils bénéficient d'investissements majeurs de la part de la politique thermale de la Région Midi-Pyrénées et ont fait l'objet, dans le courant des années 90, de structurations spécifiques « dans le cadre de Politiques Territoriales mises en œuvre au plan régional »<sup>127</sup>. Aujourd'hui, il existe 9 centres thermoludiques sur la région, sans compter les espaces bien-être affiliés aux thermes déjà existants. Depuis une dizaine d'années, d'importants investissements ont été mis en œuvre pour la valorisation de ce service, et pas seulement au niveau des infrastructures. En effet, en termes de communication, la région Midi-Pyrénées investit fortement le secteur.

---

<sup>127</sup> BLANQUIER, M.-N. 2008, Thermoludisme. Etats des lieux des différents centres en Midi-Pyrénées, AFTH Bagnères de Bigorre, CR Midi-Pyrénées.

Le budget total de la Région Midi-Pyrénées pour 2015 était de 1,225 milliard d'euros, dont 478 millions d'euros attribués aux investissements et 729,7 millions au fonctionnement. En 2014, le budget était de 1,188 milliard d'euros et de 1,194 milliard d'euros en 2013. En 2015, l'économie touristique et thermale a nécessité un budget de 19,5 millions d'euros, soit 10,8 millions d'euros d'investissements et 8,7 millions d'euros de fonctionnement. Les investissements sont majoritairement répartis entre la modernisation et la mise aux normes des infrastructures et des divers hébergements. Ils sont également répartis au niveau de la promotion des Grands Sites Midi-Pyrénées et réservent un soutien tout particulier au tourisme de « bien-être », au thermalisme ainsi qu'au thermoludisme de montagne<sup>128</sup>. Les Grands Sites Midi-Pyrénées représentent un réseau touristique de 24 lieux emblématiques de la région et représentatifs de son patrimoine culturel, mis en place en 2009 par la région, les collectivités locales ainsi que les offices de tourisme. Le but de ce dispositif est de créer un réseau régional pour le développement du secteur touristique à travers la création d'emplois dans ce secteur, la mise en place d'une identité territoriale et collective permettant à chaque partie du territoire de s'identifier à des valeurs communes et de coopérer dans le sens d'une image territoriale cohérente. Ainsi, le dispositif des Grands Sites Midi-Pyrénées permet de promouvoir le territoire régional sur les marchés français, mais également étrangers, comme en témoigne la communication visuelle déployée à l'aéroport de Toulouse-Blagnac, portes de la Région. Ce dispositif a également permis de proposer aux visiteurs plusieurs parcours de découverte au sein du territoire et d'activités phares, telles que celle du thermoludisme, afin de générer des séjours plus longs liés à la découverte de l'environnement et de ses ressources. En 2013, suite aux dernières campagnes de promotion, la notoriété du territoire Midi-Pyrénées s'est hissée au 5<sup>ème</sup> rang national, au 8<sup>ème</sup> rang en termes de fréquentation et au 6<sup>ème</sup> rang concernant l'accueil de la clientèle étrangère.<sup>129</sup>

Ces investissements sont le résultat de politiques territoriales menée depuis 2009 dans le but de revaloriser la richesse territoriale que constituent les eaux thermales de Midi-Pyrénées et d'en faire un véritable avantage concurrentiel, une réelle valeur ajoutée sur toute l'année pour gommer ainsi les disparités liées à la saisonnalité. Le thermoludisme est aussi une occasion de redynamiser l'image des territoires peut-être quelque peu ternie ou vieillie par celle du thermalisme déclinant et de proposer des services en phase avec les évolutions comportementales et sociétales des consommateurs de tourisme actuels. Les investissements

---

<sup>128</sup> <http://www.midipyrenees.fr/Budget-2015>

<sup>129</sup> <http://www.midipyrenees.fr/Tourisme-jouer-collectif-pour-developper-l-emploi>

menés au profit de l'activité thermoludique participent au dynamisme économique territorial ainsi qu'à son image. La construction de l'identité des centres thermoludiques sur le web dépend aussi en grande partie, de la manière dont le territoire valorise l'activité thermoludique dans ses campagnes de communication. Ce que l'on peut notamment relever, c'est qu'en matière de communication, les investissements de la région et du département sont partiellement répartis sur des actions de communication ponctuelles de type salons ou spots vidéo. Ainsi, une campagne de promotion de la filière « bien-être » de 21 jours durant l'hiver 2014 a été financée par le Comité régional du Tourisme ainsi que l'ensemble des acteurs de la filière sur toute la région Midi-Pyrénées ; Elle est notamment apparue sur les chaînes hertziennes (France 2, France 5, Canal +), régionales (France 3) et d'autres chaînes satellites<sup>130</sup>, ce qui représente environ 8 millions de téléspectateurs exposés.

D'autres actions sont parallèlement menées sur le web ainsi que sur les réseaux sociaux numériques. Concernant la filière « bien-être », il s'agit plutôt d'une représentation permanente des activités thermoludiques accessibles sur le territoire ainsi que d'offres promotionnelles visant à vendre des prestations thermoludique en amont du séjour aux futurs visiteurs. Ensuite, la mise en place de la communication des infrastructures thermoludiques dépend des centres eux-mêmes et de leurs moyens financiers, matériels et humains, comme nous avons pu le constater lors des entretiens menés avec les directeurs des centres thermoludiques et leurs agences web associées.

#### 4.2. Actions menées par le Comité départemental du tourisme

Les Pôles touristiques Pyrénéens sont un regroupement de zones de montagne pour le développement de stratégies touristiques durables : « Initiés en 2000 par la convention interrégionale du Massif des Pyrénées et le volet Massif des Pyrénées du Contrat de Plan Etat-Région 2000 – 2006, les Pôles Touristiques de Montagne doivent permettre aux partenaires publics et privés d'un territoire de s'associer pour élaborer une stratégie de développement touristique durable, définir des objectifs à moyen terme et planifier les investissements matériels et immatériels nécessaires »<sup>131</sup>. Douze contrats de pôles touristiques pyrénéens ont été mis en œuvre en Haute Ariège, dans le Couserans, les Pays d'Olmes, le Pays de Luchon, Aspet / Saint-Béat, Luz, Cauterets (le Pont d'Espagne), Argelès-Gazost (Hautacam), le Val d'Azun, le Tourmalet (Pic du Midi), le Haut Louron (Peyragudes), la Haute Vallée d'Aure, et

---

<sup>130</sup> *Op.cit.*

<sup>131</sup> <http://www.cg65.fr/front.aspx?publiId=302>

Gèdre Gavarnie. Dans le cadre de la Convention Interrégionale du Massif des Pyrénées et de sa Convention d'Application « Recherche d'un équilibre durable de l'offre touristique pyrénéenne », presque 700 projets ont été financés depuis 2002 par les institutions (Conseils Généraux, Régions, Etat, Europe). Outre l'optimisation des domaines skiables, les projets s'inscrivent essentiellement dans le cadre de la valorisation de prestations « toutes saisons », critère auquel le thermoludisme répond dans sa totalité.

Le thermoludisme fait partie intégrante, entre autres activités phares sur le territoire, des politiques de valorisation du territoire pour le département et reçoit ainsi un soutien politique et financier constant, lié au caractère innovant du secteur. Le site web de HPTE<sup>132</sup> relaye les offres de l'ensemble des centres thermoludiques implantés sur le territoire, au même titre que les autres types d'activités touristiques proposées (activités de plein air, culturelles, historiques, etc.). Que ce soit sur le site web de la région ou bien celui du département, l'activité thermoludique fait toujours l'objet d'un onglet à part entière. Elle représente l'une des activités phares du territoire, un pôle d'attraction aussi fort qu'un site touristique de renommée tel que le Pic du Midi ou qu'un pôle d'attractivité économique telle qu'une station de sports d'hiver. A la différence des autres activités proposées, L'activité thermoludique bénéficie d'une plus grande visibilité sur les sites web institutionnels : il s'agit d'une activité souvent présentée en page d'accueil et qui bénéficie d'une banque de photos conséquente et attractive comparé à d'autres secteurs moins représentés. D'une façon générale, à travers le développement de sa marque territoriale *be Ha-Py*, le Comité Départemental du Tourisme des Hautes-Pyrénées promeut la destination Hautes-Pyrénées à travers la présentation des activités proposées sur le territoire : neige, bien-être, randonnées, séjours et formules, autres types d'activités.

Enfin, le Fond de Développement Touristique constitue un fond économique de soutien au développement et à l'amélioration d'équipement et de projets touristiques tels que des hébergements, des zones de loisir ou encore pour l'équipement de stations touristiques et accorde des subventions<sup>133</sup>. Le thermoludisme fait partie intégrante des types de projets pouvant bénéficier de ces subventions.

---

<sup>132</sup> Hautes-Pyrénées Tourisme Environnement

<sup>133</sup> <http://www.hautespyrenees.fr/front.aspx?publiId=342>

### 4.3. Les politiques territoriales

Les vallées de montagne pyrénéennes se définissent comme des espaces restreints, sur lesquels interagissent de nombreux acteurs économiques locaux qui se voient contraints de coopérer et d'agir ensemble. Aussi, le territoire est organisé en réseaux de plusieurs acteurs (entreprises, institutions, associations...) « compris comme un système social et non seulement spatial »<sup>134</sup> (Veltz, 2004 : 5). Pourquoi ces acteurs sont-ils contraints, en quelques sortes, d'opérer ensemble ? Le fait premier de l'isolement géographique par rapport à de grandes métropoles peut, comme le souligne à juste titre Paulette Pommier, amener les acteurs à se fédérer pour faire circuler l'information et ainsi « surmonter le handicap de la taille en se renforçant mutuellement. »<sup>135</sup> (Pommier, 2004). Il ne s'agit pas de coopérations menées autour des acteurs de l'économie de type petites et moyennes entreprises. En effet, « Le tourisme et le projet culturel autour d'une économie du patrimoine se trouvent ainsi fréquemment associés à la démarche économique qui devient par ce biais l'affaire de la communauté locale. » (*Idem.*) Le but de ces politiques de regroupement d'acteurs est de faire en sorte de développer les emplois et de renforcer les capacités des territoires à déboucher sur des projets variés, à caractère éventuellement innovant. Le but de l'association est finalement de produire plus et mieux à travers la caractéristique d'un fonctionnement associatif : « L'intelligence collective est mise à profit pour développer des marchés, parfois de niche, stimuler la créativité, améliorer ses avantages comparatifs et donc produire de la différenciation et gagner en compétitivité. Mais en même temps, le fait d'être ensemble génère la recherche d'un autre contenu que chaque réseau se définit dans la sphère de l'éthique, de la cohésion sociale, du développement durable, de la solidarité... » (*Ibid.*)

Le thermoludisme joue sur ce créneau de la coopération au niveau régional, à travers l'association des stations thermales de Midi-Pyrénées (regroupant soins thermaux et prestations thermoludiques) à travers le concept communicationnel des « eaux essentielles ». C'est ici la région Midi-Pyrénées qui reste initiatrice de ce réseau et qui le sollicite sur des actions ponctuelles de communication tel que le financement de spots vidéo pour la promotion de la filière bien-être. La région porte ici le rôle de leader en termes de communication et incite chaque membre du réseau à s'impliquer dans la communication

---

<sup>134</sup> VELTZ, P. 2004, Des lieux et des liens. Essai sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation, Editions de l'Aube, 173p.

<sup>135</sup> POMMIER, P. 2004, « Les réseaux de petites entreprises sur les territoires : des objets méconnus », in Communication et organisation, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2946>.

commune de sa filière, afin de faire prendre conscience à chaque acteur (ici, les centres thermoludiques et centres thermaux) de l'importance de se fédérer autour d'une image de marque commune, soutenue qui plus est, par les institutions territoriales : « Le second point porte sur les dimensions du réseau et de la coopération dont on sait qu'elles reposent en grande partie sur la personnalité de leaders parmi les patrons des entreprises ou les animateurs du réseau. Compte tenu de leur fonction, ces derniers savent prendre du recul, trouver les thèmes qui vont renforcer la cohésion du groupe, proposer des champs d'investissement qui vont permettre à la fois de consolider les relations interpersonnelles et constituer des occasions de se projeter dans d'autres univers avec sans doute, en retour, des bénéfices en matière d'innovation et de création. L'expérience a montré en effet que sans leaders ou animateurs charismatiques, les réseaux étaient plus lents à se constituer et bien moins résistants. » (*Ibid.*)

Sur ces territoires restreints, ce sont souvent les politiques territoriales qui influencent les actions de communication, d'aménagement, de développement des territoires et de mise en visibilité des activités, par le biais de programmes de soutien, tels que le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable (présente les principes d'un aménagement équilibré du territoire) ou encore le Contrat de Projet (dessine l'avenir des territoires dans une optique de complémentarité entre l'Etat et la Région)<sup>136</sup>. L'objectif de ces politiques territoriales est d'apporter une certaine cohésion territoriale et de réduire les écarts entre les grandes métropoles et les territoires moins dynamiques. Cet objectif se réalise sous la forme d'un soutien aux activités économiques et de services, mais également à travers la mise en place d'équipements essentiels au développement de projets innovants : « La Région mobilise ses dispositifs contractuels à destination des Pays, PNR et Agglomérations et apporte son soutien : aux 10 Contrats d'Agglomération et à la politique de la Ville, aux 32 Contrats de Pays, aux 4 Contrats Particuliers de développement territorial de Parcs Naturels Régionaux, et aux 12 Contrats de Pôles Touristiques Pyrénéens. » (Guide des interventions pour les politiques, cf. note de bas de page).

Le développement du tourisme est une priorité en ce qui concerne le développement économique du territoire à travers le soutien du Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs ainsi que le Plan de soutien en faveur de l'Economie Touristique, mis

<sup>136</sup> Guide des interventions pour les politiques territoriales : [http://www.midipyrenees.fr/Guide-des-interventions?slug=medi-pyrenees&sipguide=guide-des-interventions&sipccm=31555&sippub=FL\\_73\\_171&siprpt=NL\\_73\\_48](http://www.midipyrenees.fr/Guide-des-interventions?slug=medi-pyrenees&sipguide=guide-des-interventions&sipccm=31555&sippub=FL_73_171&siprpt=NL_73_48)

en œuvre en 2007 par le Conseil Régional. Le développement du thermalisme et du thermoludisme fait partie intégrante du programme des Politiques Territoriales, au même titre que le soutien à la diversification de l'offre hébergement et produit (Plan Qualité Tourisme de Midi-Pyrénées), ainsi que le tourisme culturel et le tourisme de montagne et de sports d'hiver, le tourisme fluvial, scientifique et technique et pour finir la valorisation des activités sportives et de pleine nature. Enfin, la préservation des Grands sites Touristiques comme l'encouragement à produire des offres de séjours sur les territoires ruraux et de montagne constituent également des axes de priorité pour la région. Les acteurs du développement territorial bénéficient par ailleurs du Pôle d'Appui aux Territoires, qui constitue un centre d'information et de partage des expériences acquises à travers la mise en réseau et la formation de tous les acteurs du développement territorial.

De très nombreuses actions sont mises en œuvre à divers niveaux particulièrement complexes du territoire. Qu'elles soient politiques ou d'origine associative, elles permettent de soutenir des propositions d'action innovantes mais également de garantir une qualité d'accueil et de prestation, qui correspond à l'image de marque du territoire, communiquée de manière massive à travers notamment, les technologies de l'information et de la communication. Cette considération nous amène sur la question de l'accès aux réseaux numériques, qui est également un axe de développement majeur pour le territoire régional. Cette initiative, nous allons le voir, contribue au développement de l'offre touristique et à la manière de la présenter mais également de la vendre.

#### 4.4. L'accès aux réseaux numériques

L'un des axes majeurs de la région est celui de l'accès au très haut débit sur l'ensemble du territoire. Le Plan Très Haut Débit a été adopté en 2011 en Assemblée Plénière, dont l'objectif était de donner l'accès au très haut débit aux collectivités non desservies par le privé. La région, accompagnée par des fonds européens, des fonds de l'Etat ainsi que les Conseils Départementaux a également œuvré pour donner l'accès à la téléphonie mobile pour les zones non couvertes par les opérateurs téléphoniques.

C'est à partir de là que des entreprises du tourisme telle que Balnéa ont commencé à investir dans la technologie mobile, sachant que l'accès au réseau sur place a entraîné de nouvelles pratiques de consommation. En effet, suite à l'entretien mené avec l'une des dirigeantes du centre de Balnéa, nous avons noté que l'évolution de leurs pratiques de vente

était étroitement liée aux pratiques de recherche d'information des vacanciers. Avant l'accès au réseau numérique dans la vallée du Louron, les futurs vacanciers préparaient leurs séjours en amont de leur voyage, et réservaient sur le web plusieurs semaines à l'avance. Aujourd'hui, l'organisation de séjour se fait au jour le jour, sur place, à partir de la technologie mobile. Cette modification des pratiques touristiques a entraîné une modification de la présentation des prestations touristiques sur le web ainsi qu'une adaptation progressive en interne des processus de travail liés à la réservation en ligne :

« On va avoir un nouveau site qui sera beaucoup plus d'actualité on va dire, et qui sera adapté aux mobiles. Parce qu'au jour d'aujourd'hui, y a un site mobile qui est différent du site classique. » (B. Dir).

« Si par exemple, le touriste est sur Peyragudes, bon au pif, sur Peyragudes, il veut réserver une entrée pour dans deux jours, il se réserve une entrée qui se fait, qui vient sur son mail, et quand il arrive à Balnéa, il présente directement son téléphone. Nous, avec des douchettes spéciales, on scanne son code barre... » (*Idem*)

## 5. Synthèse et bilan des observations de terrain en situation professionnelle

Le thermalisme et le thermoludisme sont des activités touristiques liées à une ressource naturelle présente sur le territoire de Midi-Pyrénées. La pratique du thermalisme existe, nous l'avons vu, depuis des siècles et a notamment vécu ses heures de gloire par le passé. Tombée dans l'oubli puis revue au goût du jour à travers les nouvelles pratiques de thalasso en bord de mer, la région a réinvesti dans cette ressource naturelle et en a fait une innovation touristique et territoriale qui lui a permis de se différencier, d'affirmer un avantage concurrentiel face à d'autres territoires. Outre le fait que la renaissance de l'exploitation des sources thermales dans les Pyrénées a permis une reconfiguration de l'offre touristique, elle a permis également de repenser le tourisme de saison pour créer des emplois à l'année dans les vallées de montagne.

Pour ces nombreuses raisons, la région a investi dans la communication de son territoire à travers le concept des eaux essentielles de Midi-Pyrénées. Ce concept fait l'objet de nombreux investissements, à la fois en communication audio-visuelle (spot T.V.), visuelle

mais également sur le web. La communication du département valorise également les centres thermaux et thermoludiques présents sur son territoire. La différence entre la communication de la région et celle du département sur les eaux thermales se trouve dans la manière de présenter le discours. Au niveau de la région, il s'agit de présenter la ressource naturelle comme élément différenciateur et comme caractéristique intrinsèque au territoire, valorisée en tant qu'attractivité touristique. Le message se présente de manière plutôt esthétique, dans l'objectif de séduire par l'image et l'histoire prestigieuse de cette ressource. Au niveau du département, c'est plutôt la structure d'exploitation thermale qui est valorisée, et le discours se présente plus informatif, à travers une incitation à la consommation, les structures thermales étant principalement représentées dans le cadre d'offres promotionnelles de séjours-montagne. Sur le site web de tourisme-Midi-Pyrénées, le thermalisme et le bien-être font l'objet d'une catégorie d'activité à part entière, qui se présente sous la forme d'un onglet valorisé par une photographie, au même titre que les stations de sports d'hiver, contrairement par exemple aux activités de randonnée pédestre ou aux activités liées à la valorisation du patrimoine. Il s'agit d'une activité majeure, qui génère chaque année un chiffre d'affaires plus conséquent ce qui encourage les investissements de la part des institutions. En effet, le bien-être ne dépasse pas le ski, mais génère tout de même la création d'emplois à l'année.

Cette place et cette valorisation importante des activités thermales et de bien-être au niveau de la région et du département influent sur la construction identitaire des centres. La majorité concerne essentiellement des centres thermaux dédiés à la cure, et ces derniers se trouvent en quelques sortes contraints de jouer la carte du thermoludisme afin de coller à l'image véhiculée par le discours institutionnel. Si cette prestation permet de redynamiser l'image de la structure autour de la notion de bien-être plutôt que médicale, elle n'est pas, dans la majorité des cas, celle qui génère le plus de chiffre d'affaires. Cependant, l'injonction d'homogénéité territoriale les amène à investir, avec le soutien des collectivités, dans la création d'espaces dédiés au bien-être. Ces bouleversements entraînent une restructuration globale de l'organisation de ces entreprises jusque dans la façon de concevoir et de véhiculer leur communication sur le web.

Cinquième partie

Retombées théoriques et  
méthodologiques.



## 1. Préambule

**L'objectif de cette partie est de remonter en généralité et de mener une réflexion sur la méthodologie de l'analyse de sites web, et plus spécifiquement, sur une redéfinition de l'identité numérique.**

Nous mettrons en tension, dans un premier temps, les diverses approches du web que nous connaissons à ce jour chez les sémioticiens du web en SIC à travers une discussion méthodologique sur la base de celle appliquée pour l'analyse de notre corpus. Nous verrons notamment l'approche de Pignier et Drouillat (2004) pour une sémiotique du web design, les considérations de Bonaccorsi (2013) pour une approche sémiologique du web ainsi que celles de Rouquette (2009) pour une analyse des cadres idéologiques d'interprétations des sites d'entreprise. Ces approches seront mises en regard de celle de Stockinger (2005) que nous avons adoptée pour l'analyse des sites web. Nous considérons notamment le site web à travers d'une part, l'analyse d'un design graphique (aspect visuel de la plateforme) et d'autre part, d'un design conceptuel (logique de conception de la plateforme). Si le site web d'entreprise reste encore la plateforme de référence pour la recherche d'informations sur une entreprise, nous verrons que la représentation identitaire de l'entreprise sur le web ne s'arrête aujourd'hui plus seulement à la conception de cette plateforme mais à la construction progressive d'une présence générale sur divers types de plateformes formant un réseau (sites web, landing pages, réseaux sociaux, sites web partenaires, sites comparatifs, etc.).

Afin de contribuer aux propositions actuelles concernant l'analyse de sites web, nous proposons dans cette partie une méthodologie d'analyse globale de la présence des entreprises sur le web. La méthode s'appuie d'une part sur l'analyse des divers types de plateformes investies par l'entreprise (spécificité de la plateforme, contenu, design graphique et conceptuel), et d'autre part, sur le réseau organisationnel et institutionnel dans lequel elle s'intègre (acteurs internes et externes à l'entreprise partageant des intérêts communs avec elle). L'analyse porte notamment sur l'influence des enjeux portés par les différents acteurs du réseau sur la construction de l'identité de l'entreprise sur le web.

Dans un deuxième temps, nous allons revoir la définition de la construction d'une identité numérique non pas seulement sur la base d'une construction de design graphique et conceptuel de plateforme, mais plutôt sur la base d'une présence globale sur divers types de plateformes. Cette diversité offre une visibilité sous la forme d'espaces plus ou moins

restrictifs en termes d'expression de soi. Nous verrons que la construction de l'identité numérique ne dépend plus aujourd'hui seulement d'une réflexion graphique et conceptuelle sur une plateforme unique, mais plutôt d'une stratégie de présence globale sur le web qui impose aussi petit à petit aux entreprises la production d'un contenu régulier, qui soit à la fois attractif pour l'internaute, et pertinent pour les moteurs de recherche. Cette injonction demande une réorganisation complexe des processus de travail ainsi que des compétences spécifiques en matière de référencement, de production de contenu et de gestion de présence sur la toile. Alors que la plupart des travaux actuels menés sur l'identité numérique portent sur la sécurité des données et la gestion de bases de données, nous irons vers une redéfinition de cette identité pensée plutôt comme présence, dans la lignée des travaux de Louise Merzeau (*op.cit.*)

## 2. Discussion méthodologique à partir des travaux de Stockinger

« Scénario » et « script » sont deux outils développés pour l'analyse sémiotique des sites web, et composent le modèle conceptuel théorique de référence développé par Stockinger pour l'analyse de sites web. C'est sur cette méthode essentiellement, que nous avons mené nos analyses sémiotiques de sites web. La spécificité des travaux de Stockinger (2005) réside dans le fait qu'il cherche à développer des outils adaptés pour la fabrication de sites web. Stockinger prend en compte la spécificité numérique du support de communication ainsi que ses caractéristiques organisationnelles et formelles tout en respectant une structure descriptive canonique telle que nous pouvons la retrouver dans la structure du parcours génératif de la signification en sémiotique greimassienne. Stockinger appuie ses analyses sur la mise en évidence d'éléments récurrents ou ponctuels, ressemblants ou différents, et en précise les différentes fonctions à partir de la catégorisation structurelle de ces éléments, établie par les concepteurs et les réalisateurs du site. Par ailleurs, Stockinger propose un outil d'analyse flexible, facilement compréhensible par analogie, grâce à une terminologie et une conceptualisation empruntées à l'univers du théâtre, dont l'appropriation par les professionnels de la communication en tant que documentation technique de référence permet par exemple de supporter les phases de conception, de réalisation ou encore d'évaluation d'un site web d'entreprise. C'est surtout en termes d'organisation des informations générées par l'ensemble des corps de métiers ayant pour tâche la conception et le développement d'un site web qu'il trouve son efficacité et sa pertinence.

Nous avons croisé à cette proposition méthodologique, d'autres réflexions menées sur la question du développement web, tout en offrant un regard différent sur la discipline et son application concrète notamment pour des problématiques de développement de sites web en entreprise. Nous allons développer à présent une revue des différents auteurs qui, à l'instar de Stockinger, se sont penchés sur l'analyse sémiotique de sites web.

### 2.1. Pignier et Drouillat : pour une sémiotique appliquée au webdesign

Pour continuer dans une perspective de développement de site web en milieu professionnel, il peut être intéressant de se pencher sur les travaux de Nicole Pignier, s'orientant quant à eux vers une sémiotique appliquée au webdesign. Elle cherche à montrer en quoi la sémiotique est pertinente dans la construction du sens et dans l'élaboration stratégique de la communication web, et dans quelles phases de la création la sémiotique peut intervenir, ainsi que dans quelles mesures. Tout comme chez Stockinger, elle propose un outil descriptif qui puisse être intégré à chaque étape du processus stratégique et créatif, dans une optique essentiellement évaluative, d'un point de vue critique, en vue de formuler des « recommandations et préconisations » (Pignier, Drouillat : 2004) pour le développement, ou la refonte de sites web. Elle propose une intervention sémiotique à chaque étape d'un processus stratégique ou créatif de site web en vue de tester la cohérence entre les recommandations stratégiques et la création (définition des axes créatifs, redirections stratégiques, évaluations ou redéfinitions).

Pignier suppose ainsi qu'avec une méthodologie d'analyse sémiotique, il est possible de décrire des « configurations » déjà observées et reconnues comme socialement attestées, c'est-à-dire comme efficaces en termes de transmission de la signification. Aussi, se penche-t-elle sur l'aspect purement matériel du support : en présentant le support multimédia comme immatériel (ce qui est pour notre part, très largement discutable, nous l'avons abordé précédemment), elle supporte l'idée selon laquelle la sémiotique appliquée au web design permet de rendre une communication pertinente à travers un site web, en faisant oublier l'immatérialité du support et en plongeant l'internaute-utilisateur dans un univers plastique et discursif original pouvant favoriser fortement l'adhésion à des valeurs, des promesses de marque, ou toute autre stratégie d'approche et d'atteinte du client. Elle propose de rendre le

discours palpable et implicatif grâce au potentiel d'interactivité qu'offre le support multimédia<sup>137</sup>.

Chez Pignier, la spécificité de l'outil sémiotique réside dans le fait qu'il s'agit avant tout d'un outil de diagnostic de l'existant, qui « apporte un conseil de construction pertinente du sens » (Pignier, 2005). Suite à une description minutieuse du contenu d'un message, de son organisation logique et de sa mise en scène superficielle, l'outil sémiotique a pour objectif de valider ou invalider, à chaque étape du processus d'émergence du sens, la correspondance logique entre objectifs de communication définis en amont de la conception et de la production d'un site web, support de communication investi et attentes du marché. Par ailleurs, Pignier n'exclut pas la considération du contexte de mise en circulation des discours entre plusieurs entités, au sein d'un système de communication et d'échange d'information.

La démarche de Pignier s'intéresse plus spécifiquement aux effets de sens produits par le webdesign, soulignant l'importance d'allier l'ergonomie à l'esthétique afin de créer un univers de sens et par là, de la valeur. Pour Pignier, la sémiotique permet en effet d'aller au-delà de l'usabilité dans l'optique de donner du sens au graphisme, étant considéré, au niveau d'une page web, comme l'élément étant en partie à l'origine d'un stimulus sensoriel. Au niveau stratégique, la sémiotique permet de définir le système de valeur sous-jacent qui déterminera par la suite la formulation du design et du *brief* créatif.

Elle propose ainsi la mise en place d'un *brief* créatif complémentaire aux questions marketing qui peuvent se poser en entreprise autour d'un projet de création du site web, en mettant en exergue les particularités constitutives du plan de l'expression véhiculant un certain discours (traité par le designer) ainsi que les caractéristiques de navigation particulières (structure hypertexte) qui sont quant à elles traitées par le webmaster, mais également la prise en compte du contexte, véhiculant quant à lui un certain système de valeurs. La sémiotique va veiller à la cohérence entre les différents paramètres qui forment ce réseau, entre la dimension sensorielle, sensible, la structure de navigation, l'ergonomie offerte à l'internaute, sa mise en scène, ainsi que sa mise en discours et la dimension informative, mais également le système de valeurs investi et bien entendu l'identité de marque ou d'entreprise développée. Associé à un benchmark, le travail du sémioticien intégré à un projet

---

<sup>137</sup> Si Pignier parle de support multimédia pour désigner le support de diffusion d'un site web, nous parlerons pour notre part plus spécifiquement de support numérique.

web est de définir le positionnement de la marque ou de l'entreprise par rapport à son expression en passant par la pertinence de sa promesse ou du contrat établi entre la marque/l'entreprise et l'internaute, ainsi que l'analyse du parcours de navigation et narratif de l'internaute-utilisateur.

Un ensemble de propositions sont formulées à la fois au niveau plastique, textuel et hypertextuel mais également discursif. L'objectif est d'aboutir à un ensemble de propositions au niveau des modalités visuelles, sonores, ou encore dynamiques qui composent le graphisme et le design pour le niveau plastique ; au niveau textuel et hypertextuel, les propositions s'orientent vers la mise en perspective d'une cohésion d'ensemble au niveau structurel (parcours de navigation) ; enfin, sur le plan discursif, l'objectif est de faire émerger une réelle cohérence entre le plan de l'expression et les valeurs affirmées par l'entreprise. L'analyse se situe alors pour ce dernier point, au niveau du discours, de l'énonciation et de la promesse affirmée.

Le tableau ci-après résume les différentes étapes proposées par Pignier pour élaborer une analyse de site web. A la suite de nos entretiens compréhensifs, nous avons croisé cette démarche à celle de Stockinger afin de la compléter. Cette démarche nous a notamment permis de résumer nos trois analyses et de les mettre en tension afin de mettre au jour les éléments récurrents et distinctifs qui permettent de catégoriser un site web comme appartenant à un même type, mais aussi, qui permettent de révéler l'identité de l'institution de référence et de la différencier par rapport à la concurrence.

<b>Contexte de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identité de l'annonceur, positionnement et valeurs</li> <li>-secteur concurrentiel</li> <li>-cibles</li> <li>-axes de communication existants</li> <li>-rôle du site web au sein du dispositif de communication existant</li> </ul>
<b>Objectifs pour le site web</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-par rapport au site lui-même</li> <li>-par rapport à l'institution de référence</li> <li>-par rapport à la stratégie d'entreprise</li> </ul>
<b>Promesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-type de site et stratégie d'énonciation</li> <li>-stratégie d'implication de l'internaute-utilisateur</li> </ul>
<b>Architecture de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-genres de discours</li> <li>-rubriques et sous-rubriques</li> </ul>
<b>Mise en scène de l'information, interaction et interactivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-scénarisation (niveau narratif : rôles actantiels distribués)</li> <li>-degré d'interaction et d'interactivité</li> </ul>
<b>Dimension plastique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identité visuelle et graphique</li> </ul>
<b>Contraintes d'usage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-contraintes technologiques</li> <li>-référencement</li> <li>-types de format</li> </ul>
<b>Détermination du prestataire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-compréhension du cahier des charges</li> <li>-proposition de maquette</li> <li>-prix</li> <li>-délais</li> </ul>

Tableau 15 : Exemple de cahier des charges pour la création de site web (Pignier, Drouillat, 2004 : 29-40)

Pignier propose ainsi de développer la mise en œuvre de la démarche sémiotique au cours d'un projet de création de site web, et d'orienter les décisions stratégiques à chaque niveau de création du discours pouvant influencer l'adhésion à la promesse de l'entreprise, toujours en rapport avec les objectifs préalablement établis. L'idée est de faire prendre conscience à un ensemble de contributeurs de l'existence de plusieurs types d'écriture et d'énonciation différents, et qu'il est important de sélectionner le plus pertinent en fonction des attentes des internautes, du support investi et des objectifs préalablement établis. Autrement dit, Pignier postule qu'un webdesign encadré par une réflexion sémiotique permet de créer une relation sociale entre un internaute et une marque ou une entreprise présente sur le web, au sein d'un même univers de sens, évoquant des émotions et créant une expérience sensorielle proche du réel hors ligne qui dépasse la seule dimension publicitaire ou transactionnelle que nous pouvons assigner à un site web.

**Dans le cadre de notre recherche, la démarche de Pignier a supporté notre mise en tension méthodologique entre l'analyse sémiotique des sites web observés et le résultat de nos entretiens menés auprès des concepteurs et réalisateurs de ces sites, en vue de mettre au jour la correspondance entre les objectifs de conception-réalisation et les effets de sens produits par le site web.**

## 2.2. Bonaccorsi : spécificité de l'écrit d'écran, circulation des données, modélisation des pratiques et interprétation des signes

Chez Bonaccorsi (2013), une sémiotique appliquée à l'objet web suppose la mise en évidence de la structure de la conception du site et de son impact sur le récepteur, mais également une analyse des usages et des parcours de navigation. La considération des signes affichés à l'écran est considérée chez Bonaccorsi comme un ensemble signifiant, rattaché à des valeurs structurant l'identité du concepteur du site. Enfin, Bonaccorsi souligne l'importance de relier l'organisation signifiante d'un site à sa pratique sociale ; en effet, elle considère que le signe analysé en lui-même sans contexte de production est difficilement interprétable pour ce qu'il est, de manière totalement heuristique.

Bonaccorsi propose ainsi pour l'analyse du web, de tenir compte de la matérialité du support investi et de la spécificité du texte produit à l'écran. En ce sens, elle postule que le support web possède bel et bien une matérialité et que les caractéristiques de cette matérialité jouent sur la dimension sémiotique du contenu. Chez Bonaccorsi, la sémiotique du texte web

a pour objet de situer la matérialité, de lui donner un sens au sein de pratiques sociales, en relation avec des signes, et des codes, ceci à la fois :

- Dans une dimension symbolique et culturelle des technologies numériques
- Dans une prise en compte de la circulation des données (« transmédiabilité »)
- Dans une analyse de la dialectique du web (modélisation des pratiques et invention)
- Dans une prise en compte de la dimension sociale nécessaire à l'interprétation du signe.

Tout comme Stockinger, Bonaccorsi propose de considérer la part symbolique, culturelle et technologique du numérique, dépassant ainsi la seule dimension du design. Alors que les pratiques de communication traditionnelles se caractérisent par un rapport indissociable entre inscription signifiante et support, les nouvelles pratiques de communication contemporaines présentent quant à elles une dissociation de la matérialité du support et de l'inscription.

De même que Stockinger et Pignier, Bonaccorsi propose d'appréhender la mise en circulation des signes et ses effets sur le sens du contenu véhiculé. Elle propose une description de la dialectique en jeu sur le web à travers une modélisation des pratiques, perspective qui intègre, comme chez Stockinger, la dimension de réception des messages par les utilisateurs.

Par ailleurs, Bonaccorsi considère les signes affichés à l'écran comme un ensemble signifiant, rattaché aux valeurs structurantes de l'identité du concepteur du site. En ce sens, Bonaccorsi soutient notre postulat selon lequel une certaine identité se dégage du discours produit par un site web, cette identité se manifestant à travers l'organisation signifiante d'un site dans une pratique sociale, et dans un contexte spécifique de production du sens qu'il convient de prendre en considération.

En effet, l'analyse de l'objet site web en lui-même, pris indépendamment de la dynamique communicationnelle dans laquelle il s'inscrit, n'apporterait qu'une interprétation partielle voire même erronée des signes qui le composent, ces derniers étant difficilement appréhendables de manière exclusivement heuristique. Bonaccorsi propose la mise au jour de sémiotiques et de grammaires plurielles au sein d'un même écrit d'écran, à partir des éléments suivants :

- Description des supports d'inscription numérique, répondant à des logiques de lisibilité spécifiques : l'écran, les fenêtres, les bannières, les menus, le navigateur web, la maquette, les rubriques, les colonnes, les diaporamas, les barres de recherche, les nuages de tag, etc.
- Mise en exergue de la stabilité du texte à l'écran, en lien avec une prédéfinition technique (rapport signe/support : circulation transmédiatique des contenus et adaptation des signes au support, ce dernier conditionnant l'apparition du texte à l'écran).
- Mise en évidence des caractéristiques de l'écran : physique (la matérialité), symbolique (le langage), sociale (les pratiques).
- Prise en compte de la polyphonie énonciative (publicité, contenu rédactionnel, liens hypertextes, place de l'auteur, du lecteur, de l'éditeur...).
- Mise en valeur de la double dimension sémiotique et opératoire du lien hypertexte (signe passeur ou permettant de passer d'un texte à un autre).
- Mise en exergue des divers signes linguistiques, des redondances, mais également des structures stéréotypées ou encore des évolutions culturelles et sociales notoires.
- Mise en évidence de la part symbolique et imaginaire de la communication.
- Prise en considération de la praxis : la compréhension d'un texte est alors dépendante d'une pratique donnée. Le récepteur est acteur, et interagit avec le contenu qu'il est en mesure de partager, grâce au dispositif.
- Et enfin, prise en compte de la question du dispositif de navigation : analyse la navigation non pas en regard de la navigation des usagers mais à partir des signes qui la suggèrent (« prédilection sémiotiques », Jeanneret, 2008).

Si on ne trouve pas, chez Bonaccorsi, un développement d'outils sémiotiques systématiques tels que ceux que nous pouvons trouver chez Stockinger ou chez Pignier pour une application méthodologique directe, elle donne toutefois des pistes pour l'analyse de la structure de la conception d'un site web et de son impact sur le récepteur, ainsi que sur l'affectation des contenus par leur mise en circulation et leur recontextualisation. Elle permet également de **mettre au jour les logiques énonciatives qui organisent les conditions de la communication sur le web à travers les notions d'interface (ce que je vois) et d'architexte (ce qui permet d'agir sur le texte), deux éléments structurant le logiciel,**

**nécessaires à la production de texte sur le web (modélisation de pratiques sociales transformées en écriture).**

2.3. Rouquette : analyses socio sémiotiques, hypertextuelles et sociologiques redoublées de statistiques et d'analyses de discours tenus sur le web dans la presse

Quant à Rouquette (2009), ce dernier propose un croisement méthodologique pour l'analyse de sites web afin de mettre au jour la pluralité des aspects qui caractérisent un site web. Aussi, propose-t-il de décrire le contexte social, économique, politique et culturel dans lequel s'intègre le site web à travers un « Modèle hypothético-déductif par confrontation de variables extérieures » (Rouquette, 2009 :12), ceci afin de comprendre et d'objectiver le rôle des facteurs économiques et sociaux mais également géographiques, politiques, culturels ou encore juridiques qui peuvent influencer la conception d'un site web. Le contenu des sites, à savoir les rubriques, la mise en page, le parcours de lecture, la navigation, la structure mais également l'ouverture du site, est interprété à partir de l'analyse de l'arborescence, des liens et du réseau dans lequel les sites sont intégrés. La charte graphique ainsi que l'univers qui s'en dégage sont appréhendés à partir d'une analyse sociosémiotique des pages d'accueil de chaque site observé afin de dévoiler également les stratégies de communication adoptées en fonction du modèle économique du site. Enfin, la dimension interactive établie avec les internautes est investie à partir d'entretiens compréhensifs afin de dévoiler l'influence des analyses d'usage dans les stratégies adoptées par les concepteurs.

A travers cette démarche, nous retrouvons encore, de même que chez les auteurs précédemment cités, la volonté de considérer dans l'analyse non pas seulement le contenu et la structuration des sites web observés, mais également les effets de sens symboliques qui s'en dégagent, le contexte de production des messages, ainsi que les dimensions stratégiques et de réception des messages véhiculés par le site. Rouquette propose ainsi de dévoiler la stratégie des sites web observés à partir d'une analyse du contenu des pages ainsi que de la hiérarchie des rubriques présentées, au même titre que Stockinger, mais également en prenant en compte le design graphique, ou encore l'ergonomie de la page d'accueil ainsi que le symbolisme et les valeurs qui s'en dégagent. A travers l'analyse du contenu produit sur les forums ou dans

les e-mails, Rouquette cherche à appréhender la stratégie d'implication de l'internaute ainsi que la place laissée à l'énonciateur<sup>138</sup> dans le discours produit par le site.

L'analyse du contexte social général est également appréhendé à partir des discours tenus dans la presse par les chefs d'entreprise ou encore les webmasters des sites observés. Les stratégies marketing de fidélisation, de légitimation idéologique des pratiques, les stratégies économiques ou encore de rentabilisation publicitaire sont également prises en compte chez Rouquette. **Cette dernière démarche nous intéresse particulièrement pour appréhender la manière dont les entreprises interprètent la présence de l'outil web au sein de leur organisation (cadres d'interprétation utopiques ou idéologiques).**

En effet, nos entretiens ont pu valider les considérations de Sébastien Rouquette sur la question des cadres d'interprétation existants au cœur des organisations. Si certaines, comme c'est notamment le cas chez Balnéa, ont exprimé une considération utopique du web (être précurseur, être à la pointe de la technologie, modification profonde des processus de travail en interne), d'autres « cherchent plus à s'adapter et à tirer parti de la toile qu'à révolutionner leurs pratiques » (Rouquette, 2009 : 258). C'est par exemple le cas chez Sensoria Rio, qui cherche à investir les solutions offertes par le web les moins coûteuses mais les plus virales. Ce type de pratique rejoint un cadre d'interprétation idéologique du web par l'entreprise, à travers la prise en compte de divers facteurs externes (environnement, médias, partenaires, etc.) et tend à légitimer un système déjà en place plutôt que de chercher à le révolutionner. Nous pouvons également prendre l'exemple des Bains du Rocher, qui, plutôt que d'agir seuls, vont s'associer à une stratégie de valorisation du territoire globale avec d'autres acteurs du tourisme ayant les mêmes intérêts économiques et s'adressant à la même cible. C'est, comme le soutient Rouquette, le discours managérial et communicationnel qui monopolise le cadre d'interprétation du web de l'entreprise. Les entretiens semi-directifs ont notamment montré une justification récurrente des investissements multimédias entrepris dans chaque organisation. Si nous nous concentrons en effet sur les cas de Sensoria et des Bains du Rocher, nous pouvons constater que l'usage du web s'inscrit dans une certaine évolution des pratiques plus qu'une révolution à travers une hybridation de nouvelles pratiques et de pratiques existantes : « face à l'incertitude d'un nouvel objet, le réformisme idéologique –

---

<sup>138</sup> Par énonciateur, nous entendons l'« instance de production logiquement présupposée par l'énoncé. Ce sujet pourra être individuel ou collectif (...) mais il ne sera jamais, par définition, ce je, ce nous ou ce on qui n'en sont que des représentations dans le texte. » (Floch, in - ROUQUETTE, S. 2009, L'analyse des sites internet. Une radiographie du cyberspace, Bruxelles, De Boeck, 335 p.)

plus rassurant et moins dénonciateur des pratiques précédentes- se projette et se traduit plus facilement que le révolutionnisme utopique » (Rouquette, 2009 : 298). En effet, ces sociétés fondent leur discours sur une idéologie pragmatique, technique et centrée sur les valeurs pratiques et positives de la communication.

### 3. Proposition méthodologique pour une analyse des sites web actuels à l'ère du web 2.0.

Les analyses de sites web menées dans les années 2008, sont aujourd'hui considérées par les auteurs mêmes de ces travaux, comme trop fermées sur un objet en particulier (par exemple, l'éthos d'une organisation à travers la mise en scène de son site web, comme tel est l'objet de la deuxième partie de cette thèse) ; il faut voir aujourd'hui, à l'instar de ce qu'avait entrepris Sébastien Rouquette en 2010<sup>139</sup>, comment l'éthos d'une organisation se décline sur d'autres supports web, dans une optique d'expansion de l'identité numérique. Tel est l'objet de cette dernière partie, à travers l'inclusion d'une analyse de l'appropriation du web 2.0 par les centres thermoludiques. Nous cherchons à révéler chez les centres thermoludiques observés, leur « capacité à exprimer (leur) ethos en jouant avec la complémentarité et la particularité de chaque support » (Pignier, 2015<sup>140</sup>).

La sémiotique menée en SIC (représentées par des auteurs tels que Boutaud<sup>141</sup>, ou Semprini<sup>142</sup> en sociosémiotique) aborde la question du sens en incluant dans l'analyse l'ensemble de ses conditions de circulation ainsi que des dispositifs médiatiques qui le permettent. Ainsi, la sémiotique telle qu'elle est menée en SIC ne s'intéresse plus aux systèmes clos, mais aux procès et aux dynamiques relationnelles ouvertes et médiatiques. Et c'est la démarche que nous avons menée tout au long de ce travail de thèse, dont le but était d'appréhender le dispositif technique, économique et médiatique dans lequel étaient impliqués les centres thermoludiques observés. Nous avons mené une démarche critique par rapport aux travaux antérieurs, c'est-à-dire que nous avons, tout au long de nos recherches, essayé de les repenser ou de les lier à d'autres usages et d'autres dispositifs numériques.

---

<sup>139</sup> ROUQUETTE, S. 2010, L'hypermédia internet. Analyse globale de l'espace médiatique, Internet, INA.

<sup>140</sup> Journées d'étude organisées par Patrick Mpondo Dicka les 16, 17 et 18 décembre 2015, L'analyse de site web est-elle toujours pertinente, Université Toulouse 2 Jean-Jaurès. Vidéos en ligne sur canal U : [https://www.canal-u.tv/producteurs/universite\\_toulouse\\_ii\\_le\\_mirail/journees\\_d\\_etudes\\_seminaires\\_rencontres\\_debat/l\\_analyse\\_de\\_site\\_web\\_est\\_elle\\_toujours\\_pertinente](https://www.canal-u.tv/producteurs/universite_toulouse_ii_le_mirail/journees_d_etudes_seminaires_rencontres_debat/l_analyse_de_site_web_est_elle_toujours_pertinente)

<sup>141</sup> BOUTAUD, J.-J. 1998, Sémiotique et communication. Du signe au sens, L'Harmattan, Paris, 318 p.

<sup>142</sup> *Op.cit.*

Lors des journées d'étude sur l'analyse de sites web (*op.cit.*), Christine Barats nous a parlé de l'importance de prendre en compte, dans l'analyse de sites web, la globalité du « dispositif sociotechnique ». Nous rejoignons sa réflexion dans le sens où le site web, comme toute autre plateforme numérique, s'inscrit dans une réalité sociale. C'est la raison pour laquelle il est aussi important de prendre en compte la dimension autour du dispositif, autrement dit, de penser le terrain en fonction de la problématique construite autour d'un dispositif technique et social. Christine Barats a également posé la question des observables, car l'observation de données numériques est éphémère : le temps de la Recherche n'est en effet pas celui des outils qui vont eux, beaucoup plus vite que nous. Comment figer alors une dimension dynamique de l'outil, si ce n'est décrire longuement les processus que l'on observe à travers des cas concrets ? La construction d'observables reste encore, dans le domaine numérique, difficile. Si certains logiciels, tels que des « aspirateurs » de sites web, permettent de reproduire la dimension dynamique des liens internes d'un site web (comme nous l'avons fait dans le cadre de cette thèse avec le logiciel HTtrack), ils ne permettent en revanche pas de restituer le caractère dynamique d'une plateforme socionumérique type Facebook. L'analyse des réseaux socionumériques ne peut résolument pas, selon nous, s'appuyer sur les mêmes méthodes d'analyse que les sites web. Les réseaux socionumériques demandent en effet de se les approprier, en tant que chercheur, pour en comprendre vraiment le fonctionnement. C'est en prenant part au jeu du réseau que le chercheur arrive à en retirer une analyse pertinente, tout en maintenant sa posture réflexive, car ce sont finalement les logiques d'échange de contenu qui nous intéressent ici. La constitution de corpus d'étude reste ici beaucoup plus délicate puisque les traces numériques qui attestent d'une dynamique d'interaction entre plusieurs sujets est difficilement reproductible de manière automatique.

Nous rejoignons les considérations de Julia Bonaccorsi qui, lors de cette même réflexion sur la constitution de corpus de données, a questionné les approches sémiologiques liées à l'étude du numérique. Selon elle, la pertinence de la sémiotique appliquée à l'analyse du web réside dans la problématisation. Il est certain que l'analyse sémiotique ne peut apporter sa pierre à l'édifice si la problématique de recherche tourne autour de la question des données et du *big data* en général. En revanche, elle révèle toute sa pertinence lorsque nous nous posons la question de la symbolique et de l'ethos en relation avec des considérations techniques et sociales. L'intention sémiologique est, pour Julia Bonaccorsi, une perspective critique portée par le questionnement des humanités numériques. Elle peut être considérée comme un processus réflexif de recherche, et faire émerger des pistes telle que par exemple, valider

socialement le traitement de données. La sémiotique peut émerger dans des projets divers en tant qu'outil, dans une perspective d'approche focalisée sur la question des valeurs symboliques.

Et c'est bien cette démarche que nous avons menée tout au long de ce travail de thèse, qui consistait à se poser la question de l'analyse des valeurs qui structurent l'identité numérique d'organisations spécifiques sur le web dans un contexte de communication d'entreprise. A travers une analyse sémiotique des interfaces de sites web (appréhension du code informatique tel qu'il se présente à l'utilisateur non pas sous forme de données numériques mais sous la forme d'un ethos mis-en-scène) des entreprises, couplée à des entretiens menés en situation professionnelle (usages professionnels en jeu dans la construction d'un ethos sur le web), nous avons relevé certaines tensions liées aux contraintes imposées par les dispositifs et les usages. Ce constat nous a amenée vers la conclusion que le temps social est un temps particulièrement lent par rapport aux innovations technologiques qui sortent sur le marché et que le temps technologique se heurte inévitablement à des problèmes d'interaction avec le temps social. Nous avons notamment relevé que le temps de l'appropriation des acteurs de la communication (usages professionnels) était souvent en décalage avec les usages des internautes. Si l'on s'en tient aux résultats de nos entretiens, ce constat peut s'expliquer par plusieurs phénomènes tel que par exemple, le fait que produire un site web dans le cadre professionnel coûte plus cher financièrement mais également en termes de temps et de compétences, que de faire le simple usage d'une plateforme socionumérique, qui est gratuite. Par ailleurs, les organisations professionnelles de type TPE-PME, n'ont souvent aucune connaissance des usages des internautes, et investissent de façon plus ou moins bricolée dans des solutions répondant à des pratiques dites innovantes lorsque ces dernières ne le sont plus parce que déjà instaurées dans les mœurs.

Dans l'optique d'élaborer une méthodologie actuelle pour l'analyse de la présence et de la construction de l'identité des entreprises sur le web, nous nous rapprochons de la théorie de l'acteur-réseau, insufflée en sociologie par Michel Callon et Bruno Latour<sup>143</sup>. Nous proposons de ne pas analyser indépendamment le fonctionnement de chaque acteur du réseau (site web, réseaux sociaux, structure organisationnelle en interne, agences externes, etc.). Nous proposons plutôt d'analyser le réseau dans lequel chaque acteur fait sens en lui-même et pour lui-même, mais aussi l'un par rapport à l'autre. Ce réseau est entendu comme une forme de

---

<sup>143</sup> *Op. cit.*

collectif, une « méta organisation » composée d'actants<sup>144</sup> humains (par exemple des collaborateurs) et non-humains (par exemple, des ordinateurs, des sites web, des plateformes numériques sociales, etc.). Ces actants possèdent les rôles de médiateurs et/ou d'intermédiaires les uns par rapport aux autres. L'action d'une entité du réseau entraîne la modification de son intégralité. On ne va pas chercher les causes du fonctionnement et des modifications de ce réseau chez un acteur précis. L'ensemble des acteurs est impliqué dans cette cause. Pour comprendre un phénomène, il faut alors considérer l'ensemble des acteurs humains et non-humains du réseau. La notion de réseau fédère une activité, avec des organisations et des institutions.

Nos observations premières sont concentriques. Elles sont parties de l'objet web, pour s'étendre à la sphère organisationnelle de l'entreprise, puis à la sphère institutionnelle et territoriale. Au cours de l'élaboration de cette thèse, le réseau a été reconstitué à partir d'observations et d'analyses cloisonnées en sous-systèmes, parce que nous sommes appuyée sur des outils d'analyse propres à chaque sous-système sans prendre en compte le global. Or, nous proposons d'aborder aujourd'hui une vision plus englobante afin d'analyser les processus de construction de l'identité numérique des entreprises, en écartant l'idée de sous-système et en prenant soin de mettre en relation l'ensemble des actants qui participent au réseau.

Il est également nécessaire de souligner que dans le cadre de cette thèse nous avons volontairement omis un acteur que nous avons cantonné au rôle de récepteur de l'information, qui est l'internaute. Pourtant, l'internaute est aujourd'hui lui aussi un acteur important de la communication de l'entreprise, car les nouvelles modalités d'interactions sur le web lui ont permis de s'exprimer à son tour sur les réseaux socionumériques. Ainsi, l'internaute participe tout autant à la production de contenu sur le web concernant les entreprises que l'entreprise elle-même. Cette production de contenu participe à la construction de l'identité numérique de l'entreprise sans que cette dernière ne puisse vraiment en prendre le contrôle, ou du moins, seulement *a posteriori*<sup>145</sup>. En effet, les internautes sont aujourd'hui les co constructeurs du

---

<sup>144</sup> Terme emprunté à Greimas pour désigner les différents rôles que l'on peut associer à un seul et même acteur.

<sup>145</sup> Dans le jargon de l'entreprise, on parle de modération de contenu. Ce rôle de modération est devenu aujourd'hui un véritable métier, celui de community manager. Son rôle est d'effectuer une veille permanente sur les réseaux socionumériques et autres plateformes web afin de contrôler tout contenu produit sur la toile par un acteur extérieur à l'entreprise et à ses prestataires externes. Son rôle est également d'animer la présence de l'entreprise sur ces plateformes communautaires en la rendant active et proche des internautes en répondant à leurs commentaires divers.

discours de l'entreprise par le fait que le web interactif joue un rôle de médiateur et d'intermédiaire entre l'entreprise et le prospect.

Par ailleurs, les pratiques et usages du web ainsi que les modes de production des sites web insufflés par le W3C (World Wide Web Consortium) ainsi analysées, le réseau s'organise peu à peu autour de l'objet web sous la forme d'un jeu d'essais-erreurs afin d'expérimenter et de définir les pratiques de communication digitale les plus efficaces. Chaque « test », même s'il relève du bricolage, permet de définir les besoins financiers et en ressources humaines pour atteindre les objectifs fixés. C'est aussi la sollicitation d'acteurs politiques et territoriaux qui permet de soutenir les actions menées autour de la communication web des PME touristiques à travers des intérêts économiques partagés. C'est le consensus autour d'intérêts communs qui se recoupe entre plusieurs acteurs d'un même réseau qui fait que peu à peu, l'usage du web se démocratise dans les organisations. Dans la lignée de la théorie de l'acteur-réseau, nous souhaitons, au-delà d'une globalité, révéler la spécificité et l'hétérogénéité des acteurs qui composent un réseau, en donnant une place au rôle qu'occupent aussi les acteurs non-humains dans le fonctionnement du réseau :

« Des réseaux sociaux purs, cela n'existe pas. Ils sont toujours impurs ou plutôt hétérogènes, faits d'humains et de non-humains. La théorie de l'acteur-réseau, qui a été élaborée pour étudier les sciences et les techniques et la manière dont elles naissent et se diffusent dans la société, rajoute tous les éléments matériels qui manquent à la théorie des réseaux sociaux. » (Ferrary, Callon, 2006 : 40)<sup>146</sup>.

« Il n'y a aucune raison de dénier aux êtres non humains, aux entités non humaines une capacité de participer à leur manière à l'action. Il n'y a aucune raison de leur retirer cette compétence. Agir, ce n'est pas nécessairement former des intentions et les suivre, agir, c'est fabriquer des différences inattendues (...) La théorie de l'acteur-réseau a été capable d'apporter des réponses à cette question difficile : « Comment les choses agissent-elles ? (...) Comme le dit Latour, on ne peut faire sans faire faire ; et nos délégués sont massivement des non-humains. Ce que l'on imagine pouvoir faire, ce que l'on a envie de faire dépend d'eux, de ce qu'ils proposent et de la manière dont ils disposent de ce que nous leur proposons. » (Idem : 41)

---

<sup>146</sup> FERRARY, M., CALLON, M. 2006, Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau, *in* Sociologies pratiques, vol. 2, no. 13, p. 37-44

Notre vision du réseau ne se veut alors plus concentrique, mais plutôt « filamenteuse », pour reprendre le terme de Callon : « On peut parler d'un contexte à condition de le concevoir comme ayant une texture filamenteuse. » (*Ibid.* : 38) Le tableau ci-dessous a pour vocation d'essayer de synthétiser la mise en place d'une stratégie web en tenant compte du réseau d'acteurs humains et non humains dans lequel se trouvent les centres thermodynamiques que nous avons étudié. Nous postulons que chaque entrée du tableau est un élément qui possède une influence dans la construction de l'identité numérique des entreprises. Chaque entrée de ligne correspond à des agents non-humains dont les agents humains (chaque entrée de colonne) font faire jouer un rôle dans la construction de l'identité numérique. Les entrées de lignes et de colonnes sont interdépendantes. Nous illustrons ensuite ce tableau par une série d'exemples tirés de notre terrain.

	<b>Environnement institutionnel</b>	<b>Environnement concurrentiel</b>	<b>Caractéristiques organisationnelles internes</b>	<b>Caractéristiques organisationnelles externes</b>	<b>Internautes /cibles</b>
<b>Contenu web produit</b>	Promotion territoriale	Benchmark	Administration de contenu		Producteurs / récepteurs de contenu
<b>Design graphique et conceptuel</b>		Benchmark	Charte graphique et rédactionnelle	Audits et création	Analyses ergonomiques
<b>Équipement technologique</b>		Échanges informels	Maintenance	Audits et suggestions	Analyse des usages
<b>Plateformes investies par l'entreprise</b>		Benchmark	Administration de contenu	Audits, suggestions et création	Analyse des usages
<b>Présence de l'entreprise sur d'autres plateformes</b>	Promotion territoriale				Analyse des usages
<b>Référencement</b>		Benchmark	Administration de contenu	Audits de référencement et suggestions	Pratiques de recherche

**Tableau 16 : Tableau de représentation de la construction de la stratégie web de l'entreprise en tenant compte du réseau d'acteurs humains et non humains**

La stratégie web de l'entreprise peut dépendre de l'influence de l'environnement institutionnel si ce dernier insuffle des directives liées à la présence sur le web aux acteurs touristiques du territoire. Elle peut dépendre de l'influence de l'environnement concurrentiel, dans un souci de positionnement vis-à-vis de l'investissement dans la communication sur le web : par exemple, Balnéa cherche à être à l'avant-garde des nouvelles technologies vis-à-vis de sa concurrence. Cette stratégie dépend également des caractéristiques organisationnelles interne, puisque par exemple, l'investissement dans une plateforme nécessite d'associer un collaborateur compétent chargé de produire le contenu associé. Les caractéristiques organisationnelles externes, comme c'est par exemple le cas avec les Bains du Rocher, influencent également la stratégie web de l'entreprise : une agence peut aider à la construction d'une stratégie web officielle, tandis que l'environnement institutionnel local pousse le centre thermoludique à s'associer aux autres prestataires touristiques dans une optique de communication territoriale globale et non personnalisée. Enfin, les internautes, sont de très grands influenceurs quant aux choix stratégiques élaborés par l'entreprise. En effet, ces derniers sont observés, testés, interrogés d'une part par les instituts d'études et de sondages, d'autre part, ils s'expriment sur la toile, et peuvent directement être observés par les entreprises elles-mêmes, comme c'est le cas par exemple, chez Sensoria. Ces conditions offrent aux entreprises l'occasion de s'aligner sur les dernières pratiques des internautes afin de répondre à leurs attentes en termes d'usages, d'information et de communication.

Notre contribution à la Recherche pour l'analyse des sites web, de la présence des organisations sur le web et de la construction de leur identité numérique est la suivante. Nous avons pensé, à l'issue de nos recherches et réflexions, une méthode d'analyse qui, reprenant les réflexions citérieures menées sur le sujet, englobe l'ensemble des réseaux et de ses acteurs à l'instar de la théorie de l'acteur-réseau insufflée par Michel Calon et Bruno Latour. Cette méthode est présentée ci-dessous en 4 étapes. Avant de s'engager dans l'analyse, un objet d'étude aura été préalablement visé et problématisé. Par exemple, analyser la présence de l'organisation y sur le web pour comprendre les processus de construction de son identité numérique.

**Etape 1 : Délimitation du réseau à étudier**, identification des acteurs humains et non humains et des rôles qui leurs sont associés (actants), détermination des enjeux et des intérêts inhérents à chacun, mise en évidence des convergences. Cette étape se réalise dans un rapport étroit avec le terrain. Il est possible de l'aborder sous la forme d'observations (participantes

ou non), ou bien d'entretiens qualitatifs. L'objectif est de déterminer l'environnement institutionnel et concurrentiel de l'organisation, mais également ses cibles potentielles. Cette étape vise également à préciser le positionnement de l'organisation *y* dans son réseau.

**Etape 2 : détermination de la présence de l'acteur observé sur le web.** Travail de veille consistant à relever les types de plateformes investies par l'organisation *y* et mesure de l'activité qui *y* est produite en termes d'actualisation du contenu. Repérage des autres plateformes sur lesquelles l'organisation *y* est mentionnée ou redirigée. Analyse du référencement de la plateforme observée à partir d'outils d'analyse spécifiques comme Google Analytics par exemple, qui permet de mesurer en temps réel le trafic généré par la plateforme et le positionnement de l'organisation sur les moteurs de recherche. Qu'il s'agisse d'un site web ou d'une plateforme socionumérique, Google offre des outils de mesure qui permettent dans un premier temps, de faire un état des lieux de la notoriété de la plateforme mise en valeur par la machine. Sur la base de ce premier constat, il est ensuite possible d'analyser plus en détail le contenu sémantique de la plateforme afin d'optimiser ce référencement. Il est nécessaire de connaître un peu la logique de reconnaissance d'une thématique pertinente par la machine Google (techniques SEO) afin de procéder à cette analyse. Il est possible de procéder à des analyses comparatives avec la concurrence directe afin d'affiner le positionnement de l'organisation *y*. Parfois, les relations entre acteurs sont floues et afin de déterminer les enjeux (partenariats, soutien, concurrence etc.), il peut être nécessaire d'investir le terrain ou bien de contacter les acteurs observés pour récupérer des données sous la forme d'entretiens. Cette deuxième étape peut faire en effet l'objet d'une rencontre avec l'organisation observée afin de déterminer ses caractéristiques organisationnelles internes et externes (partenaires, prestataires, etc.) liées au web ainsi que sa stratégie d'investissement du web (officielle ou non). Elle vise également à préciser le positionnement de l'organisation *y* sur le web.

**Etape 3 : élaboration d'une analyse spécifique à la plateforme pour chaque plateforme web identifiée.** Situer la plateforme en tant qu'actant non-humain analysé au sein du réseau. Définir son rôle vis-à-vis des enjeux et des intérêts de l'organisation observée et des autres acteurs du réseau. Définir en quoi la plateforme analysée participe à la construction de l'identité numérique de l'organisation. Pour cela, identifier la source de production du contenu toujours en rapport avec les enjeux des acteurs en présence. Mesurer l'influence du

contenu produit en tant que trace participant à la construction de l'identité numérique de l'organisation.

A ce stade de l'analyse, il est possible de réinvestir les travaux précédemment menés sur des plateformes spécifiques : l'objectif est de définir un schéma global de navigation et une mise en évidence de la structure de l'arborescence du site. Il s'agit également de définir les liens logiques entre les pages en s'extrayant de la structure existante du site. Nous préconisons les travaux de Peter Stockinger (2005) pour l'analyse du design conceptuel des sites web, hors analyse des plateformes sociales. D'un point de vue design et fonctionnel, on privilégiera les travaux de Nicole Pignier et de Benoît Drouillat (2004) pour l'analyse de l'aspect visuel et graphique des sites web.

Nous préconisons la typologie des profils de Fanny Georges (2010) pour l'analyse de la présence des organisations sur les réseaux socionumériques. Toutefois, il faut préciser que la typologie des profils de Fanny Georges s'applique essentiellement à la plateforme Facebook. Ensuite, il est nécessaire de l'adapter au cas de l'organisation générant une page officielle. Les organisations générant des pages officielles sur Facebook sont celles qui ont besoin de répondre à des objectifs de communication et de promotion. Elles peuvent être des marques, des entités (une entreprise, par exemple), ou encore des personnalités. Les objectifs de présence sur le web 2.0 pour une page officielle ne sont pas tout à fait similaires que pour une quelconque page personnelle. De plus, les pages officielles sont identifiées comme telles ; en effet, les organisations générant des pages officielles se donnent une catégorisation thématique qui permet de les identifier comme telles (bien-être et santé, sports et loisirs, athlète, artiste, restaurant, etc.). Ainsi, elles n'ont pas les mêmes rôles en termes de construction identitaire, ni les mêmes effets en termes d'image auprès du public qu'une page personnelle. Les pages officielles ne permettent pas les mêmes types d'interaction que les pages individuelles.

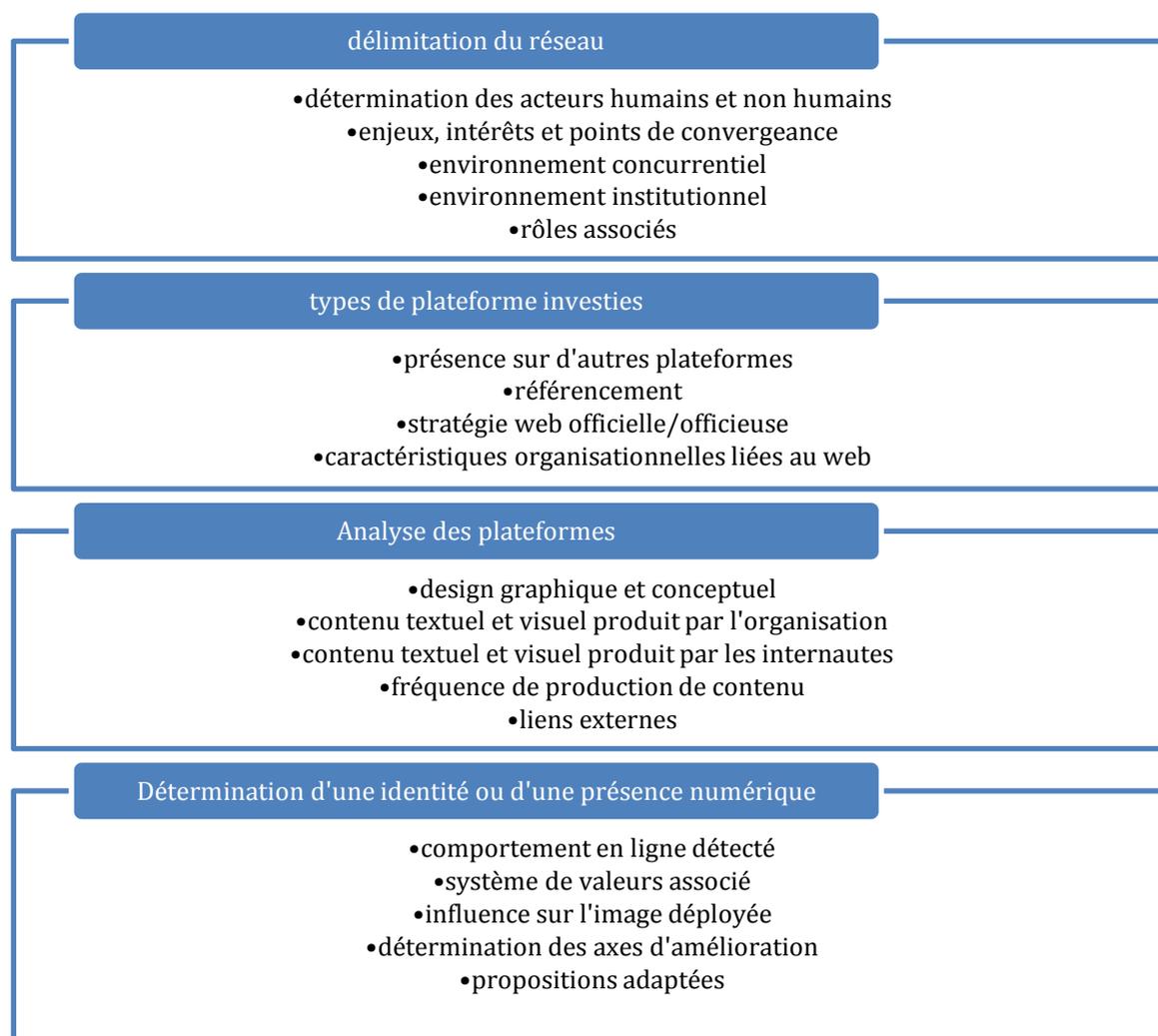
Les autres types de plateformes sociales (twitter, Instagram, par exemple...) doivent également pouvoir être analysées spécifiquement en termes de représentation identitaire. La typologie des profils peut bien entendu être appliquée à d'autres plateformes fonctionnant sur le même système de représentation de soi. La question est de comprendre en quoi la représentation de soi pour une entreprise ou une quelconque organisation ne répond pas aux mêmes enjeux que la représentation de soi pour un profil personnel. La représentation de soi ne s'arrête pas, selon nous, à la mise en scène de son profil. C'est également l'ensemble du

contenu produit, partagé, « liké » par l'organisation observée qui construit la représentation de soi sur les réseaux sociaux numériques.

L'analyse du contenu produit par d'autres utilisateurs en réaction au contenu produit par le profil lui-même, ou associé au profil observé participe également à la représentation de soi. Au-delà de l'analyse des profils, c'est aussi sur l'analyse du texte et des liens entre les différents abonnés que se focalisera l'analyse ainsi que sur l'univers visuel construit par le profil observé. Nous n'énumérerons pas ici tous les types de réseaux susceptibles d'être investis par les organisations, mais nous invitons l'analyste à se pencher sur la spécificité de la plateforme analysée (textuelle ou plutôt visuelle), et de se pencher sur tout signe produit par les autres profils en interaction sur la plateforme avec l'organisation observée (textuels, visuels, notifications, etc.).

Ces analyses menées « en chambre » sur des acteurs non humains, peuvent être couplées à des entretiens spécifiques menés auprès des acteurs humains identifiés et associés à la plateforme analysée pour comprendre les choix mis en œuvre.

**Étape 4 : Détermination d'une identité ou d'une présence numérique et établissement d'un graphe de positionnement numérique.** Détermination d'une identité construite, en construction ou à construire, et écart repéré entre les objectifs énoncés et l'analyse effectuée. Interprétation des comportements en ligne détectés et de leur influence sur l'image déployée. Cette étape permet de formaliser l'analyse et de pointer les axes d'amélioration éventuels en fonction des enjeux détectés. Il peut être représenté ici en quatre grandes étapes sous la forme suivante (cf. tableau ci-dessous) ou bien à l'aide de logiciels de création de cartes heuristiques, ce qui permet un développement plus précis du contenu de l'analyse :



**Figure 10 : Guide pour l'établissement d'un graphe de positionnement numérique**

Cette méthode, élaborée en fin de thèse à la suite de nos considérations, fait l'objet de suppositions sur la base de nos observations de terrain et des résultats de nos analyses. Il s'agit d'une proposition en devenir qui pourraient être mise en œuvre auprès des mêmes centres thermoludiques ayant évolué dans leur stratégie d'investissement du web depuis nos dernières analyses. La méthode, une fois testée et si validée, peut s'adresser aux professionnels de la communication web qui accompagnent les entreprises dans la définition ou la redéfinition de leur stratégie web. Elle peut être notamment utilisée dans le cadre d'un diagnostic de la présence d'une entreprise sur le web afin de déterminer des axes d'amélioration, en essayant d'aborder la problématique sous un angle moins positiviste<sup>147</sup>, et cherchant à prendre en compte l'ensemble des paramètres, à l'échelle du réseau, qui influencent la présence des entreprises sur le web.

<sup>147</sup> Position épistémologique actuellement majoritaire dans les processus marketing existants au sein des organisations à vocation commerciale.

Cette méthode s'adresse également aux chercheurs et étudiants en sciences de l'information et de la communication qui s'intéressent à l'analyse des sites web et des réseaux sociaux numériques et plus spécifiquement à des problématiques de construction et de gestion de l'identité numérique. Elle peut servir de base pour des réflexions ultérieures, des groupes de travail ou des approfondissements théoriques liés à la question de l'identité numérique des entreprises.

## 4. Penser l'identité numérique de l'entreprise

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur la question de l'*identité* (4.1.), notion dont il convient de spécifier l'angle d'approche par le vaste champ définitoire qu'elle présente. Il s'agira de s'intéresser plus exactement à la question de l'*identité d'entreprise* (4.2) et de ses diverses sous catégories (identité de marque, et identité organisationnelle, notamment). Nous aborderons également la notion d'*identité numérique* (4.3.) et nous la délimiterons à celle de l'*entreprise* (4.4.). Nous verrons, sur la base de ces considérations, comment concevoir l'identité numérique de l'entreprise à l'ère du web 2.0 (4.5.). Nous aborderons pour finir la question de la maîtrise de l'identité numérique, qui fait l'objet d'un discours ultra positiviste au sein des entreprises et plus spécifiquement des agences de communication qui en promeuvent la nécessité.

### 4.1. La notion d'identité

En droit français, on certifie l'identité d'une personne à travers des papiers administratifs qui permettent de le reconnaître, de l'« identifier » en tant qu'individu faisant partie de la société : la carte nationale d'identité, le passeport, les éléments de l'état civil que l'on retrouve à l'intérieur du livret de famille, comportent des données stables qui perdurent normalement (sauf cas particuliers et exceptionnels) toute la vie et qui forment un ensemble de caractéristiques permettant de catégoriser un individu. Ces caractéristiques sont physiologiques (sexe), géographiques (lieu de naissance), temporelles (date de naissance) ou encore filiales (noms, prénoms des parents). Comme le souligne très justement Fabrice Mattiata (2013)<sup>148</sup>, en ce qui concerne la notion d'identité, le droit français ne donne pas de définition complète de ce que constitue l'identité d'un individu. En effet, officieusement, il existe une multitude de manières différentes pour définir l'identité d'un individu au quotidien,

---

<sup>148</sup> MATTATIA, F. 2013, « Qui êtes-vous réellement ? Sur internet, personne ne sait que vous êtes un chien », in *Identités numériques*, Paris, L'Harmattan, p. 157.

à travers un ensemble de traits caractéristiques plus ou moins stables dans le temps et dans l'espace ; il peut s'agir des différentes façons d'interpeller un individu, de sa taille, de son lieu de résidence, de sa photographie, de ses numéros d'identification bancaire, etc.

Nous pourrions définir l'identité, au sens le plus large du terme, comme « un ensemble de traits spécifiques permettant de définir et de caractériser un acteur social » (Mucchieli, 1986)<sup>149</sup>. A cette définition de Mucchielli, nous ajouterions la notion de stabilité relative des traits caractéristiques d'un acteur social, qui en permettrait la reconnaissance. Nous parlons de stabilité « relative » dans le sens où nous n'excluons pas que les traits caractéristiques d'un individu ou d'une entité peuvent évoluer avec le temps, ou avec l'environnement dans lequel il se trouve. Cependant, une certaine permanence des caractéristiques de base se révèle, et c'est de celles-ci dont nous voulons parler ici, sans exclure les variations de traits ou évolutions de surfaces liées à la multiplicité de contextes dans lesquels peut se révéler une identité. « Acteur social » suppose deux réalités qu'il convient de distinguer : l'une individuelle à travers la notion d'acteur, et l'autre collective, à travers la notion de social. L'identité est une mise en tension constante entre ces deux notions, à travers la reconnaissance de traits inhérents à un acteur quelconque qui permettent de l'identifier au sein d'un groupe par des caractéristiques communes qui le rattachent à ce groupe et qui le distinguent à la fois d'autres acteurs extérieurs à ce groupe (Chevallier, 1994)<sup>150</sup>. Par ailleurs, cet ensemble de traits distinctifs permettent de lui assigner une certaine individualité au sein de ce même groupe. L'identité d'un individu se construit dans un effet de relations établies entre un et plusieurs individus, c'est-à-dire, à travers le type d'interaction qui s'établit entre eux.

La notion d'identité est complexe et très vaste. Elle a été mainte fois reprise et définie selon plusieurs points de vue disciplinaires et renvoie à divers emplois et diverses pratiques qu'il convient de définir et d'analyser :

« Commencer par s'armer de sens critique pour comprendre si ces discours renvoient bien à un même phénomène ou s'il s'agit d'une notion écran destinée davantage à emporter

---

<sup>149</sup> MUCCHIELLI, A. 1986, L'identité, P.U.F., Coll. Que sais-je, n°2288.

<sup>150</sup> CHEVALLIER, J. 1994, « Identité, organisation, institution », in CRISPA-CURAPP, L'identité politique, Paris, PUF, p. 239-251

l'adhésion des partenaires économiques, des pouvoirs publics et/ou des internautes » (Coutant, Stenger, 2013 : 5)<sup>151</sup>.

#### 4.2. L'identité d'entreprise

La notion d'identité que nous avons définie plus haut concernait essentiellement la question de l'identité individuelle. Mais qu'en est-il pour les organisations de type entreprises pour lesquelles la question de l'identité devient en enjeu économique ?

Pour reprendre la structure de la définition générale que nous avons établi de l'identité, on peut considérer l'identité d'entreprise<sup>152</sup>, comme la résultante d'un « ensemble de caractéristiques spécifiques de l'organisation, qui établissent sa singularité par rapport aux autres dispositifs d'action collective » (Chevallier, 1994 : 241). L'identité d'entreprise est un concept qui se construit au sein de l'organisation dans une optique de différenciation et d'identification, à travers un positionnement stratégique bien défini, mais également dans un objectif d'affirmation de valeurs afin d'être connu et reconnu par un ensemble d'individus (par exemple collaborateurs, consommateurs potentiels, grand public ou encore partenaires). L'identité d'entreprise suppose par ailleurs, en plus de la reconnaissance et de la différenciation par rapport à une concurrence, la nécessité d'être vu, à partir d'un besoin de promotion des services et produits qui sont associés à l'organisation concernée.

La construction d'une identité d'entreprise s'établit dans l'optique de faire adhérer un ensemble d'individu à une vision du monde, une pratique sociale, une forme de vie particulière ; par exemple, elle intervient notamment dans le processus de fédération interne des collaborateurs à la culture de l'organisation en imposant un système de valeurs intrinsèques aux individus à travers des dispositifs d'actions collectives attestées par chaque membre de l'organisation (*Idem.*). L'identité d'entreprise fait l'objet d'une opérationnalisation organisée par le marketing stratégique. Elle peut se décliner à l'interne comme à l'externe, avec des objectifs spécifiques distincts. Cependant, toute entreprise évolue dans un contexte économique et social qui influence son identité. En effet, l'activité principale de l'organisation en question est porteuse de valeurs qui touchent de près la mise en place de caractéristiques constitutives d'une identité. Dans le cadre de cette thèse, l'activité des

---

<sup>151</sup> COUTANT, A., STENGER, T. 2013, Identités numériques, Paris, L'Harmattan, p. 5.

<sup>152</sup> Nous parlons ici d'identité d'entreprise en considérant l'entreprise comme un certain type d'organisation institutionnelle produisant des biens et/ou des services à partir d'une politique stratégique et de production préalablement définie.

entreprises que nous observons s'inscrit dans un développement économique et social particulier : le secteur du tourisme auquel elles se rattachent les amènent à intégrer, au sein de leur stratégie, un système identitaire supérieur lié à la communication touristique du lieu géographique où elles sont implantées (commune, vallée, département, région). En ce sens, l'identité de l'entreprise est aussi très fortement liée à l'identité politique et territoriale de l'espace géographique dans lequel elles développent leur activité économique.

Il convient par ailleurs de distinguer l'identité de marque, c'est-à-dire celle considérée en tant que discours stratégiquement pensé et produit par l'entreprise sur elle-même. Il ne s'agit pas d'une identité objective dans le sens où nous ne parlons pas ici des caractéristiques formelles de l'entreprise (chiffre d'affaires, nombre d'employés, statut social, dénomination etc.) mais plutôt d'une identité construite par l'entreprise elle-même et l'ensemble de ses acteurs en vue de produire une certaine image auprès de ses différents publics. A ce stade de la réflexion, nous aimerions établir une distinction importante entre identité de marque et image de marque, l'identité étant, comme nous venons de le définir, un concept construit stratégiquement par l'entreprise. En parallèle, l'image de marque est la représentation personnelle qu'un individu peut se faire d'une marque ou d'une entreprise, à travers n'importe quelle manifestation de cette dernière. Le simple fait d'exister, sans même émettre de message est déjà un discours en soi, générant inévitablement une image de marque. Il faut comprendre que le premier concept concerne la production des discours liés à l'entreprise, généralement produits par elle-même<sup>153</sup>, et que le second concept concerne quant à lui les diverses représentations des discours perçus.

---

<sup>153</sup> Ce qui est aujourd'hui discutable : en effet, aujourd'hui, avec l'avènement du web 2.0 et les possibilités d'interaction en ligne entre les individus et les entreprises, tout acteur intégré dans un réseau a la possibilité de produire un discours sur la toile à propos de l'organisation concernée. L'internaute participe ainsi à la construction de l'identité numérique d'entreprise, à partir de la représentation qu'il s'en fait et influence les représentations des autres acteurs présents sur le réseau.

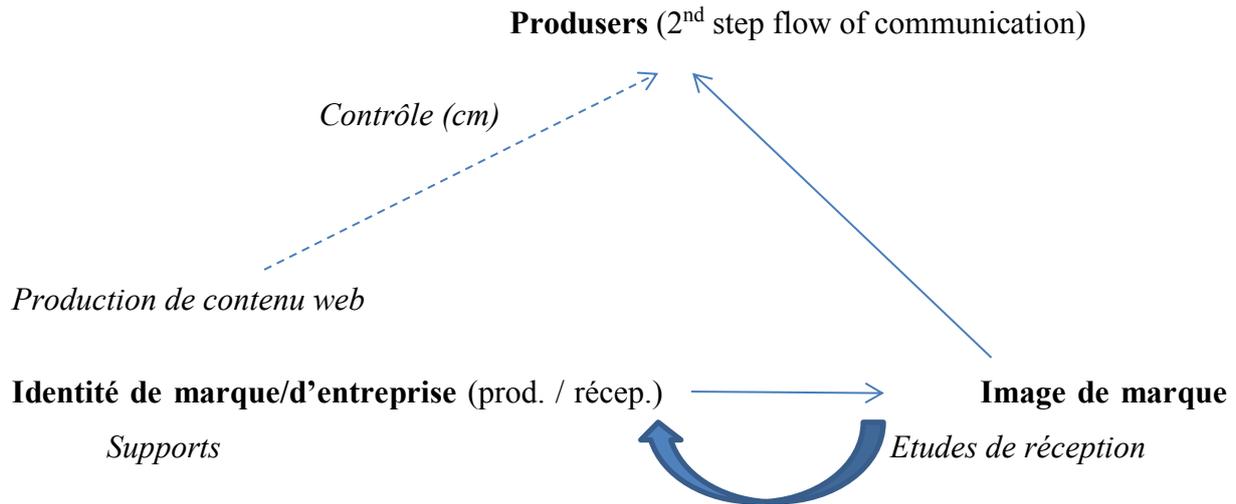


Figure 11 : Schéma des parties prenantes à la construction de l'identité de marque.

Le schéma ci-dessus illustre parfaitement la différence fondamentale entre identité et image de marque, et démontre surtout la participation de l'ensemble des parties prenantes à la construction de l'identité de marque. En effet, lorsque nous parlons de discours quant à l'élaboration de l'identité de marque, nous nous apercevons qu'ils sont susceptibles d'être partagés et repris par un ensemble de récepteurs qui se transforment alors en producteurs de messages, ou relayeurs d'information, notamment s'ils sont véhiculés sur le web. C'est ce que nous pouvons appeler la théorie de la communication à double étage ou « two-step flow theory », développée par Paul Lazarsfeld et Elihu Katz dans *Influence personnelle* paru en 1955 et réédité en 2008<sup>154</sup>. Le principe repose sur le fait que les messages portés par les médias classiques ne font pas forcément office de bonne parole et que la construction de l'identité de marque ne passe pas que par les messages et leurs moyens de diffusion pensés par le pôle stratégique de l'entreprise. Avec l'avènement du web 2.0 notamment, nous nous apercevons que les récepteurs présumés des messages deviennent à leurs tours producteurs. Leur perception de l'image de marque et le simple fait de la partager autour d'eux influence la construction de l'identité de marque. Par ailleurs, les différents acteurs externes de la communication d'entreprise tels que les consultants en communication produisant diverses études sur la perception des messages (études de réception, analyses sémiotiques de supports de communication) sont susceptibles de faire évoluer sans cesse l'identité de marque. Cela

<sup>154</sup> LAZARSFELD, P. ELIHU, K. 2008, *Influence personnelle : Ce que les gens font des médias*, Armand Colin, 416 p.

signifie que la notion d'identité est loin d'être stable et objective, et que ses caractéristiques sont très étroitement liées à la perception que l'ensemble des parties prenantes se font de la marque en question. La recherche permanente de cohérence entre identité et image de marque semble être une utopie impossible à atteindre par le seul fait que la circulation incessante de messages non officiels par et sur l'entreprise influence inévitablement la construction de son identité de marque.

Enfin, L'identité organisationnelle, telle que définie par Anne Gombault et selon une conceptualisation interprétativiste du terme, désigne « les caractéristiques centrales, distinctives et stables d'une organisation telles qu'elles sont perçues par l'ensemble des membres de cette organisation. » (Gombault, 2000)<sup>155</sup>. Selon Anne Gombault, l'identité organisationnelle se structure en trois niveaux, collectif, groupal et individuel, et fait appel à une analyse de la vision subjective interne de l'organisation sur elle-même. Même si l'identité organisationnelle résulte d'un ensemble de perceptions il ne s'agit pas d'une image de marque au sens marketing du terme, que nous utiliserions plutôt pour désigner la perception de l'entreprise d'un point de vue externe, mais plutôt d'un ensemble de caractéristiques auxquelles les membres actifs de l'organisation s'identifient pour donner un sens à leurs pratiques et leur engagement pour un objectif commun qui les lie. Il faut alors considérer cette notion selon une perspective organisationnelle et non pas marketing comme c'est le cas pour l'identité et l'image de marque.

Au sein des organisations, c'est souvent le service de communication interne ou bien le service des ressources humaines qui s'attache à développer une culture commune sensée faire émerger une identité organisationnelle partagée par tous. Là encore, l'objectif de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à la vision de l'entreprise autour d'une identité organisationnelle maîtrisée nous semble particulièrement utopique. En effet, nous pensons que la définition de l'identité organisationnelle ne peut pas dépendre à cent pour cent d'actions purement stratégiques dans le sens où le sentiment d'appartenance à un projet commun et la manière d'y adhérer ainsi que de s'y impliquer sont des variables qui restent purement subjectives, et qui relève de l'interaction constante entre les individus, comme nous avons pu le voir dans les résultats de nos entretiens.

---

<sup>155</sup> GOMBAULT, A. 2000, La construction de l'Identité organisationnelle : une étude exploratoire au Musée du Louvre, Thèse de doctorat soutenue à Bordeaux.

### 4.3. L'identité numérique

Comme nous l'avons déjà défini pour le numérique que nous ne considérons pas comme un support virtuel au sens commun du terme, l'identité numérique n'est pas en soi virtuelle. Elle appartient certes à l'univers en ligne mais renvoie toujours à une entité issue du monde hors ligne.

Un message qui passe numériquement se compose d'un énoncé (le contenu de ce que nous souhaitons faire passer) et d'un support d'énonciation (conditions de production de l'énoncé). Par ailleurs, la communication numérique a un impact sur le rôle attribué aux instances de réception et de production d'un message. Elles se croisent et la frontière entre ces deux instances s'atténue. En ce sens, l'activité numérique permet un échange d'informations entre différentes entités qui sont tout à la fois émettrices et réceptrices des messages qui circulent. Ces interactions diverses produisent des « traces », intentionnelles ou non. Ces « traces » numériques sont les caractéristiques qui permettent d'identifier une entité sur la toile.

En partant de l'ensemble des considérations que nous venons de déployer autour de la notion d'identité, la notion d'identité numérique quant à elle semble bouleverser quelques présupposés établis concernant la définition de l'identité telle que nous l'avons conçue. Si nous considérons l'identité comme étant un ensemble de caractéristiques relativement stables permettant de reconnaître un acteur social, comme une unité qu'il est possible de délimiter, de positionner, d'associer ou de différencier par rapport à d'autres entités présentant des caractéristiques similaires ou dissemblables, l'identité numérique quant à elle présente des caractéristiques qui semblent entrer en contradiction avec la notion d'unité.

Selon Tchunte (2013)<sup>156</sup>, l'identité numérique peut se définir à partir de trois types de données : les données d'identité, d'activité et de sécurité. Respectivement, les données d'identité sont explicitement renseignées par l'utilisateur et le caractérisent personnellement. Les données d'activité rassemblent plutôt l'ensemble des « traces » non directement visibles sur l'interface, mais qui renseignent sur les interactions entre l'utilisateur et le système. Enfin, les données de sécurité concernent les paramètres de confidentialité programmés par l'utilisateur à travers la construction de son profil concernant le traitement de ses données personnelles. Nous renvoyons à l'auteur pour une plus fine description de ces catégories.

---

<sup>156</sup> TCHUENTE, D. 2013, Profils utilisateurs et identités numériques : concepts et problématiques, *in* Identité numériques, Paris, L'Harmattan, 178 p.

Après analyse de la fiabilité et de la multiplicité des sources et des producteurs de données, ces trois types de données peuvent être analysés en termes de contenu, en considérant les contextes de production et en analysant la sémantique associée, permettant ainsi d'établir une typologie de profils numériques reflétant une certaine identité.

Même si les données sont très largement influencées par les systèmes de pondération de données, l'identité numérique dépend fortement de ce que décide de fournir l'utilisateur et de la façon dont il le fournit. Aussi, l'identité déclarée sur internet ne correspond pas à l'identité réelle dans le sens où l'identité numérique est intrinsèquement constituée de données regroupées et recoupées (données multiples, codifiées, intentionnellement et non intentionnellement produites) formant ainsi une identité globale et spécifique à la présence sur le web.

L'identité numérique n'est pas uniquement construite des « traces » intentionnellement produites sur la toile. Elle fait aussi l'objet d'un ensemble de « traces » produites non intentionnellement par toutes sortes d'activités numériques menée par une personne ou une entité : « Une connexion, un clic sur un bouton, une authentification ou une localisation sont susceptibles de générer des données « utiles », alors même qu'ils n'émanent d'aucune énonciation ». (Merzeau, 2013 : 35).

Ces « traces », c'est-à-dire ces éléments de sens qui prouvent la présence ou l'activité d'un individu ou d'une entité sur internet, sont de deux natures. Les unes ont la particularité d'être directement visibles et interprétables via l'interface, les autres ne sont palpables et exploitables qu'à travers la structure informatique des logiciels et des moteurs de recherche. Cette seconde catégorie de « traces » est sémantiquement et formellement codée et surtout non directement perceptible par l'homme à travers l'interface visible. Pourtant, ces « traces » sont interprétables et génèrent un certain nombre d'informations qui participent à la construction de l'identité numérique d'un individu ou d'une entité. Ainsi, d'après la définition de Miguel Almiron<sup>157</sup>, « habiter l'espace sur Internet signifie que l'on s'identifie et que l'on « prend corps » à travers des données, des numéros et des informations. Quelle que soit la représentation, elle se transforme en une information codifiée » (Almiron, 2013 : 54) Autrement dit, l'identité numérique est avant tout un ensemble d'informations codées et numérisées non directement interprétables car non perceptibles par nos sens, mais qui se

---

<sup>157</sup> ALMIRON, M. 2013, à la recherche d'Identités perdues des corps numériques, in Identités numériques, Paris, L'Harmattan, in COUTANT, A., STENGER, T. Identités numériques, Paris, L'Harmattan, p. 54.

manifeste à travers l'interface sous une forme symbolique. Cette forme symbolique est directement palpable par nos sens (essentiellement visuels et sonores pour le web, et même aujourd'hui tactiles avec les nouveaux supports numériques de communication –tablettes, smartphones, liseuses, etc.) et son interprétation devient alors possible. Que ces données soient produites à l'insu de l'organisation (nous parlons alors d'identité forcée) ou qu'elles constituent des traces intentionnellement produites, comme par exemple, les traces d'optimisation pour le référencement (nous parlons alors d'identité calculée), ces données font l'objet d'une narrativisation à travers un discours particulier auquel nous associons les valeurs constitutives d'une identité.

Selon Mattiata (2013)<sup>158</sup>, la notion d'identité numérique peut recouvrir deux sortes de réalité : la première est la construction d'une identité numérique renvoyant à « l'image que l'individu donne de lui-même sur internet » (Mattiata, 2013 : 161). À travers ces diverses « traces », il est ainsi possible de récolter sur la toile afin de reconstituer un « personnage sur le web » (*Idem.*). La deuxième définition, sur laquelle l'auteur s'attarde concerne quant à elle la considération de l'identité numérique comme étant un « moyen numérique de preuve de l'identité » sur internet (*Ibid.*). Dans le cadre de notre étude, c'est bien la première définition qui nous intéresse et que nous avons exploité, puisque nous avons tenté de faire un lien entre l'identité construite stratégiquement par l'entreprise, celle qu'elle a décidé de déployer intentionnellement sur la toile, et son image, telle qu'elle se donne à voir sur internet, à travers l'ensemble des « traces » qui lui sont inhérentes et qui contribuent à construire son identité numérique.

Cependant, nous pouvons encore nous poser la question de savoir si ces « traces » permettent de constituer réellement ou non une identité numérique. En effet, selon Thouseau et Péliissier (2013)<sup>159</sup>, l'identité numérique est intrinsèquement parcellaire, dans le sens où les « traces » recueillies sur la toile le sont toujours de manière fragmentaire et parsemée. Cette particularité des « traces » numériques s'oppose à la définition de l'identité telle que nous l'avons élaborée en tant que reconnaissance d'une entité comme unité aux caractéristiques stables et reconnaissables. La multiplicité des traces possiblement observables et récoltables sur la toile amène à concevoir l'identité numérique comme « une construction incessante de la

---

<sup>158</sup> MATTIATA, F. 2013, « Qui êtes-vous réellement ? Sur internet, personne ne sait que vous êtes un chien », in *Identités numériques*, Paris, L'Harmattan, p. 157.

<sup>159</sup> THOUSEAU, G., PELISSIER, N. 2013, *De la trace à l'identité numérique : le petit monde de Twitter*, in COUTANT, A., STENGER, T. *Identité numériques*, Paris, L'Harmattan, p. 121.

personnalité qui nécessite plus ou moins de temps selon les objectifs qu'on se donne » (Thouseau, Pelissier, 2013 : 129).

#### 4.4. L'identité numérique de l'entreprise

L'entreprise, dans le fonctionnement social hors ligne, se situe déjà intrinsèquement dans une problématique d'identification. L'identification permet le processus d'interaction entre divers acteurs, alors positionnés les uns par rapport aux autres, dans un rapport différentiel créateur de signification. La définition de soi passe par la mise en exergue d'un certain nombre de caractéristiques sociales, physiques, psychologiques, morales, formelles etc., qui permettent de différencier un acteur social d'un autre.

L'entreprise, nous l'avons vu, a pour essence la production de bien et/ou de services à destination d'un public de clients et de consommateurs potentiels. Mise inévitablement en concurrence sur un marché défini, l'entreprise se retrouve au cœur d'une problématique de positionnement qui touche directement son identité. C'est par la construction d'une identité forte et cohérente que cette dernière va se démarquer des autres organisations proposant le même type de produit ou de service. L'avènement du numérique a conduit les entreprises à prolonger leur identité déjà construite hors ligne dans « un ailleurs, second lieu de sociabilité » (Georges, 2013), lieu défini par Collard (2005)<sup>160</sup> de *métaphore technologique*. Cette extension de l'identité au sein de l'environnement numérique en tant que lieu de sociabilité permet par ailleurs de nouvelles formes d'interaction qui participent à la construction de l'identité globale de l'entreprise et plus spécifiquement, de son identité numérique. La communication d'une entreprise est fortement liée à la structuration de ses discours sur la toile et l'appréhension de son identité demande de regrouper l'ensemble des données qui y circulent, qu'elles soient d'ordre intentionnel ou non.

En effet, comme nous l'avons vu, l'identité numérique est constituée d'un ensemble de « traces » que l'entreprise, à travers les différentes plateformes qu'elle investit, a la possibilité de contrôler. Cependant, une partie de ces « traces », non directement visibles et non maîtrisables par l'utilisateur (codage informatique, adresse IP, présence sur les moteurs de recherches ou sur des sites externes, structuration particulière des plateformes influençant le type d'information à communiquer, etc.) participent également à la construction de l'identité

---

<sup>160</sup> COLLARD, A.-S. 2005, « Portraits de métaphores : réflexions autour des enjeux communicationnels des métaphores dans l'hypermédia », *in* Communication, 23.

numérique de l'entreprise, sans que cette dernière puisse en avoir le moindre contrôle. Pourtant, la maîtrise de l'identité numérique passe peut-être d'abord par la prise en main de ces données afin de les intégrer dans une visée stratégique et de faire ainsi de la traçabilité une véritable stratégie d'action : « Pour qu'il y ait réappropriation de ses traces, l'utilisateur doit non seulement pouvoir en administrer les entrepôts, mais aussi en projeter les exploitations à venir. Pour les entreprises, la capitalisation des empreintes numériques est la clé de nouveaux marchés parce qu'elle repose sur une mémoire probabiliste. Le traitement des données ne vise pas tant à retracer un historique de navigation qu'à prédire les comportements probables du futur consommateur. » (Merzeau, 2013 : 43).

Par ailleurs, dans une vision essentiellement positiviste du management d'entreprise, la maîtrise de l'identité numérique, ayant pour but de construire une image de marque cohérente avec ses valeurs intrinsèques, relève de sa capacité à faire en sorte que les données numériques produites d'un point de vue technique construisent un discours cohérent avec l'identité stratégiquement élaborée par l'entreprise. En effet, même si les données issues de l'identité calculée participent à la construction de l'identité numérique, elles n'en constituent pas pour autant sa totalité. L'entreprise construit la majeure partie de son image directement à travers la métaphore d'interface, via le design ainsi que la structuration des informations fournies sur la toile.

Selon Fanny Georges (2013), l'identité numérique d'un individu se construit selon trois types de *métaphores du profil*<sup>161</sup>, qu'il est possible d'élargir à l'identité numérique d'une entreprise, si nous considérons l'entreprise comme une entité individuelle formée de valeurs et de caractéristiques différentielles permettant de la positionner et de lui assigner une certaine « personnalité » : *la métaphore du soi*, *la métaphore du chez-soi* ainsi que *la métaphore du flux*. Sans entrer dans les définitions précises de ces trois métaphores qui sont d'ailleurs typiquement associées à la présentation de soi sur les réseaux socionumériques, nous pouvons cependant nous pencher sur *la métaphore du soi*, définie par l'auteur comme l'ensemble « des éléments saillants, qui manifestent visuellement l'identité de l'utilisateur à l'écran » (Georges, 2013 : 95). Si l'auteur définit *la métaphore du soi* à partir de plusieurs caractéristiques liées aux avatars et aux profils utilisateurs tels que la photographie de profil ou encore le

---

<sup>161</sup> Georges définit la métaphore du profil comme étant « un modèle qui permet d'analyser la médiation informatisée de soi et de mesurer l'impact des dispositifs sur les interactions humaines. Cette métaphore modélise l'analogie entre l'image de soi en pensée et l'image de soi informatisée qui s'amorce et se développe par l'interaction de l'utilisateur avec le dispositif » (Georges, 2013 : 101).

pseudonyme, *la métaphore du soi* peut, appliquée à l'analyse de l'identité numérique de l'entreprise, se composer des éléments suivants : logo, photographie de l'entreprise, du bien ou du service proposé, slogan, charte graphique, etc. Autrement dit, l'entreprise se définit à travers les divers éléments qui permettent de la décrire et de l'identifier, mais également, à travers les traces des internautes considérés comme extérieurs à l'entreprise et comme consommateurs potentiels via la mise en scène de la métaphore d'interface (par exemple, les témoignages clients).

*La métaphore du chez soi*, définie par Georges comme étant l'espace délimité par une frontière entre le monde intérieur et extérieur au soi, est une métaphore d'interface qui s'applique principalement à la présence de l'entreprise sur les médias socionumériques. Cependant, le site institutionnel peut représenter une première expérience immersive pour l'internaute, avant d'expérimenter le produit, le service ou l'univers en réel que propose l'entreprise : « L'utilisateur<sup>162</sup> aménage l'interface comme une extension de son espace personnel réel » (*Idem.* : 98). L'invitation à pénétrer le « chez soi » commence dès le premier contact numérique du prospect avec l'univers de l'entreprise. C'est le cas de certaines marques de luxe, qui proposent un environnement numérique immersif dans l'univers de marque et qui se prolonge dans l'expérience réelle, lorsque le prospect est amené à fréquenter un lieu de vente hors ligne.

Enfin, *la métaphore du flux* est définie par Georges comme la manifestation de l'ensemble des interactions permises par le système numérique à travers l'interface et qui traduit la présence d'une « communication en temps réel » (*Ibid.* : 99). C'est à travers l'analyse de cette structuration métaphorique que nous pouvons mesurer le degré d'implication du destinataire dans la communication web de l'entreprise ; cette dimension est bien entendu intrinsèquement liée à l'investissement des entreprises dans le web 2.0, cependant, les procédés de structuration des sites web actuels offrent également la possibilité de générer de l'interaction directe avec l'internaute.

Ainsi, pouvons-nous nous poser la question de l'influence de la représentation numérique de l'entreprise sur son image de marque ; cette dimension peut être particulièrement appréhendée à travers plusieurs méthodologies qualitatives telles que notamment l'étude de

---

<sup>162</sup> Comprendre le concepteur du site web ou de l'interface, ou celui qui est à l'origine de sa conception ; dans le cadre de notre étude, cela renvoie à l'entreprise, plus précisément à son pôle stratégique ou au webmaster externe chargé du développement de la communication digitale de l'entreprise.

réception ou encore, l'analyse sémiotique des métaphores d'interfaces déployées, telles que nous venons de les décrire avec la typologie des *métaphores du profil* de Fanny Georges (2013).

Toutefois, la notion d'identité numérique ne peut se résumer qu'à l'identification de traces de profils spécifiques ou de métaphores d'interfaces originales. En effet, outre le type de contenu et la façon d'agencer les informations ainsi que de les faire apparaître à travers l'interface graphique à travers un design particulier, c'est également le choix des outils et des supports numériques, ainsi que le type de technologie employée qui vont influencer la construction d'une identité numérique. Ces choix sont effectués par des individus en interaction au sein de l'organisation et répondent à des objectifs spécifiques : ces orientations stratégiques et les moyens qui sont mis en œuvre pour les réaliser influencent également l'identité numérique de l'entreprise. Nous pourrions encore ajouter qu'au vu de la masse d'informations accessibles aujourd'hui sur le web sur une même thématique, la construction de l'identité numérique des organisations est aujourd'hui fortement dépendante de stratégies de référencement solidement menées. Nous parlions tout à l'heure d'identité calculée : c'est aujourd'hui celle-ci qui prime sur la représentation graphique de l'entreprise, puisque le fait d'être visible sur les premiers résultats de recherche Google devient nécessaire à la consultation d'un plus grand nombre d'internautes. La différenciation et les objectifs de visibilité autrefois assurés par la seule construction d'une identité aux valeurs simplement affirmées n'est aujourd'hui plus d'actualité. A présent, la visibilité sur la toile, ainsi que la différenciation ne peuvent se faire que par une simple différenciation de design graphique. A l'heure actuelle, les stratégies de mise en avant des liens sur les moteurs de recherche relèvent d'un savant dosage entre production de contenu régulière et choix de mots-clés ciblés dont dépend la notoriété d'une organisation sur le web.

#### 4.5. Concevoir l'identité numérique à l'ère du web 2.0.

Le site web, dans le secteur du tourisme, n'est pas l'élément essentiel de la communication, qu'il s'agisse d'un territoire, d'une institution publique ou d'un organisme privé. Le site web n'est pas non plus forcément l'unité principale de l'identité numérique d'une organisation. Pour rappel, nous pensons l'identité numérique comme territoire de valeur à travers un design graphique et conceptuel, se traduisant par les pratiques de production de contenu communicationnel sur la toile, mises en réseau entre divers acteurs humains et non-

humains. Comme l'a souligné Nicole Pignier lors des journées d'étude sur l'analyse des sites web organisées à l'Université de Toulouse 2 les 16, 17 et 18 décembre 2015<sup>163</sup>, l'ethos des interfaces 1.0 a été aujourd'hui remplacé par celui des réseaux socionumériques. C'est la mise en relation des usagers et la production de contenu qui sont au centre de l'intérêt des analyses de plateformes numériques aujourd'hui. Aussi, le site web est, pour les entreprises, certes une vitrine, un point d'entrée dans leur univers, mais il doit être replacé au sein d'un dispositif global de communication sur le web, aux côtés de nouvelles plateformes telles que des sites marchands, ou des plateformes socionumériques.

Plusieurs paramètres jouent en effet sur la construction de l'identité numérique à l'ère du web 2.0. Ce peut être par exemple la nature de la plateforme, le type d'acteur social qu'elle représente, mais encore la place du web dans la stratégie de communication globale de l'organisation. Il s'agit également de la façon dont la plateforme est utilisée et de sa fréquence d'actualisation. Pour reprendre nos résultats, la stratégie de Sensoria n'est pas corrélée à un aspect graphique ou à une structuration de l'information particulière sur une plateforme numérique unique. La structure en réseau des plateformes socionumériques suffit à produire un contenu efficace et jugé satisfaisant d'un point de vue du rapport coût/effets escomptés.

Les données issues de notre terrain nous ont permis de comprendre la construction de l'identité numérique d'une entreprise en partant du site web, puis plus globalement, comme un système organisationnel beaucoup plus large qui relève de décisions managériales : les agences d'accompagnement à la construction d'une stratégie web pour l'entreprise proposent un investissement dans le web sous la forme d'un processus simple à produire, un ensemble de tâches facilement réalisables afin de réduire la complexité de gestion d'une telle entreprise. L'objectif de ces agences web est de passer d'un plan stratégique vers un plan d'action opérationnel et réalisable sur le web. Comme nous avons pu le constater au cours de nos entretiens, l'investissement dans une stratégie web ne peut aboutir que si l'ensemble de la structure organisationnelle s'adapte aux injonctions que suppose cette démarche. La mise en œuvre passe par l'articulation des différents leviers pertinents (réseaux socionumériques, e-mails, relations publiques digitales...) liée à une production, une médiatisation de contenu et une création de trafic réguliers. L'analyse méticuleuse des algorithmes des moteurs de

---

<sup>163</sup> Journées d'étude organisées par Patrick Mpondo Dicka les 16, 17 et 18 décembre 2015, *L'analyse de site web est-elle toujours pertinente*, Université Toulouse 2 Jean-Jaurès : vidéos en ligne sur canal-U : [https://www.canal-u.tv/producteurs/universite\\_toulouse\\_ii\\_le\\_mirail/journees\\_d\\_etudes\\_seminaires\\_rencontres\\_debat/l\\_analyse\\_de\\_site\\_web\\_est\\_elle\\_toujours\\_pertinente](https://www.canal-u.tv/producteurs/universite_toulouse_ii_le_mirail/journees_d_etudes_seminaires_rencontres_debat/l_analyse_de_site_web_est_elle_toujours_pertinente)

recherche (autrement appelé SEO pour Search Engine Optimisation) ainsi que de l'usage des chartes éditoriales font partie intégrante du processus de construction d'une identité, ou du moins d'une présence numérique. C'est l'articulation pertinente et la mise en œuvre cohérente par l'organisation de ces diverses étapes qui permet peu à peu de générer de la notoriété, en relation avec les publics et les objectifs de l'organisation identifiés.

Aussi, et comme l'a souligné très pertinemment Jean-Marc Hensch lors de son intervention dans le cadre du 59<sup>ème</sup> Congrès de l'ASG qui s'est déroulé les 12 et 13 mai 2016 à Lausanne, il convient de prendre en compte dans l'analyse de l'identité numérique d'une entreprise, le fonctionnement de l'infrastructure existante et d'évaluer le besoin en investissements numériques. En fonction des objectifs, il est possible d'expliquer les dysfonctionnements éventuels par des investissements inappropriés ou bien trop élevés par rapport aux capacités internes. L'évaluation des besoins, les investissements, les objectifs... tous ces termes relèvent d'une conception managériale et particulièrement positiviste de l'organisation. Quoi qu'on en dise, l'investissement dans le numérique relève d'un modèle d'affaires stratégique qui fait partie intégrante du domaine de compétences du responsable. C'est à lui d'évaluer la chaîne de valeur que pourrait intégrer le numérique, en évaluant les compétences existantes en interne, ainsi que les rapports coûts humains/coûts financiers. C'est à lui d'insuffler une « culture agile » (J.-M. Hensch, 2016)<sup>164</sup> parmi ses collaborateurs, à travers la mise en place de normes de travail identifiables et adaptables à la présence du numérique dans l'entreprise. C'est également à lui de mettre à disposition des savoir-faire en fonction du type d'intégration du numérique envisagé ; être « innovateur », comme c'est par exemple l'ambition de Balnéa en matière de communication web ou plutôt « suiveur » comme ce serait le cas pour Sensoria qui mise sur l'optimisation des plateformes sociales et gratuites ? De ce positionnement peut dépendre la construction de l'identité numérique des entreprises. Dans des structures de type PME telles que celles observées dans le cadre de cette thèse, la question de désigner un responsable informatique officiel ne se pose pas forcément, et ce par manque de moyens financiers et humains, mais également par manque de compétences. Aussi, ce domaine est-il souvent délégué à des structures externes (fournisseurs) qui certes, produisent le contenant (par exemple, le site web), mais n'interviennent pas forcément en interne afin de faciliter la production de contenu informatif. Ce point soulève la question des rapports entretenus avec les fournisseurs et des frontières de leur rôle dans le

---

<sup>164</sup> HENSCH, J.-M. 2016, « La digitalisation arrive -que signifie-t-elle pour la branche des boissons ? », conférence dans le cadre du 59<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'ASG (Communauté de travail de l'Industrie suisse des boissons) à Lausanne.

processus de construction identitaire de l'entreprise sur le web. La personne qui se trouve néanmoins responsable de la mise en place du numérique en interne, doit être capable de mesurer les tenants et les aboutissants de l'automatisation, notamment en termes de conséquences sur l'image véhiculée à la fois à l'externe et en interne. La mise en place, la maintenance, la production de contenu, la veille, la protection et la sécurité des données, peser les risques et les opportunités liées à l'intégration du web dans la culture d'entreprise... tous ces éléments contribuent à la définition d'une identité sur le web. Par manque de recul, les avancées technologiques importantes constatées à travers une veille plus ou moins régulière, amènent la PME à adopter une vision beaucoup plus constructiviste de l'organisation à travers une « culture d'essais », pour reprendre Jean-Marc Hensch, vis-à-vis des actions qu'il est possible de mener sur la toile. C'est souvent sur le tard que les PME parviennent à mettre en place une communication efficace sur le web par manque de moyens humains et financiers, mais également, par manque de compétences et d'une véritable stratégie spécifiquement pensée pour et par le web. Et souvent, lorsqu'elles atteignent un certain stade, ces entreprises se retrouvent déjà dans l'obsolescence, les innovations liées au web évoluant dans un espace-temps qui ne correspond pas encore à celui de l'entreprise.

Il est également un constat concernant la construction de l'identité de l'entreprise sur la toile à prendre en compte qui est le suivant et qui peut fortement influencer l'image qui en découle. La production de contenu web et plus spécifiquement l'écriture web se dirige aujourd'hui de plus en plus à destination des machines en plus des utilisateurs. Cette mutation de la production de contenu sur le web a été influencée par l'apparition progressive des stratégies d'optimisation du référencement sur les moteurs de recherche. Ces stratégies préconisent de rentrer dans le moule imposé par le moteur en termes de vocabulaire, de style, de quantité, et de format. Cette nécessité de faire entrer le contenu dans un moule pour que le site hébergeur expose les scores de référencement tend en réalité à une uniformisation dangereuse du contenu qui perd peu à peu en substance pour entrer dans un moule répondant aux critères de standard des géants du web. Cette caractéristique dépasse de loin, la structure graphique de l'information. La spécificité de l'identité de l'entreprise réside dans le fait que sur le web, l'identité calculée (pour reprendre Fanny Georges) prend le pas sur la représentation graphique. Aujourd'hui, la seule manière d'être visible sur le web pour une entreprise est d'être présente au sein d'un réseau d'acteurs mais surtout visible, et cette visibilité ne dépend aujourd'hui pratiquement plus que d'une maîtrise des pratiques de référencement SEO. Autrement dit, tout acteur présent sur le web ayant des problématiques de

visibilité se trouve inévitablement confronté à la soumission d'un ensemble de calculs algorithmiques imposés par Google. Il n'y a en effet existence d'une identité numérique qu'à partir du moment où il n'y a pas visibilité de l'acteur sur la toile. Visibilité de l'acteur sur la toile signifie, d'être présent impérativement sur la première page de résultat suite à une recherche sur Google. Et cela n'est possible qu'à partir d'une stratégie de référencement préalablement établie, qui réponde exactement aux critères de pertinences prédéfinis et imposés par la machine. C'est la raison pour laquelle nous affirmons que l'identité calculée prend le pas aujourd'hui sur l'identité graphique d'une entreprise sur la toile. En effet, le contenu textuel va être particulièrement impacté par les injonctions de référencement, et l'aspect graphique de la représentation identitaire ne revêt plus qu'une importance secondaire. Comment analyser alors l'identité d'une organisation à travers la production de son contenu, si celui-ci n'a été pensé qu'en relation avec une stratégie de référencement imposée par le standard des pratiques du web aujourd'hui ?

Par ailleurs, des outils d'analyse permettant de définir l'identité numérique d'un acteur social sur les plateformes spécifiques ont émergé, notamment avec l'avènement des réseaux sociaux numériques. C'est par exemple le cas de Fanny Georges, qui a dressé une typologie des profils qu'il est possible de trouver sur Facebook. Cependant, dès lors que l'on constate une présence éparse sur le web, non reliée à une stratégie particulière, ou bien reliée à une stratégie informelle, ou encore parallèle à la stratégie officielle de l'entreprise, comment appréhender l'identité numérique de manière globale ? Comment penser global, alors que l'analyse ne peut se systématiser que par rapport à un même type de plateforme ?

C'est pourtant ce regard global d'un point de vue méthodologique, qui nous intéresse particulièrement. Nous pensons en effet qu'analyser les pratiques des entreprises sur le web comme un ensemble constitue aujourd'hui un véritable enjeu pour elles dans la conception et la mise en œuvre de leur communication digitale. Dans le sens de la réflexion de Sébastien Rouquette qui est l'un des premiers à avoir pensé l'analyse du web en contexte économique et social, nous nous sommes intéressée aux stratégies d'investissement du web et à leur rôle dans la construction de l'identité numérique ainsi qu'à la manière dont les entreprises s'organisent pour produire un discours sur le web.

## 5. Vers une définition élargie de l'identité numérique

Notre définition de l'identité numérique s'appréhende à travers une scénographie globale de l'ethos des centres thermoludiques sur le web. Autrement dit, notre objectif a été ici de décrire la manière dont les centres thermoludiques se mettent en scène numériquement à travers leur présence sur diverses plateformes numériques, qu'il s'agisse de sites web à proprement parler (sites institutionnels spécifiquement conçu et *designés* pour l'organisation en question) ou de sites de vente externes, ou appartenant à des groupes partenaires, ou encore de réseaux socionumériques (plateformes préétablies dont le contenu est conditionné par le système). Nous avons cherché à situer des processus d'énonciation dans un réseau d'acteurs divers en prenant en compte la dynamique continue du dispositif technico-médiatique, mais aussi les stratégies d'organisation qui relèvent de choix humains quant à la construction d'une identité sur le web. Nous nous sommes notamment questionnée sur la place de ces stratégies dans la définition et la gestion de cette identité à travers le web.

Penser l'identité numérique ne s'arrête pas à l'analyse de données formelles de types coordonnées ou certificats. Elle est également forgée par la production de données informelles (commentaires, photos...) <sup>165</sup> qui ne sont pas forcément produites par la personne ou l'entité concernée. Pour Frédéric Cavazza, consultant et professionnel dans les métiers du web, cet ensemble de données constitue des « bribes d'information » (Cavazza, 2006) qui, mises bout à bout, caractérisent l'activité et la présence d'un individu ou d'une entité sur le web. Frédéric Cavazza parle de « l'ADN numérique d'un individu ». Pour ce professionnel, l'identité numérique d'un individu se morcelle en un puzzle d'actions qu'un ensemble de plateformes permettent de réaliser : s'exprimer, s'informer et partager des informations, donner son avis, montrer ce que l'on fait (profession, hobbies...), afficher ses coordonnées, gérer sa réputation, consulter ses certificats, consommer, se représenter (à travers par exemple, des avatars ou des pseudonymes), s'insérer dans un réseau de connaissances. Ces actions produisent des traces qui participent à la construction d'une image de soi sur la toile. Pour Frédéric Cavazza, la maîtrise de l'identité numérique d'un individu ou d'une organisation quelconque suppose une activité de veille constante afin de « surveiller » l'évolution de ces traces. Ce système de veille n'est possible pour l'organisation que si un poste dédié à cette tâche est mis en place. La modération de contenu n'est possible qu'a posteriori. Par ailleurs, tout contenu suggéré par

---

<sup>165</sup> CAVAZZA, F. 2006, Qu'est-ce que l'identité numérique ? <http://www.fredcavazza.net/2006/10/22/qu-est-ce-que-l-identite-numerique/>

des liens, inscrit l'entité dans un réseau d'information et non pas seulement un réseau de plateformes sociales. Cela signifie que le réseau dans lequel s'inscrit l'entité possède également une influence sur la construction de son identité numérique. Sur l'action de chaque acteur du réseau, l'entité ne possède aucun moyen de gestion. Dans le cadre de cette thèse, si l'entité observée est un centre thermoludique, le réseau dans lequel elle s'inscrit concerne l'écosystème touristique composé des syndicats thermaux et touristiques, des départements et des régions et plus spécifiquement de leurs pôles détachés au développement des territoires. Citons également la concurrence directe ainsi que l'ensemble des prestataires externes qui participent à la production des supports de communication de chaque entité, en ligne ou hors ligne, mais également les partenaires économiques comme c'est par exemple le cas pour Sensoria Rio et la chaîne hôtelière Mercure. Les actions en lignes de ces acteurs ne sont pas en soi « maîtrisables » par l'organisation, qui subit en quelques sortes les influences de ces acteurs et doit adapter son discours à celui, ambiant, du réseau dans lequel elle se retrouve.

Les nombreux travaux menés sur la question de l'identité numérique sont souvent abordés sous l'angle de l'exposition de soi vs la protection des données. Nous pouvons citer entre autres les travaux d'Emmanuel Kessous et de Serge Proulx<sup>166</sup> à ce sujet. Les travaux liés à l'identité numérique des organisations et notamment des entreprises sont abordés sous l'angle de l'e-réputation et de la sécurité des données. De nombreux ouvrages pratiques à destination des entreprises voient le jour sous forme de manuel, tel que celui d'Emmanuel Bloch, aux éditions Dunod<sup>167</sup>. C'est à la lecture de Louise Merzeau (*op.cit.*), que nous nous sommes orientés vers une conception de l'identité numérique qui puisse dépasser « la dichotomie exposition/protection » et « l'horizon strictement individuel de la réputation » (Merzeau, 2010 : 28). Merzeau propose de considérer les images, traces et profils générés sur le web, souvent étudiés sous l'angle de l'exhibition et/ou de la surveillance, comme des vecteurs de connaissance, de visibilité et d'être ensemble. Aussi, pour Louise Merzeau, et nous rejoignons cette définition, l'identité numérique doit -être pensée comme présence numérique, plus informationnelle que stratégiquement pensée. Elle doit dépasser la simple définition d'un avatar, d'un profil, d'un mot de passe ou d'une adresse IP. Cette présence numérique est disparate, parfois peu cohérente, et laisse des traces de soi à divers endroits de la toile. Si, comme nous l'avons vu plus haut, de nombreuses recherches ont associé la question de l'identité numérique à la protection des données produites sur la toile, nous avons

---

<sup>166</sup> KESSOUS, E., PROULX, S. 2007, « La sécurité dans un monde numérique », in *Annales des télécommunications*, vol. 62, n° 11/12

<sup>167</sup> BLOCH, E. 2012, *Communication de crise et médias sociaux*, Paris : Dunod.

tenté, au cours de cette thèse, de concevoir l'identité numérique comme un ensemble de données non pas à protéger et à travailler pour donner une image la plus positive de soi, mais comme un ensemble de données qui participent à la construction d'un ensemble de savoirs communs au sein d'un même réseau. Louise Merzeau parle de « façonnage réciproque et continu d'une *présence informationnelle* » (*Idem* : 31). L'identité n'est plus considérée comme stable et parfaitement malléable par une stratégie de construction identitaire préalablement pensée par des acteurs essentiellement humains : « la valeur de l'information est déterminée par son degré de personnalisation, et les contours de l'identité sont eux-mêmes modifiés par le flux de données (*Ibid.* : 31). L'identité se pense alors en une « collection de données » (*Ibid.*). Ces données, rappelons-le, ne sont pas forcément maîtrisées par l'entité qui les produit ou sur laquelle les données sont produites. Elles proviennent du réseau dans lequel l'entité est membre active ; certaines données sont produites à son sujet et à son insu. La seule régulation possible ne semble exister qu'*a posteriori*.

Cette posture va tout à fait dans le sens de la théorie de l'acteur-réseau que nous avons évoquée plus haut, car elle considère le web comme un acteur non-humain jouant un rôle clé dans les processus de construction identitaire en ligne : « comprendre les processus de traçage à l'œuvre dans les services “offerts” sur le web, est donc indispensable. Cette intelligence des logiques et des outils est la condition d'une présence numérique pleinement *exercée* » (*Ibid.* : 31). Qu'entend-on dans « présence numérique pleinement *exercée* » ? Certainement non subie, vécue de manière intentionnelle et en toute conscience du fonctionnement du réseau dans lequel se déploie cette présence numérique. Louise Merzeau ne considère pas le web comme un outil de communication mais comme un « écosystème (...) régi par une économie dont nos données personnelles sont la monnaie » (*Ibid.* : 33). Pour cette raison, la construction d'une identité numérique maîtrisée par les organisations sous forme de marque et de *branding* n'a pas de sens car le web n'en permet pas une représentation figée, stratégiquement élaborée. C'est seulement une présence numérique que permet le web à l'organisation. Cette présence lui permet d'élargir sa visibilité, de toucher ses publics, parfois même de vendre mais jamais sans dominer entièrement l'outil mis à sa disposition. Car sur le web d'aujourd'hui, l'injonction de construire un profil sert en réalité non pas seulement à identifier un acteur quelconque sur le web, mais aussi et surtout à prédire des comportements de consommation. Les internautes ont bien saisi et peut être même analysé cette dimension et la politique comportementale actuelle sur le web reste toujours celle de la protection. Louise Merzeau

prône la liberté des individus (et nous ajouterions, des organisations) à être au web comme ils sont au monde : jouir du « droit d'exercer sa liberté de *lire et écrire numériquement* » (*Ibid.*).

L'auteur propose ainsi une véritable éducation au numérique, que ce soit pour l'individu ou bien pour les organisations telles que les entreprises, afin de les sensibiliser à la maîtrise des outils participatifs, par opposition à leur instrumentalisation ambiante. Rendre plus intuitif l'accès aux données, faire de l'espace numérique un outil de partage et de stimulation de l'intelligence collective de façon à ce que la maîtrise de l'identité numérique ne soit plus une question de protection des données ou de contrôle de l'e-réputation mais plutôt une question de connaissance et de compréhension des dispositifs numériques, vers une utilisation raisonnée et non manipulatrice du système. Comment s'affranchir de la gestion de l'identité numérique par l'économie du web laquelle la conçoit, la maîtrise et la catégorise ? Comment se réapproprier la construction et la gestion de son identité numérique ? Cet affranchissement doit, selon nous, passer par une éducation et une formation des acteurs par les médiateurs et les professionnels de l'information et de la communication. Google commence également à proposer des formations gratuites à tout un chacun, mais nous pouvons encore nous questionner sur la clarté de la position de Google en tant que formateur à l'éducation numérique, quand nous savons bien que c'est lui qui détient la majorité des données circulant sur le web et qui en fait son fonds de commerce. Apple se lance aujourd'hui dans le même type de démarche, plutôt dans une optique de libre échange des données, de façon à ce qu'elles ne soient pas commercialisées. Là encore, nous pouvons nous interroger sur la légitimité d'un tel discours provenant d'une des firmes les plus puissantes économiquement parlant de la planète à l'heure actuelle. Selon Louise Merzeau, l'identité numérique doit être pensée comme une « politique de coprésence dans les réseaux » et non pas comme un « système sécuritaire » ou bien un simple « marketing des singularités » (*Ibid.*).

## 6. Synthèse et bilan des retombées théoriques et méthodologiques

La mise en exergue d'une méthodologie d'analyse des plateformes web en lien avec le réseau d'acteurs humains et non humains dans lequel elles sont intégrées était l'objet de cette dernière partie. Nous avons en effet proposé d'analyser l'identité numérique des entreprises en tant que présence sur le web, Cette présence se construit sous la forme de divers types de plateformes (sites web, réseaux socionumériques, sites comparatifs, de vente en ligne, sites partenaires etc.).

Cette présence à multiples facettes est parfois non totalement souhaitée ni maîtrisée par les acteurs en question. Cette non-maîtrise de sa propre présence sur le web dépend de plusieurs facteurs. D'une part, nous pouvons observer une certaine méconnaissance des enjeux du réseau dans lequel l'organisation est implantée. Elle ne peut pas établir des liens cohérents qui puissent fructifier avec d'autres acteurs dont les intérêts convergent. Ensuite, les règles du jeu sur le web sont posées de fait par les grandes puissances économiques du web. Pour réussir, être visible et récolter les fruits de son labeur sur la toile, il faut comprendre les mécanismes de production de contenu en ligne qui fonctionnent. Or, même si les mœurs commencent à évoluer un petit peu et que les entreprises cherchent tant bien que mal à mettre en place des stratégies « bricolées » pour optimiser leur présence sur le web, nous pouvons observer, et notamment chez les petites et moyennes entreprises, une méconnaissance de la technologie et des règles du jeu imposées par les géants du web en matière de production de contenu et de référencement. Certaines entreprises courent tant bien que mal derrière la technologie, sans jamais vraiment atteindre l'idéal qu'elles s'en font, ou bien se contentent de l'infime part qui lui est accessible et dont elle est en mesure de se servir.

Par ailleurs, une sorte de croyance obsolète perdure encore dans le milieu selon laquelle le numérique serait automatique et que le simple fait de posséder une plateforme suffirait à générer de la visibilité sur le web. Pour ceux qui ont compris que posséder une plateforme ne suffit pas et qu'il faut faire fonctionner l'outil, nous pouvons observer une certaine volonté de production de contenu, associée à une recherche d'économie de moyens et financiers par manque de compétences internes et absence de postes associés à la production de contenu.

Enfin, l'accompagnement stratégique et opérationnel proposé par les agences web externes reste encore cantonné à la compétence numérique pure et dure. Si l'environnement concurrentiel est certes analysé, le réseau d'acteurs impliqués dans un domaine professionnel

ou institutionnel et les leviers qu'il pourrait présenter en termes de stratégie numérique est rarement abordé. Pourtant, les PME, à leur petit niveau, ont bien saisi la nécessité de changer quelque chose dans les processus de production de contenu en ligne. C'est par exemple le cas des Bains du Rocher, qui se détache peu à peu de son agence, après avoir identifié des leviers auprès de son environnement institutionnel proche (les acteurs du tourisme) pour la construction d'une stratégie web commune et globale au niveau du territoire local. C'est également le cas pour Sensoria Rio, qui a identifié des leviers économiques intéressants en dirigeant ses réservations vers des sites partenaires ayant plus de visibilité sur la toile.

La méthode d'analyse proposée ici suppose de prendre en compte les enjeux de l'ensemble d'un réseau identifié afin de multiplier les moyens, créer des synergies, croiser les intérêts communs, et optimiser la visibilité de chaque acteur en fonction de ses particularités propres. Elle propose également de sensibiliser les acteurs humains au rôle des acteurs non humains dans le réseau (principalement numériques) ainsi qu'aux règles imposées par les géants économiques du web qui en tiennent les ficelles. Le but est de permettre aux acteurs d'un même réseau de concevoir à la fois des stratégies web qui répondent aux exigences de production de contenu imposées par le système, et qui puisse répondre ainsi à leurs besoins de mise en visibilité et de valorisation de leur identité en toute compréhension du réseau d'acteurs dans lequel ils évoluent pour mettre en synergie les potentialités de partenariats existantes.



# Conclusion générale



La conclusion de cette thèse se déroulera comme suit. Après un rappel de l'objet de la recherche, suivra une synthèse des résultats obtenus accompagnée d'une discussion sur la place du web dans les entreprises aujourd'hui. Nous terminerons par les contributions méthodologiques, théoriques et pratiques qui découlent de ce travail ainsi que par les limites et les perspectives qu'il suggère.

## 1. Rappel de l'objet de la recherche

Cette thèse a pour thème général, l'analyse des processus organisationnels liés à la communication web des entreprises et de leur influence sur la construction de leur identité numérique. Nous nous sommes intéressée au secteur du tourisme de montagne et plus spécifiquement, aux centres thermoludiques, qui ont, au cours des quinze dernières années, redessiné le paysage économique et social des vallées du territoire des Hautes-Pyrénées. Nos objectifs de recherche se sont concentrés sur les stratégies d'investissement du web officielles et non officielles des entreprises observées. Ce questionnement lié aux stratégies nous a menée vers l'analyse du réseau d'acteurs dans lequel les entreprises observées étaient impliquées, et dont les intérêts ou thématiques communicationnelles convergent. Nous avons ainsi procédé à la mise en relation de l'ensemble des discours produits sur le web par les centres thermoludiques, leurs publics ainsi que les acteurs de leur environnement institutionnel et concurrentiel. Nous avons également analysé les discours produits par les acteurs de la communication web des centres thermoludiques à propos du web. Pour ce faire, nous avons croisé une série d'analyses sémiotiques de sites web avec deux séries d'entretiens semi-directifs avec les concepteurs-réalisateur de ces sites web. Nous avons également nourri cette recherche d'observations en situation professionnelle dans le secteur du tourisme de montagne. Nos résultats nous ont amenée vers la constitution d'une méthodologie d'analyse de la présence des entreprises sur le web à l'heure du 2.0 en tenant compte du réseau d'acteurs humains et non humains dans lequel elles se situent.

## 2. Synthèse générale

### 2.1. Le site web institutionnel et les plateformes socionumériques comme espaces d'expression numérique des entreprises

A l'ère du web 1.0, le site web représentait numériquement, un ensemble d'informations que l'on pouvait retrouver autrefois sur des plaquettes d'information papier. Il s'agissait pour ainsi dire de plaquettes papier numérisées, dont le contenu était principalement statique et dédié à la lecture passive. Les liens étaient principalement internes à la plateforme et le rôle de cette dernière, principalement informatif. Le site web est devenu une sorte de lieu d'expression incontournable pour l'organisation et un lieu d'information pour ses publics. L'acquisition et la mise en place d'une plateforme web ne dépendait par ailleurs pas d'une stratégie spécifique d'investissement dans le web, puisque le contenu était rarement actualisé. Il suffisait pour l'organisation n'ayant pas les compétences en interne, de faire appel à une agence de production web qui développe la plateforme et y intègre le contenu. Les relations entre l'agence et l'organisation se réduisaient à ces deux étapes, avec un suivi très ponctuel lorsqu'une réactualisation du contenu informatif était absolument nécessaire.

Avec l'avènement du web 2.0, c'est-à-dire des plateformes socionumériques, le contenu des sites web est devenu peu à peu dynamique, très régulièrement actualisé, et les plateformes se sont ouvertes au réseau à partir de liens externes à la plateforme. Les espaces d'expression se sont partagés entre propriétaires de la plateforme et internautes visiteurs, lesquels sont désormais actifs dans la production de contenu. L'apparition progressive des moteurs de recherche a mis les plateformes en concurrence à travers une course à la visibilité toujours croissante. Les procédés d'optimisation du référencement demandent aujourd'hui de produire un contenu à la fois attractif pour le lecteur et pertinent pour les moteurs de recherche, qui soit régulièrement actualisé. Cette évolution des pratiques de production impose aux organisations une gestion quotidienne de la plateforme, qui plus est, éclairée sur les « bonnes pratiques » de production de contenu en ligne. « Les bonnes pratiques » de production de contenu en ligne sont celles qui permettent aux moteurs de recherche de repérer le contenu de la plateforme comme pertinent et apte à être référencé dans les premières pages d'une recherche naturelle à partir de mots-clés. Cette injonction demande de réorganiser les tâches en interne, avec l'apparition de nouveaux postes qu'il faut financer. Le suivi agence a un coût, et n'est pas forcément sollicité par les entreprises. Les centres thermoludiques continuent à investir dans

la création de sites web sans prendre forcément en compte toute la dimension organisationnelle qu'un tel outil de communication impose en termes de production et d'actualisation de contenu, mais également de connaissances numériques. Ecrire pour le référencement suppose par exemple un minimum de connaissances sur la logique de Google pour le classement des pages jugées pertinentes. Certains perçoivent l'avantage d'investir les plateformes socionumériques et délaissent peu à peu le contenu de leur site web jugé plus coûteux et moins visible. Par ailleurs, et comme en témoignent les résultats de nos entretiens, ces plateformes socionumériques paraissent apporter un contact direct beaucoup plus marqué avec les internautes.

Toujours est-il que le site web reste encore la plateforme centrale de recherche d'information sur une organisation quelconque. C'est le lieu où l'internaute va encore chercher des informations générales, même s'il ne s'agit plus aujourd'hui de la première plateforme sur laquelle l'internaute se rend pour s'informer. Il est en effet probable que ce dernier se soit rendu sur le site web par un parcours de liens divers (plateformes sociales, sites partenaires, sites comparatifs, etc.). Si l'internaute s'est rendu sur le site web par le biais d'autres plateformes, c'est qu'une stratégie de mise en visibilité de l'organisation a été mise en place à un moment donné. Mais le territoire de valeurs de l'organisation, la valorisation de son identité visuelle et de son univers sont quant à eux principalement mis en scène sur le site web de l'entreprise.

## 2.2. Analyse des plateformes web à partir de la description sémiotique du design graphique et conceptuel

Comme nous l'a présenté Peter Stockinger lors de la journée d'étude sur l'analyse des sites web qui s'est déroulée les 16, 17 et 18 décembre 2015 à l'Université de Toulouse 2 Jean-Jaurès (*op.cit.*), la création d'un site web suppose la mise en place d'une réflexion à la fois sur un design graphique et conceptuel.

Le design graphique relève de ce que l'utilisateur peut voir directement à l'écran. Il correspond au message qui passe à travers la combinaison de plusieurs éléments textuels, visuels et parfois interactifs. L'analyse sémiotique d'un site web proprement dite porte sur la disposition de ces éléments et sur la description exclusive du design graphique. Elle ne se penche pas sur la création de ce design à travers le code informatique, mais plutôt sur les effets de sens qui passent à travers l'interface finale et qui ont pour fonction d'informer

l'internaute, de le faire adhérer ou encore de le faire agir ou réagir vis-à-vis d'un message. Pour comprendre la construction d'une identité numérique à travers un site web, il nous faut le considérer comme étant un lieu de référence culturelle, un territoire de valeurs configurable, adaptable et personnalisable. Chaque parcours de navigation est unique et produit le sens que veut bien en donner l'internaute, en fonction de ses propres intérêts. L'analyse du site web ne dépend pas seulement de la configuration graphique des éléments mais également des actions choisies par l'internaute, plus ou moins préprogrammées par le système. Le sens produit par l'interface dépend également du type de plateforme de conception utilisée. En effet, alors que les sites web issus de la génération web 1.0<sup>168</sup> étaient massivement informatifs, les sites actuels (ceux qui sont apparus dans le courant des années 2010) deviennent, comme le précisait Peter Stockinger lors de son intervention, des « lieux d'interactions sociales, de référence culturelle, personnalisables et intelligents » par leurs caractéristiques interactives et par la multitude de parcours de navigation qu'ils offrent à l'internaute, de façon tout à fait individualisée. Par ailleurs, la production et la modification de contenu sur ces nouvelles plateformes s'avère plus importante ce qui signifie que le maintien d'une identité permanente sur la toile commence à poser question. Pour cette raison, il est difficile de décrire la façon dont l'identité numérique d'une entreprise se déploie sur la toile seulement à travers l'analyse sémiotique du design graphique même si elle permet déjà de faire émerger des stéréotypes visuels récurrents. Il faut aussi prendre en compte le phénomène de personnalisation à l'extrême de la navigation de l'internaute, qui en fonction des individus, va produire des effets de sens différents.

La logique proprement dite d'un site web n'est pas seulement graphique, elle est aussi conceptuelle, c'est-à-dire qu'elle répond à une logique de conception et de construction. Les pratiques de production de sites web s'analysent à partir de l'appréhension du design conceptuel des sites web. C'est à travers nos entretiens que nous avons pu l'aborder pour comprendre les autres paramètres qui peuvent entrer en jeu dans la construction de l'identité numérique (paramètres organisationnels, techniques, pratiques d'usage). Les résultats de nos entretiens montrent le fossé qui se creuse chez les PME du tourisme, entre les représentations

---

<sup>168</sup> Le web 1.0, également appelé web traditionnel ou encore web de première génération, se caractérise par un design graphique statique, dont le contenu présente la principale caractéristique d'être informationnel, centré plutôt produit et/ou service pour ce qui concerne les sites d'entreprise. Le contenu est rarement mis à jour. Ce type pourrait s'apparenter à une brochure informative numérisée. L'utilisateur s'installe dans le rôle de lecteur, et n'expérimente que très peu d'interactivité avec l'interface. (<http://www.tutorials-computer-software.com/2009/10/definition-web-10-20-et-30.html> et <http://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>)

conceptuelles des acteurs de la construction de l'identité numérique des entreprises (collaborateurs internes et prestataires externes) et les pratiques d'usages (des internautes mais aussi des collaborateurs internes). Ce qui ressort principalement sur ce point de nos analyses, c'est notamment le fait que lors de la prise de décision de création d'un site web, les collaborateurs internes mettent en place un processus de création souvent en collaboration avec une agence externe (compétence inexistante en interne) sans prendre en compte la dimension organisationnelle que suppose la maintenance d'un tel outil de communication. Si la création de la plateforme est prise en charge par une agence externe et professionnelle, cette dernière n'intervient que dans la création du support sur lequel devra ensuite être géré un contenu en flux de production permanent. L'alimentation du site web en continu est nécessaire à la fois pour assurer la qualité de son référencement sur les moteurs de recherche, mais également, afin de maintenir une image actuelle de l'entreprise. Cela exige tout d'abord d'administrer un collaborateur à la tâche de maintenance et de production de contenu ainsi que des compétences techniques minimum de la part du collaborateur. A partir des résultats de nos entretiens, nous avons relevé que le collaborateur associé à cette tâche n'était souvent pas spécialisé et la réalisait par affinité avec l'outil. La tâche d'administration du site web devient secondaire, et n'intervient que lorsqu'un créneau se libère pour le collaborateur vis-à-vis de ses tâches principales. Aussi, il est intéressant d'observer que la compétence numérique des collaborateurs associés à l'administration de contenu sur les sites web est plus pratique (compétence d'usage, appétence principalement) que réfléchie. C'est plutôt l'agence de production du site qui possède la maîtrise des phénomènes sous-jacents liés notamment à l'aspect technique de la production du site. Aussi, lorsqu'une agence web produit un site web, elle livre en réalité une plateforme comparable à un contenant qu'il revient au client de « remplir » avec un contenu qui ne sera pas pris en charge par l'agence. Cette prise en charge de contenu demande alors au client de mettre en place une organisation qui puisse répondre à cette injonction de production de contenu : trouver les ressources financières et humaines (les compétences) en interne pour produire, en tenant compte du fonctionnement de l'infrastructure existante et des objectifs de développement fixés.

### 2.3. Analyse des stratégies d'investissement du web par les entreprises sur la base d'entretiens avec les acteurs du réseau

Aussi, en considérant le site web comme un acteur institutionnel, au sens d'acteur-réseau dans la lignée des considérations de Madeleine Akrich, Bruno Latour et de Michel Callon

(*op.cit.*), nous avons mené une analyse plus large en nous intéressant à l'analyse de la structure organisationnelle interne et externe à l'entreprise, composée à la fois d'acteurs humains et non-humains, tous participant au fonctionnement communicationnel de l'organisation. Nous nous sommes également intéressée à la culture et aux valeurs de l'entreprise vis-à-vis de l'implantation du numérique en son sein, ainsi qu'aux activités de production et d'utilisation des sites par les acteurs de la communication. Plus largement, nous nous sommes penchée sur l'analyse de l'écosystème (liens avec d'autres sites web ou entités qui correspondent aussi à des acteurs territoriaux) dans lequel est implanté le site web.

Afin de faire un état des lieux de la place du web au sein de l'entreprise, nous pouvons avancer que la présence du web dans les organisations est aujourd'hui très largement démocratisée. Cependant, elle est encore loin d'être institutionnalisée, en ce qui concerne du moins les PME touristiques du domaine thermoludique observé. Le web s'appréhende en effet différemment selon les institutions. La question des moyens en est une première raison, moyens humains comme financiers, desquels dépend une gestion maîtrisée de l'outil. On observe en effet que les métiers du web ne sont pas tout à fait développés en interne et qu'il y a un déficit de l'expertise dans la plupart des organisations. La présence du web dans l'entreprise soulève également la question des coûts cachés relatifs à l'investissement dans les nouvelles technologies. D'un point de vue stratégique, on observe une absence de vision claire des besoins ; le web intervient dans les processus de communication des entreprises sans réel plan d'action spécifique. Sa présence est un fait auquel chacun s'adapte à sa manière, sans véritable fédération des collaborateurs autour d'un projet commun (initiatives personnelles, autodidactie, implication minimum, etc.). D'un point de vue de l'intégration sociale de l'organisation, la nécessité de communiquer avec les parties prenantes d'un projet (clients, partenaires, collaborateurs, collectivités territoriales etc.), d'être visible, accessible, engagé socialement voire politiquement demande de travailler un discours pertinent et cohérent qui passe par la nécessité d'une adaptation des discours au format web imposé par le W3C<sup>169</sup> et aux diverses formes d'expression qu'il suggère. Enfin, nous observons une grande diversité des modes d'appropriation du web dans les organisations, à travers notamment la disparition, l'évolution ou l'apparition de certains métiers. Nous observons de multiples appropriations du web en leur sein, en fonction des besoins identifiés, des moyens alloués, de

---

<sup>169</sup> World Wide Web Consortium, organisme de standardisation du web à but non lucratif chargé de promouvoir la compatibilité des technologies du World Wide Web, dont le leitmotiv est « un seul web partout et pour tous ». ([https://fr.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web\\_Consortium](https://fr.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web_Consortium)).

---

l'environnement social et politique, de la stratégie web de l'entreprise ainsi que de la politique de management et de la capacité à se remettre en cause (flexibilité vs rigidité des processus).

### 3. Réflexions méthodologiques, théoriques et pratiques à partir de la synthèse nos résultats

L'objet premier de cette thèse était d'analyser l'identité en ligne des centres thermoludiques à travers leur site web<sup>170</sup> officiel, considéré en tant que vitrine identitaire. Nous nous sommes intéressée au discours d'entreprise qui passe à travers la mise en scène de leur univers, mais également à travers le contenu régulièrement posté sur le site web. Nous avons élargi cette analyse à la présence de l'entreprise sur d'autres plateformes numériques qui semblaient parfois beaucoup plus investies que le site web sensé représenter la vitrine du centre thermoludique. En effet, le site web institutionnel n'est plus aujourd'hui l'unique plateforme numérique qui permet aux entreprises de faire parler de soi. Il fait certes partie intégrante de l'identité numérique de l'organisation, mais il s'associe aujourd'hui à d'autres plateformes numériques, de type réseaux socionumériques, ou parfois gérées par des organisations externes de type sites web d'offices de tourisme, sites web institutionnels politiques et territoriaux, sites web de marques associées ou partenaires, grands groupes, comme c'est le cas chez Sensoria avec la chaîne d'hôtels Mercure, plateformes de vente en ligne de type Groupon, forums de discussion, plateformes comparatives etc. L'identité numérique d'une entreprise n'est plus seulement dépendante de l'organisation que l'on met en place en interne pour produire du contenu sur une seule plateforme numérique, comme s'il s'agissait d'une simple brochure d'entreprise numérisée. C'est aujourd'hui une accumulation de manifestations diverses de l'entreprise qui apparaissent sur la toile et qui construisent une identité numérique, quand bien même ces mentions ne sont pas contrôlées ni produites par l'entreprise concernée, ou par des organisations externes associées ayant des intérêts économiques communs. Ce peut être par exemple la mention d'un consommateur sur un forum. Et c'est également ce que les internautes disent de l'entreprise, indépendamment de

---

<sup>170</sup> Nous considérons le site web comme une plateforme numérique unique en son genre, produite stratégiquement d'un point de vue du design graphique, de l'ergonomie et du contenu, pour présenter un produit ou un service à destination d'une entreprise, par une agence web et/ ou de communication spécialisée en la matière. Nous ne considérons pas directement les réseaux sociaux comme des sites web mais plutôt comme des plateformes numériques sociales qui permettent d'autre manière de véhiculer l'image de marque de l'entreprise sur la toile sachant que le cadre d'expression de l'entreprise est beaucoup plus restreint que sur le site web.

tout intérêt commercial, qui va déterminer la construction de l'identité de l'entreprise en ligne, sans que cette dernière ne puisse la contrôler en totalité.

Cependant, nous sommes partie du postulat que le site web reste la figure centrale de l'identité numérique de l'entreprise dans le sens où il s'agit de la première adresse qu'un internaute va consulter afin de s'informer sur une organisation. Sachant que la mise en scène des informations dépend d'une longue première phase de conception en collaboration avec une agence de création de sites web, nous avons alors entrepris une analyse sémiotique des trois sites web observés sur la base des grilles d'analyse de site web existantes chez Peter Stockinger et chez Nicole Pignier. Nous sommes ensuite allée un peu plus loin dans la définition des valeurs à travers une analyse axiologique du positionnement des discours de chaque site web analysé.

### 3.1. Un site web institutionnel délaissé

Les résultats de l'analyse sémiotique comparative entre les trois interfaces analysées montrent une différence de positionnement très légère au niveau de l'expression graphique (nuances de couleurs notamment). Cependant, les modes de structuration spatiale se rejoignent, également au niveau de la stratégie d'énonciation, de la catégorisation de l'information ainsi qu'au niveau de la structuration du contenu par zones. Le degré d'interactivité n'est pas non plus très variable. Ces caractéristiques peuvent être induites par le type de CMS utilisé à l'époque, qui n'offrait peut-être pas encore une large liberté de personnalisation, quand bien même il est encore possible de créer du code derrière le CMS pour aller plus loin dans la personnalisation de l'interface. Le problème réside dans le fait que cela génère des frais de production considérables pour l'entreprise et que cette dernière se contente volontiers, par facilité, d'une interface standard.

Autre constat, plus subjectif cette fois, et qui résulte plutôt de notre pratique de navigation personnelle : nous avons pris note de l'état d'abandon de ces plateformes officielles, comme si la communication numérique de l'entreprise ne se passait plus par ici, comme si le site web n'était plus alimenté. Ces plateformes sont des sites web de 2010, et pourtant, ils ont déjà un air d'obsolescence : peu d'interactivité, graphisme statique, en « zones » pour reprendre Stockinger, avec des menus déroulants, des « boutons » ombrés...

Où s'expriment les entreprises sur le web, si elles n'alimentent plus leur plateforme officielle ? Pourquoi n'alimentent-elles pas le contenu de leur site web officiel ?

### 3.2. Un investissement massif dans les réseaux socionumériques

C'est en menant notre enquête sur la toile que nous avons massivement retrouvé les centres thermoludiques sur les réseaux socionumériques. Pour être exact, c'est notamment Sensoria qui s'est révélée être l'organisation la plus active sur un réseau de plateformes particulièrement dense (réseaux socionumériques, plateformes partenaires, sites de vente en ligne, etc.) alors que son site web paraît quasiment déserté.

Cette particularité propre à Sensoria de construire son identité numérique à travers les plateformes web interactives nous a poussée à nous pencher sur les travaux menés par Dominique Cardon<sup>171</sup> sur la construction de l'identité numérique des individus à travers les réseaux socionumériques. Nous allons les adapter toutefois au cas du centre thermoludique, dont les enjeux de construction de l'identité numérique ne sont pas les mêmes. Pour Cardon, les stratégies de présentation de soi (qu'il appelle des projections), s'effectuent « à travers un jeu de masques, de filtres ou de sélection de facettes » (Cardon, 2008 : §9). Ces facettes concernent tout d'abord les caractéristiques physiques des individus, ce qui les définit comme différents des autres socialement : âge, profession, statut marital, par exemple. Il s'agit ensuite de la représentation narrative que l'individu fait de lui-même à travers le choix d'une photographie de profil, de textes descriptifs et de commentaires. Ces deux premières facettes font partie de ce que Fanny Georges appelle « l'identité déclarative »<sup>172</sup>, c'est-à-dire un ensemble de données produites par l'utilisateur. L'une des facettes importantes constitutives de l'identité numérique sur le web 2.0 concerne le réseau de profils dans lequel l'individu est inséré. Ce que Fanny Georges appelle « l'identité calculée », c'est-à-dire le nombre d'amis et de groupes auxquels l'individu est inscrit, définit ce dernier dans une sphère sociale qui contribue à la construction de son identité dans le réseau. Enfin, Cardon désigne l'activité de l'individu sur le réseau social comme marqueur identitaire, ce que Fanny Georges appelle

---

<sup>171</sup> CARDON, D. 2008, « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux* 6/n° 152, p. 93-137, URL : [www.cairn.info/revue-reseaux-2008-6-page-93.htm](http://www.cairn.info/revue-reseaux-2008-6-page-93.htm).

<sup>172</sup> GEORGES, F. 2009, « Représentation de soi et identité numérique. Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0 », *in* *Réseaux* 2/n° 154), p. 165-193, URL : [www.cairn.info/revue-reseaux-2009-2-page-165.htm](http://www.cairn.info/revue-reseaux-2009-2-page-165.htm).

quant à elle « l'identité agissante », et qui correspond au contenu visuel et textuel produit par l'individu lui-même sur la plateforme.

Cette typologie de la représentation de soi sur les réseaux socionumériques colle bien à la représentation de l'individu. Mais qu'en est-il de la représentation de l'entreprise sur les réseaux ? Car en effet, les institutions qui possèdent une page ou un profil sur les réseaux sociaux ne peuvent se présenter comme un individu à part entière, en raison de la spécificité du profil qui leur est attribué. En effet, si nous prenons l'exemple de Facebook, les entreprises s'y présentent à partir d'une plateforme centrale identifiée comme telle. Les utilisateurs savent qu'il s'agit d'une entreprise par certains signes linguistiques qui diffèrent des profils personnels. Par exemple, il n'y a pas la possibilité de devenir « ami » avec ce profil, mais seulement de « liker » (d'« aimer ») cette page. La relation instaurée est par conséquent quelque peu différente. Par ailleurs, l'administration de la page peut accéder à un certain nombre d'informations non accessibles sur les profils privés. Il s'agit essentiellement de l'« identité calculée », pour reprendre la terminologie de Fanny Georges, et se compose des statistiques de consultation plus précises telles que par exemple, en plus du décompte de notifications, le sexe et l'âge des personnes qui ont consulté la page, le type d'appareil sur lequel a été consultée la page (mobile, site web...), le nombre d'actions effectuées sur la page, la portée, les pages similaires à caractère concurrentiel et leurs taux d'engagement, etc. Ces pages *corporate* permettent ainsi d'analyser un peu plus en profondeur l'identité calculée et permettent à l'entreprise d'ajuster sa production de contenu en fonction de l'impact produit par les dernières contributions (Georges, 2009 : §36).

### 3.3. Un investissement dans le web à but majoritairement informationnel

Dans un souci d'accroissement de la notoriété, le centre thermoludique gagneraient à s'inscrire dans le cadre d'une stratégie d'hypervisibilité. Mais les moyens internes n'étant pas développés pour pouvoir faire vivre ces plateformes de manière optimale, nous pensons que leur stratégie n'est, pour reprendre les résultats de nos entretiens, qu'informationnelle. Nous entendons par « stratégie informationnelle », la volonté de véhiculer de l'information générale sur l'actualité de l'entreprise et ce à moindre coût, par le biais d'une plateforme numérique sociale qui, à première vue, semble ne pas coûter. Nous différencions ce type de stratégie de la publicité informative, qui quant à elle, cherche à emporter l'adhésion du consommateur par

la persuasion<sup>173</sup>. Pour le centre thermoludique, la plateforme numérique sociale n'est qu'un véhicule de l'information peu onéreux. Elle pourrait encore être exploitée dans le cadre d'une analyse des utilisateurs et du réseau, car les pages *corporate* sur Facebook par exemple permettent une analyse fine du trafic qui s'effectue sur la page. Cependant, cette fonctionnalité est rarement consultée dans le cadre d'une stratégie bien établie. La plateforme numérique sociale pourrait encore être utilisée dans l'optique de créer un univers spécifique au centre thermoludique mais encore faudrait-il que l'organisation interne à l'entreprise soit propice à cet usage stratégiquement pensé. Le manque de personnel, le manque de temps, la nouveauté du média, mais aussi sa gratuité ainsi que sa facilité d'usage et sa rapidité d'exécution font que la plateforme numérique sociale est utilisée pour au moins deux des plus basiques de ses fonctions par le centre thermoludique :

-véhiculer de l'information sur l'actualité ;

-maintenir un contact minimum avec le réseau (clientèle et prospects, sympathisants, partenaires, concurrence, institutions).

En effet, l'identité visuelle de ces entreprises sur les réseaux socionumériques ne change pas régulièrement comme cela pourrait être le cas pour un profil personnel sur Facebook, par exemple. L'entreprise ne multiplie pas les « stratégies d'anonymisation » (Cardon, 2008 : §9)<sup>174</sup> comme le souligne Cardon (*op.cit.*), car elles n'y trouvent bien évidemment pas d'intérêt. Il ne s'agit pas non plus, à l'inverse, d'une surexposition de soi de manière strictement transparente ; effectivement, la recherche d'une certaine maîtrise du discours est de rigueur, et l'intérêt pour le centre thermoludique est de communiquer une image essentiellement positive de l'organisation. Le but majoritaire de la présence des centres thermoludiques sur les réseaux socionumériques est simplement d'être visible par le plus grand nombre de prospects, et ce de manière la plus reconnaissable et la plus pérenne possible. Aussi, nous ne pensons pas que les motivations de présentation de soi sur Facebook, par exemple, soient les mêmes pour un individu que pour une société qui utilise une plateforme sociale numérique en tant que support et moyen de communication. Les entreprises n'ont pas fondamentalement intérêt à montrer leur activisme au niveau du profil en lui-même (informations immuables, telles que la photo

<sup>173</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/publicite-informative/>

<sup>174</sup> « Les utilisateurs multiplient par ailleurs les stratégies d'anonymisation pour créer de la distance entre leur personne réelle et leur identité numérique, et ce jusqu'à défaire toute référence à ce qu'ils sont et font dans la « vraie vie ». L'identité numérique produit donc moins des informations que des signaux... » (Cardon, 2008 : §9)

de profil, l'identité visuelle et institutionnelle) mais plutôt au niveau du contenu informationnel concernant l'actualité de l'entreprise par exemple.

Aussi, l'expressivisme pour le centre thermoludique, se réalise dans une exposition de soi plus ou moins contrôlée, rendue publique à travers une approche relationnelle au moyen des réseaux sociaux numériques. Cette logique relationnelle révèle une certaine exigence communicationnelle, qui se présente sous la forme d'un impératif d'échanges et de dialogues avec des tiers. Ce sont eux qui vont agréer positivement ou non les demandes de reconnaissance, lesquelles s'accordent avec « un travail discursif important »<sup>175</sup> (Denouël, 2011 : pp 75-82). Nous aimerions insister sur cette question du « travail discursif important » qui est, du moins pour les centres thermoludiques étudiés dans le cadre de cette thèse, particulièrement complexe à réaliser : problèmes organisationnels internes, manque de personnel formé, pas de poste dédié, improvisation, bricolage, absence de stratégies de contenu et de gestion des réseaux sociaux numériques instaurées.

### 3.4. Des stratégies d'investissement du web non-officielles diverses

En poursuivant nos observations sur la toile et en allant à la rencontre des acteurs de la communication au sein de ces organisations (à la fois en interne dans les organisations et à l'externe, auprès des prestataires fournisseurs des sites web), nous avons constaté peu à peu une différenciation notable des stratégies d'investissement du web entre chacun des trois centres thermoludiques observés. Nous avons cherché à comprendre les raisons de tels décalages au niveau des stratégies mises en place par les acteurs de la communication. Nous avons constaté ainsi chez Balnéa une logique pro active concernant la stratégie d'investissement dans la communication web, cherchant à rester à la pointe des tendances techniques et webdesign, avec un focus centré sur la production de contenu qualitatif. A l'inverse, Sensoria Rio se positionne sur une logique d'investissement opportuniste, jouant la carte de la présence active sur les réseaux sociaux numériques, cherchant le moindre investissement financier et l'élargissement maximal de la visibilité. Les Bains du Rocher mettent plutôt en place une logique collaborative qui permet ainsi de fédérer les compétences et de s'insérer dans une logique communicationnelle territoriale plutôt que seulement institutionnelle.

---

<sup>175</sup> DENOUEËL, J. 2011, « identité » *in* Communications, 1/n°85, pp75-82

Chacune des stratégies déterminées présente une logique de construction de l'identité numérique qui diffère fortement de la concurrence et c'est ainsi que la différenciation s'opère. En effet, chaque centre thermoludique n'investit pas le web pour les mêmes raisons, ce qui induit des processus de production de contenu sur la toile extrêmement variables, quand bien même nos premières considérations sur l'analyse des sites web officiels montraient, en surface, le contraire. En effet, le simple fait autrefois de posséder un site web institutionnel suffisait à être présent sur la toile. C'est la raison pour laquelle selon nous, l'analyse sémiotique dévoilait une représentation de chaque centre quasi identique. L'évolution du web apporte aujourd'hui des contraintes face auxquelles les entreprises mettent en place des stratégies diverses, et qui vont nettement les différencier les unes des autres, ne serait-ce que par l'usage qu'elles font du web. Il existe aujourd'hui un choix considérable de plateformes qui leurs permettent d'élaborer une stratégie de présence sur le web relativement personnalisée.

### 3.5. Vers une maîtrise de l'identité numérique ?

Dans ce contexte, qu'en est-il alors de la maîtrise de l'identité numérique sur les plateformes sociales ? L'action des identités agissantes et calculées sur Facebook permet au minimum aux entreprises d'exister, d'être visibles, grâce à des « évaluations quantifiées » (Georges, 2009 : §19), ou bien grâce à l'analyse de l'identité calculée qui, sur un profil classique, se mesure par exemple sur Facebook au nombre de *likes*, de commentaires ou de vues. Mais pour autant, est-ce-que cette possibilité de quantifier les actions, comme la possibilité d'être particulièrement actif sur le réseau à partir d'une réelle stratégie garantie une réelle maîtrise de son identité numérique ? Comme nous venons de le voir, celle-ci est tout autant manipulée par les identités agissantes et calculées. Nous pouvons émettre l'hypothèse que le fait de nourrir soi-même au moins l'identité déclarative peut donner l'illusion d'une certaine maîtrise, à travers le choix d'un discours, de mots et d'illustrations spécifiques au style de l'entreprise ainsi qu'à travers le déploiement d'une charte graphique cohérente. Par ailleurs, nous pouvons constater, à l'instar de Benoit Cordelier et de Pauline Breduilleard (2012)<sup>176</sup>, l'émergence de chartes d'utilisation des réseaux socionumériques dans les entreprises. Ces chartes à visée premièrement managériale, sont un moyen pour les entreprises

---

<sup>176</sup> CORDELIER, B., BREDUILLIEARD, P. 2012, « Performativité des chartes d'utilisation des réseaux socionumériques en entreprise. Une pragmatique par l'engagement et la contrainte. », in *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/n° 13/1, p. 127-142, URL : [www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2012-1-page-127.htm](http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2012-1-page-127.htm).

de contrôler en amont l'activité de production de contenu des membres de l'entreprise sur les réseaux sociaux numériques, que ce soit dans la sphère professionnelle ou privée. Autrement dit, et pour reprendre la terminologie de Fanny Georges, l'objectif de ces chartes est aussi d'avoir un certain contrôle sur les identités déclaratives et agissantes de chaque membre de l'organisation afin de les homogénéiser ou de les rendre les plus neutres possibles : « Ici, le débat de la distinction entre réel et virtuel s'estompe au profit de la différence entre public et privé, plus particulièrement entre professionnel et personnel. En effet, le mythe d'un schisme entre une virtualité aux conséquences cantonnées à l'Internet et l'existence parallèle et quasi hermétique de la réalité hors ligne est tombé au tournant des années 2000. Les entreprises ont pris conscience de cette interpénétration des deux mondes. Elles ont donc voulu réguler les comportements de leurs employés en instaurant des chartes d'utilisation des RSN ». (Cordelier, Breduillieard, 2012 : §16)

Cependant, le réseau social ainsi que l'algorithme proposé par la machine influent très fortement sur la représentation de l'entreprise propriétaire d'un profil. Elle peut certes mesurer l'impact de ses actions et de son réseau social à travers l'identité calculée, mais il reste difficile d'influer sur elle tout autant que sur les actions du réseau. Le seul moyen d'y parvenir est de tenter de provoquer l'action du réseau social à travers une production de contenu spécifique et ciblé, en dehors du fait qu'il est également possible d'acheter des espaces de publicité. Cette dernière considération suppose la nécessité de se manifester sur le réseau social pour exister. La seule présence en tant que profil n'a aujourd'hui plus de valeur. Le profil ne se différencie et n'est référencé que s'il vit. Les réseaux sociaux numériques exigent un impératif d'immédiateté en faisant de l'action immédiate, la définition même de l'existence sur le réseau.

Cet impératif de production de contenu permanent demande une organisation, du personnel qualifié, une réflexion, du temps, paramètres que l'entreprise ne réalise souvent pas lorsqu'elle se lance dans l'investissement d'un site web dédié. Car si ce dernier n'est pas inclus dans une stratégie de communication préalablement définie avec un plan d'action lié à l'administration de contenu, le site web ou le profil sur les réseaux sociaux numériques ne sont plus que des contenants vides de toute substance. La différence entre le site web et la plateforme sociale réside encore dans le fait que sur le web, l'identité calculée et agissante continuent de générer un certain contenu non directement produit par l'entreprise mais qui fait partie intégrante de son identité numérique.

Selon nos observations de terrain, la question de la maîtrise de l'identité numérique relève d'un ensemble de facteurs internes et externes sur lesquels l'entreprise n'a pas forcément la main à cent pour cent. L'identité de marque est un pur produit conceptualisé et stratégiquement pensé autour d'un système de valeurs qu'il est tout à fait possible de rendre cohérent avec l'ensemble des discours que l'entreprise produit officiellement sur le web. Cependant, une identité d'entreprise ne se construit pas uniquement sur la base de discours produits officiellement, et transmis par des médias contrôlés et attestés par l'entreprise.

En effet, comme le montrent notamment nos entretiens semi-directifs, une identité d'entreprise se construit collectivement, y compris avec des acteurs qui n'ont pas forcément conscience de participer à la construction d'une identité collective. Autrement dit, le discours que ces acteurs véhiculent dans l'univers en ligne tout autant que hors ligne à travers des paroles portées sur leur propre entreprise, et quel que soit le contexte de communication dans lequel ils se trouvent, participe inévitablement à la construction d'une identité collective que les chargés de communication ou les responsables stratégiques ne peuvent appréhender en totalité.

Il en va de même avec le discours véhiculé par les consommateurs, internautes et curieux qui ont aujourd'hui, avec le web 2.0, l'opportunité de s'exprimer dans une relation horizontale et quasi transparente avec l'entreprise. Même si le principe de modération permet de limiter dans une certaine mesure l'impact négatif des discours sur la construction de l'identité de marque ou sur la perception de l'image de marque, la parole des consommateurs a aujourd'hui, sur le web, valeur de vérité. Le témoignage client, l'expérience rapportée sont des discours qui ne peuvent être totalement dominés par le pôle stratégique de l'entreprise. La gestion de tels discours s'apparente à la communication de crise où il s'agit de reprendre et de transformer la critique négative en débat social, dans lequel diverses opinions peuvent se confondre (Libaert, 2013)<sup>177</sup>.

L'ensemble des discours institutionnels dans lesquels sont impliquées les entreprises, qu'il s'agisse de discours politique, ou de promotion touristique ou territoriale impactent également l'image ainsi que la construction identitaire des organisations. En effet, si nous nous concentrons sur le discours des organisations touristiques du département des Hautes-Pyrénées et de la région Midi-Pyrénées qui circulent sur le web, nous pouvons constater que

---

<sup>177</sup> LIBAERT, T. 2013, *Communication(s)*, Paris, Dunod, 191 p.

l'eau thermale exploitée par les centres thermaux et thermoludiques du territoire devient, au-delà d'un élément naturel bienfaiteur, un argument d'accroche touristique de poids, auquel les centres thermoludiques ne peuvent échapper.

Aussi, l'entreprise est particulièrement soumise à l'évolution du positionnement de la concurrence, qui impose de manière aléatoire, une certaine direction en termes d'évolution identitaire sur le web. La nécessité de se présenter comme un acteur social en évolution constante implique l'apparition d'identités multiples, se succédant, et peu stabilisées. Or, il apparaît difficile de rechercher la maîtrise dans un contexte discursif particulièrement instable, surtout si le repositionnement constant face à la concurrence impose une remise en cause incessante de l'identité numérique.

Nous pensons que la question de la maîtrise de l'identité, quelle qu'elle soit (identité d'entreprise, de marque, organisationnelle ou encore numérique), est un objectif difficilement concevable, dans la mesure où de nombreux paramètres subjectifs entrent en ligne de compte quant à la question de sa perception. Pourtant, cette recherche constante des entreprises à produire un discours maîtrisable et cohérent sur la toile avec les objectifs fixés reste d'actualité au sein des organisations. La maîtrise de l'identité suppose la mobilisation de compétences particulières au sein de l'entreprise ou en externe, ainsi que de poser un regard le plus neutre et le plus objectif possible sur la production des discours qui circulent sur la toile et qui sont produits sur l'entreprise. Cela pose également la question du temps pour ces organisations qui sont plongées dans la spirale de la productivité : quand trouver le temps de poser un regard neuf sur sa production de discours ? Comment financer une telle initiative d'optimisation des discours ? Comment mobiliser les collaborateurs dans cette démarche réflexive ? Comment être sûr de l'effectivité d'une démarche de maîtrise de l'identité numérique quand nous connaissons l'ampleur des paramètres justement non maîtrisables qui la constituent ?

Par ailleurs, une identité n'est jamais, selon nous, figée. Elle est sans cesse en construction, même dans le monde hors ligne. Il suffit peut-être d'accepter simplement ce caractère évolutif et non figé de l'identité, y compris pour les entreprises. Pour autant, nous n'excluons pas le fait que la construction de bases solides autour de piliers de valeurs immuables est au minimum nécessaire pour les entreprises, dans un souci de différenciation et de positionnement sur le marché. Finalement, la recherche d'une identité numérique maîtrisée ne devrait-elle pas être abandonnée au profit d'une gestion plus spontanée de ce qu'elle

advient ? Si l'aspect stratégique est important quant à la mise en place d'actions spécifiques pour la réalisation d'objectifs, qu'en est-il de la construction d'une identité souveraine fragilisée par la multiplicité des facteurs externes qui sont susceptibles de l'ébranler ?

#### 4. Limites et perspectives de la thèse

Les limites principales de cette thèse résident à la fois dans la taille des corpus analysés et dans la répliquabilité de la méthodologie à un autre domaine organisationnel. En effet, nous avons travaillé sur un corpus tout d'abord particulier, qui concerne des organisations de type PME, implantées en fond de vallée de montagne, sur un même département, dont le domaine d'activité est similaire. Pour valider nos observations et la mise en place de notre méthodologie d'analyse de la présence des entreprises sur le web, il nous faudrait tester son applicabilité à d'autres types d'organisations.

Par ailleurs, nous avons travaillé sur un corpus relativement restreint. Nous n'avons comparé que les sites web de trois centres thermoludiques sur les neuf existants sur le département. Notre travail présente un écueil de représentativité certain. Nous assumons néanmoins ce choix restreint par le fait que les trois entreprises observées présentent des caractéristiques comparables, notamment d'un point de vue de leur situation géographique et économique. Il s'agit également des structures les plus développées, pionnières dans le secteur, et répondant en outre aux critères de définition d'une PME. Les autres structures étant apparues plus tard sur le marché par effet de tendance, sont plutôt considérées comme suiveuses et nous les avons ainsi écartées.

Nous ne pouvons que regretter par ailleurs l'absence d'entretiens qualitatifs menés auprès des collaborateurs internes des centres thermoludiques préposés à l'administration de contenu sur le web (hors directeurs), tout comme l'absence d'entretiens menés avec les acteurs de l'environnement institutionnel. Ces éléments ont été *a posteriori* inclus dans la proposition de méthodologie en dernière partie de cette thèse et notre objectif est de pouvoir mener à bien cette entreprise dans une optique de développement de cette première piste méthodologique. Néanmoins, l'entretien avec les concepteur-réalisateurs des sites web ainsi que les directeurs de structure nous a permis de dégager trois logiques d'investissement du web intéressantes qui pourraient nous permettre de tester leur répliquabilité sur un corpus plus large, dans un autre domaine ou encore un autre réseau d'acteurs.

En outre, il aurait été judicieux de nous pencher sur la question de la réception à travers une approche des internautes et de les questionner sur la relation qu'ils entretiennent avec l'image des centres thermoludiques à partir de la représentation qu'ils s'en font sur le web. Cette question nous a longtemps habitée pendant la première période de notre travail de thèse, question que nous avons ensuite occultée pour des raisons de limitation de notre terrain d'observation. Cependant, la correspondance entre identité et image est une thématique qui nous a toujours suivie tout au long de notre parcours universitaire. Il s'agit d'une dimension qu'il nous serait possible d'exploiter par la suite à partir d'un élargissement de nos observations fondées sur la construction de l'identité vers des considérations fondées sur la réception de l'image.

La méthodologie mise en place en fin de thèse constitue selon nous une première base de travail intéressante qu'il est possible de tester à nouveau sur le même corpus de travail, dans une perspective d'approfondissement, alors même que les centres thermoludiques ont évolué dans la mise en place de leur stratégie d'investissement du web. D'une part, nous pouvons mesurer le chemin parcouru par les mêmes centres thermoludiques observés : où en sont-ils vis-à-vis de leur stratégie d'investissement du web, quels sont leurs retours vis-à-vis des choix qui ont été exprimés lors de notre première enquête ? D'autre part, la prise en compte des internautes dans une optique de mesurer la correspondance entre la stratégie d'investissement du web des centres thermoludiques et les pratiques touristiques réelles des internautes pourrait être un axe de développement particulièrement enrichissant et stimulant. L'objectif serait de mettre en place, à travers une approche plus ethnographique, une cartographie des usages du web par les internautes dans le contexte du tourisme. Plus spécifiquement, nous pourrions nous pencher sur la question de la préparation de séjours et d'activités touristiques sur le web par les internautes en tenant compte aujourd'hui de la spécificité des équipements technologiques mobiles et de la modification des rapports au temps et à l'espace qu'ils peuvent induire. Enfin, il pourrait être intéressant d'approfondir les observations de terrain réalisées en situation professionnelle à travers l'approche des acteurs institutionnels par le biais d'entretiens qualitatifs, dans une position cette fois-ci bien établie de recherche, et non d'actrice à part entière du réseau. Par ailleurs, la toute jeune reconfiguration géopolitique du territoire français a très certainement redessiné les contours des stratégies de valorisation des territoires régionaux, ce qui peut nous apporter un éclairage intéressant sur les pratiques de mise en valeur de certaines prestations touristiques locales telle que le thermoludisme, sur le web.

---

# Bibliographie

## Ouvrages et articles

### Sémiotique/Sémiologie

BONACCORSI, J. 2013, « Approches sémiologiques du Web » *in* BARATS, C. Manuel d'analyse du web, Paris, Armand Colin, 258 p.

BOUTAUD, J.-J. 1998, Sémiotique et communication. Du signe au sens, Paris, L'Harmattan, 318 p.

COURTÈS, J. 1976, Introduction à la sémiotique narrative et discursive, [s.l.] Hachette, 143 p.

FLOCH, J.M. 1990, Sémiotique, marketing et communication : Sous les signes, les stratégies, Presses Universitaires de France – PUF, 3<sup>e</sup> éd. (10 janvier 2002), 233 p.

FONTANILLE, J. 2008, Pratiques sémiotiques, Paris, PUF, 328 p.

GREIMAS A.-J., COURTÈS J. 1986, Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage, tome 2, Paris, Hachette, 270 p.

GROUPE D'ENTREVERNE. 1979, Analyse sémiotique des textes. Introduction, Théorie, Pratique, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 207 p.

LESCOURRET, M. 2012, Le plaisir ça s'apprend... ! Approche sémiotique de la stratégie de communication de l'ESF, mémoire de Master 2 Professionnel, Limoges.

LOTMAN, Y. 1999, La Sémiosphère, Presses universitaires de Limoges, 1999.

PIGNIER, N., DROUILLAT, B. 2004, Penser le Webdesign, Modèles sémiotiques pour les projets multimédias, Paris, L'Harmattan, 218 p.

PROPP, V. 1970, Morphologie du conte, Seuil, coll. « Points / Essais ».

RASTIER, F. 2002, Enjeux épistémologiques de la linguistique de corpus, texte issu de la conférence aux deuxièmes Journées de Linguistique de Corpus, Lorient, recueilli dans les Actes paru sous la direction de Geoffrey William, aux Presses Universitaires de Rennes.

SEMPRINI, A. (*dir.*) 2007, Analyser la communication 2 : Comment analyser la communication dans son contexte socioculturel, L'Harmattan, 369 p.

STOCKINGER, P. 2005, Les sites web : description, conception et évaluation, Hermès Science Publications, 270 p.

ZILBERBERG, C., FONTANILLE, J. 1998, Tension et signification, Liège, P. Mardaga.

ZILBERBERG, C. Éléments de sémiotique tensive, Québec, Presses de l'Université Laval.

\*

### Communication Organisationnelle

ALEMANNI, S.-P., PARENT, B. 2013, Les communications organisationnelles, comprendre, construire, observer, Paris, L'Harmattan.

BOUILLON, J.-L., BOURDIN, S., LONEUX, C. 2007, « De la communication organisationnelle aux “ approches communicationnelles” des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *in* Communication et organisation [En ligne], 31.

BOUILLON, J.-L., BOURDIN, S., LONEUX, C. 2008, Approches communicationnelles des organisations, Sciences de la société et Presses Universitaires du Mirail, 74.

CHEVALLIER, J. 1994, « Identité, organisation, institution », *in* CRISPA-CURAPP, L'identité politique, Paris, PUF, p. 239-251

HUËT, R., LONEUX, C. 2011, « Responsabilité sociale des entreprises, éthique et communication » *in* La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux, Chenelière éducation, Montréal, 346 p.

MC PHEE, D.R., ZAUG, P. 2000, « The communicative constitution of organizations : a framework for explanation », *in* The Electronic Journal of Communication/La revue électronique de communication, 10(1/2), P. 1-16.

POMMIER, P. 2004, « Les réseaux de petites entreprises sur les territoires : des objets méconnus », *in* Communication et organisation [En ligne], 25, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2946>

TAYLOR J.-R., DELCAMBRE, P. 2011, « Histoire et approches », *in* La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux, Montréal, Chenelière éducation, 346 p.

\*

### Sciences de l'Information et de la Communication

ALMIRON, M. 2013, « à la recherche d'Identités perdues des corps numériques », *in* COUTANT, A., STENGER, T., Identités numériques, Paris, L'Harmattan.

BACHIMONT, B. 1999, « Système numérique et documentation des contenus audiovisuels », *in* Métiers de l'audiovisuel et numérique : évolution ou révolution ? Dossiers de l'Audiovisuel, numéro 83.

BENGHOZI, P.-J. 2000, « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats », *in* Réseaux, vol.18, n°104, pp. 31-57.

BLOCH, E. 2012, Communication de crise et médias sociaux, Paris : Dunod.

BOMSEL, O. 2007, Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique, Saint Amand, éditions Gallimard, 305 p.

BOUGNOUX, D. 2001, Introduction aux sciences de la communication, La découverte, Repère, 128p.

BOUGNOUX, D. 2013, la communication par la bande, La découverte, 288 p.

CARDON, D. 2008, « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *in* Réseaux 6/ n° 152, p. 93-137, URL : [www.cairn.info/revue-reseaux-2008-6-page-93.htm](http://www.cairn.info/revue-reseaux-2008-6-page-93.htm).

CAVAZZA, F. 2006, Qu'est-ce que l'identité numérique ? URL: <http://www.fredcavazza.net/2006/10/22/qu-est-ce-que-l-identite-numerique/>

COLLARD, A.-S. 2005, « Portraits de métaphores : réflexions autour des enjeux communicationnels des métaphores dans l'hypermédia », *in* Communication, 23.

CORDELIER, B., BREDUILLIARD, P. 2012, « Performativité des chartes d'utilisation des réseaux socionumériques en entreprise. Une pragmatique par l'engagement et la contrainte. », *in* Les Enjeux de l'information et de la communication 1/n° 13/1, p. 127-142, URL : [www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2012-1-page-127.htm](http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2012-1-page-127.htm).

COUTANT, A., STENGER, T. 2013, Identités numériques, Paris, L'Harmattan, p. 5.

DENOUEËL, J. 2011, « identité » *in* Communications, 1/n°85, pp75-82

GADILLE, M., IRIBARNE, A. 2000, « La diffusion d'internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées. », *in* Réseaux, vol.18, n°104, pp. 59-92.

GEORGES, F. 2009, « Représentation de soi et identité numérique. Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0 », *in* Réseaux 2/ n° 154, p. 165-193, URL : [www.cairn.info/revue-reseaux-2009-2-page-165.htm](http://www.cairn.info/revue-reseaux-2009-2-page-165.htm).

GEORGES, F. 2010, Identités virtuelles : les profils utilisateurs du web 2.0, questions théoriques, 216p.

GEORGES, F. 2013, « Avatars et profils utilisateurs : des métaphores technologiques de l'image de soi », *in* identités numériques, Paris, L'Harmattan, 178 p.

JEANNERET, Y. 2007, Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ? Presses Universitaires du Septentrion, 200 p.

KESSOUS, E., PROULX, S. 2007, « La sécurité dans un monde numérique », *in* Annales des télécommunications, vol. 62, n° 11/12

LAZARFELD, P., KATZ, E. 1955, Influence personnelle. Ce que les gens font des médias, Paris, Armand Colin/Institut national de l'audiovisuel, 416 p.

LE GUERN, P. 2012, « Irréversible ? Musique et technologies en régime numérique », *in* Réseaux 2/n° 172, p. 29-64.

MATTATIA, F. 2013, « Qui êtes-vous réellement ? Sur internet, personne ne sait que vous êtes un chien », *in* Identités numériques, Paris, L'Harmattan, p. 157.

MERZEAU, L. 2010, « Présentation », *in* Documentaliste, -SI /1, Vol 47, p 28.

MERZEAU, L. 2013, « Identity commons : du marquage au partage », *in* Identités numériques, Paris, L'Harmattan, p. 35.

MPONDO-DICKA, P. 2013, « Sémiotique, numérique et communication », *in* Revue française des sciences de l'information et de la communication [En ligne], numéro 3, URL : <http://rfsic.revues.org/547>.

MUCCHIELLI, A. 1986, L'identité, P.U.F., Coll. Que sais-je, n°2288.

ROUQUETTE, S. 2009, L'analyse des sites internet. Une radiographie du cyberspace, Bruxelles, De Boeck, 335 p.

ROUQUETTE, S. 2010, L'hypermédia internet. Analyse globale de l'espace médiatique, Internet, INA.

TCHUENTE, D. 2013, « Profils utilisateurs et identités numériques : concepts et problématiques », *in* Identité numériques, Paris, L'Harmattan, 178 p.

THOUSEAU, G., PELISSIER, N. 2013, « De la trace à l'identité numérique : le petit monde de Twitter », *in* Identité numériques, Paris, L'Harmattan, p. 121.

\*

## Sciences de Gestion

ALDEBERT, B., LOUFRANI-FEDIDA, S. 2010, « Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *in* Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 1, pp. 33-61.

BUREAU, S. 2006, « La professionnalisation des nouveaux métiers liés aux technologies de l'information et de la communication : un déterminant dans les processus d'organisation d'une fonction ? Le cas des technologies web », *in* Systèmes d'Information et Management, numéro 11, pp.5-22.

BUREAU, S., SUQUET, J.-B. 2007, « Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel », *in* Finance Contrôle Stratégie – volume 10, numéro 4, pp. 17 - 35.

FAIVRE-DUBOZ, T., FETIQUE, R., LENDREVIE, A. 2011, *Le webmarketing*, Paris, Dunod, 340 p.

FROCHOT, I. LEGOHEREL, P. 2014, *Marketing du Tourisme*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod. 325 p.

GOMBAULT, A. 2000, *La construction de l'Identité organisationnelle : une étude exploratoire au Musée du Louvre*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion soutenue à Bordeaux.

HAZEBROUCQ J.M. 2006, *Destinations innovantes et développement du tourisme*, Forum l'Esprit de l'Innovation II, colloque international, Connaissance ou finance ? L'innovation, Dunkerque.

HEIDE, J.-B., JOHN, G. 1992, « Do norms matter in marketing relationships? » *in* The Journal of Marketing, American Marketing Association, pp. 32-44.

HJALAGER, A.-M. 2002, *Repairing innovation defectiveness in tourism*, Tourism Management, 23, pp. 465-474.

LECOCQ, X. 2004, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen. », *in* M@n@gement 3/Vol. 7, p. 109-135.

LIBAERT, T. 2013, *Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 270 p.

LIBAERT, T. 2013, *Communication(s)*, Paris, Dunod, 191 p.

MARCHESNEY, M. 1993, *Le Management stratégique*, Eyrolles, 216 p.

OSLO (d'), M. 2011, « de l'observation à l'incitation et à la formation », Rapport de synthèse, Observer les processus d'innovations touristiques. Répertoire des profils de compétences des cadres et les formations existantes, *in* ROUARD, A., SERRATE, B., CLIVAZ, C., LOUBIER, C., SCHEGG, R. 2011, Les voies de l'innovation touristique Projet INTERREG IV France-Suisse, p.12.

PONCIER, A. 2009, « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 », *in* Revue internationale d'intelligence économique, Vol 1, pp. 81-91.

RIZOPOULOS, Y., KICHOU, L. 2001, L'innovation institutionnelle en tant que processus d'interactions organisationnelles *in* Revue d'économie industrielle, Vol.97., 4<sup>ème</sup> trimestre. Organisation et institutions : la centralité des règles, p. 139

ROUARD, A., SERRATE, B., CLIVAZ, C., LOUBIER, C., SCHEGG, R. 2011, Les voies de l'innovation touristique Projet INTERREG IV France-Suisse, p.12.

SAVALL, H., ZARDET, V. 2010, Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, 5e édition, Paris, Economica, pp.436.

SIEGEL, D. 2008, « Réflexion sur la stratégie », *in* La Revue des Sciences de Gestion 2/ n° 230, p. 15-23.

SILBERZAHN, P. 2012, L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, 15.

WATHNE, HEIDE, J. 2000, « Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions » *in* Journal of Marketing, vol. 64, n°4, p. 36-51.

\*

## Sociologie

ABBOTT, A. 2003, « Ecologies liées : à propos du système des professions. », *in* Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions, coordonné par P.-M. Menger, Paris, Maison des sciences de l'homme, pp. 29-50.

AKRICH, M., CALLON, M., LATOUR, B. (éd.). 2006, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales », Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de Mines ParisTech. (ISBN 2-911762-75-4)

ALTER, N. 2000, « l'innovation ordinaire », *in* les fiches de lecture de la Chaire D.S.O., B. Lebeaupin CNAM/DEA DRH, Séminaire Ethique et RH, PUF/Sociologie.

BLANCHET A., GOTMAN, A. 2010, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, France.

BONNET, D. 2014, « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique. Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *in* *Sciences de la société*, 91, pp. 50-61.

CALLON, M. 2006, (entretien avec Michel Ferrary), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *in* *Sociologies pratiques*, PUF, n° 13/2, p. 37-44.

FERRARY, M., CALLON, M. 2006, « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *in* *Sociologies pratiques*, vol. 2, no. 13, p. 37-44.

QUERE, L. 1996, « Faut-il abandonner l'étude de la réception ? » *in* *Point de vue*, Volume 14, Numéro 79 pp. 31-37.

\*

### Tourisme, Tourisme Scientifique et Territoire

CORNELOUP, J. 2005, « la place du marché dans le fonctionnement des loisirs sportifs de nature » *in* *Téoros* [en ligne], 24-1, URL : <http://teoros.revues.org/1528>.

DUPEYRE, M. 2011, *Petite histoire du thermalisme dans les Hautes-Pyrénées*, éditions PyrèMonde, 148 p.

HARDY, J. 1839, *Voyage pittoresque dans les Hautes-Pyrénées*, Lavergne, 144 p.

LOUBIER, C., SCHEGG, R. 2011, *Les voies de l'innovation touristique*, Projet INTERREG IV France-Suisse, p.12.

ROUSSEL, E. 2008 « Développement durable des territoires », *in* ZAOUAL, H. (dir.) 2008, « Développement durable des territoires », *in* Économie sociale, environnement & innovations, Paris, L'Harmattan.

TORRE, A. 2016, « Comprendre le développement territorial », *in* [hypotheses.org](http://sms.hypotheses.org/6456), <http://sms.hypotheses.org/6456>.

VELTZ, P. 2004, Des lieux et des liens. Essai sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation, Editions de l'Aube, 173p.

ZAOUAL, H. (dir.) 2008, « Développement durable des territoires », *in* Économie sociale, environnement & innovations, Paris, L'Harmattan.

## Autres

ATOUT FRANCE, 2009, Les chiffres clés du tourisme de montagne en France, Observation touristique, 7<sup>ème</sup> édition, 63 p.

ATOUT FRANCE. 2011, Carnets de Route de la Montagne, 310 p.

BLANQUIER, M.-N. 2008, Thermoludisme. Etats des lieux des différents centres en Midi-Pyrénées, AFTH Bagnères de Bigorre, CR Midi-Pyrénées.

BOURDEAU, P. 2010, exposé lors des Rendez-vous de l'ENSA sur les snowparks, juin 2010.

BOUVARD, M. 2009, député de la Savoie, allocution lors du Conseil national de la montagne du 3 novembre, *in* le site de l'association nationale des élus de la montagne, [www.anem.org](http://www.anem.org).

DE VILLEPIN, D. 2006, « interventions du Premier Ministre, allocution au Conseil national de la montagne » *in* Le portail du Gouvernement, <http://archives.gouvernement.fr/>.

DIRECTION DU TOURISME. 2013. Chiffre clés du tourisme, *in* le site de la direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, [www.dgcis.gouv.fr](http://www.dgcis.gouv.fr).

HENSCH, J.-M. 2016, « La digitalisation arrive -que signifie-t-elle pour la branche des boissons ? », conférence dans le cadre du 59<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'ASG (Communauté de travail de l'Industrie suisse des boissons) à Lausanne.

JDN, LA REDACTION. 2013, « Nombre d'internautes en France » *in* JDN, l'économie de demain, URL : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/nombre-internautes-france.shtml>.

MPONDO DICKA, P. 2015, Journées d'étude organisées les 16, 17 et 18 décembre, « L'analyse de site web est-elle toujours pertinente », Université Toulouse 2 Jean-Jaurès.

INSEE. 2014, « Définitions et méthodes », *in* Institut national de la statistique et des études économiques, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm>.

TNS MEDIA INTELLIGENCE, 2007, « Montagne l'hiver, montagne l'été, les clients de demain », Ski France (ANMSM).

TOURISME MIDI-PYRENEES. 2014, « tourisme : jouer collectif pour développer l'emploi » *in* Région Midi-Pyrénées, l'action en vrai, <http://www.midipyrenees.fr/>.

## Webographie

### **Budgets 2015 en Midi Pyrénées :**

<http://www.midipyrenees.fr/Budget-2015>

### **Conseil Départemental des Hautes-Pyrénées :**

<http://www.cg65.fr/front.aspx?publiId=302>

<http://www.hautespyrenees.fr/front.aspx?publiId=342>

### **Développement de l'emploi en Midi-Pyrénées :**

<http://www.midipyrenees.fr/Tourisme-jouer-collectif-pour-developper-l-emploi>

### **Guide des interventions pour les politiques territoriales :**

[http://www.midipyrenees.fr/Guide-des-interventions?slug=midi-pyrenees&sipguide=guide-des-interventions&sipccm=31555&sippub=FL\\_73\\_171&siprpt=NL\\_73\\_48](http://www.midipyrenees.fr/Guide-des-interventions?slug=midi-pyrenees&sipguide=guide-des-interventions&sipccm=31555&sippub=FL_73_171&siprpt=NL_73_48)

**Guide piscines et bien-être :**

[http://www.guide-piscine.fr/espace-pro/qui-sommes-nous-359\\_C](http://www.guide-piscine.fr/espace-pro/qui-sommes-nous-359_C)

**HTtrack, logiciel d'aspiration de sites web :**

<http://www.httrack.com/page/1/fr>

**Le Journal du Net pour une définition du « cross selling » :**

[http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/421/33/21/cross\\_selling.shtml](http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/421/33/21/cross_selling.shtml)

**Les eaux essentielles en Midi-Pyrénées (portail incluant les formules thermales (santé), thermoludiques (bien-être) et séjours découvertes et remises en forme.) :**

<http://www.tourisme-midi-pyrenees.com/accueil/a-voir-a-faire/activites-et-detente/sante-et-bien-etre-les-eaux-essentielles>

**Liste de formules touristiques incluant hébergement, balnéo et soins divers et variés :**

<http://www.tourisme-midi-pyrenees.com/accueil/dormir-et-sejourner/sejours/sejours-bien-etre/13/~sejours-hiver,remise-en-forme~/page-1>

**mountNpass (solution numérique pour la valorisation des territoires à vélo):**

<http://www.mountnpass.com/>

Site web de l'Union des Annonceurs (UDA):

<http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/publications/revisions-annoncesagences/>

**Publicité informative: définition**

<http://www.definitions-marketing.com/definition/publicite-informative/>

**Sites web institutionnels des centres thermoludiques observés dans le cadre de cette thèse :**

<http://www.bains-rocher.fr/>

<http://www.balnea.fr/>

<http://www.mercuresensoria.com/1-37279-Sensoria-Rio.php>

**Trésors de la langue française informatisé :**

<http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3676576740;>

**Wayback Machine, site web officiel:**

[https://archive.org/web/.](https://archive.org/web/)

**Wikipédia, pour une première définition de ce qu'est le W3C (World Wide Web Consortium) :**

[https://fr.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web\\_Consortium](https://fr.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web_Consortium)

# Tables des illustrations

## Index des figures

Figure 1 : Schéma de l'approche générale de la thèse .....	23
Figure 2 : Catégorisation sémiotique de l'espace montagnard lié à l'activité sportive à partir de la nomenclature Jean Corneloup.....	70
Figure 3 : Représentation du schéma narratif canonique (Courtès, 1991 : 100) .....	107
Figure 4 : Carré sémiotique des différentes stratégies de communication liées aux différents types d'écriture syncrétique sur le web (Pignier, 2004 : 154-155). .....	108
Figure 5 : Carré sémiotique de l'articulation de l'interactivité et de l'interaction selon Pignier, 2004 : 142.....	114
Figure 6 : Carré sémiotique représentant le contrat énonciatif selon Greimas .....	117
Figure 7 : Carré sémiotique de la stratégie d'implication de l'internaute-utilisateur dans le discours de présentation du lieu de pratique des Bains du Rocher.....	120
Figure 8 : Modèle actantiel illustrant les rôles des co énonciateurs dans la transaction en ligne.....	123
Figure 9 : Carré sémiotique des fonctions de la communication (Floch, 1990) .....	126
Figure 10 : Guide pour l'établissement d'un graphe de positionnement numérique .....	338
Figure 11 : Schéma des parties prenantes à la construction de l'identité de marque.....	343

## Index des tableaux

Tableau 1 : Classification des corpus de travail et de référence.....	35
Tableau 2 : Attirance et fréquentation de la montagne été/hiver .....	72
Tableau 3 : Tableau récapitulatif de la démarche de recherche déployée.....	78
Tableau 4 : Structure canonique du script systématisant et standardisant la description sémiotique d'un site web (Stockinger, 2005 : 260) .....	100
Tableau 5 : Classement des régions d'édition vis-à-vis de leur fonction narrative dans le discours de valorisation de l'institution de référence Balnéa.....	107
Tableau 6 : Légende pour la lecture du programme narratif.....	109
Tableau 7 : Classement des régions d'édition vis-à-vis de leur fonction narrative dans le discours de valorisation de l'institution de référence de Mercure Sensoria.....	112
Tableau 8 : Visualisation de la non-correspondance entre promesse et performance du site web, vis-à- vis de la prestation de transaction commerciale en ligne .....	115
Tableau 9 : Légende pour la lecture des programmes narratifs .....	116
Tableau 10 : Tableau des valeurs axiologiques pour le carré sémiotique de la véridiction .....	117
Tableau 11 : Valorisation narrative de la prestation thermoludique offerte par les Bains du Rocher	121
Tableau 12 : Légende pour la lecture contextualisée du modèle actantiel .....	123
Tableau 13 : Tableau thématique structurant notre guide d'entretien.....	142
Tableau 14 : Synthèse des résultats des entretiens semi-directifs.....	276
Tableau 15 : Exemple de cahier des charges pour la création de site web (Pignier, Drouillat, 2004 : 29-40).....	322
Tableau 16 : Tableau de représentation de la construction de la stratégie web de l'entreprise en tenant compte du réseau d'acteurs humains et non humains.....	333

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>7</b>
<b>1. CONTEXTE ET OBJET DE LA RECHERCHE</b>	<b>9</b>
1.1. COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	9
1.2. SEMIOTIQUE DU WEB	10
1.3. CONCEPTS PHARES	11
<b>2. QUESTION GENERALE DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE</b>	<b>12</b>
2.1. QUESTION DE RECHERCHE PRINCIPALE	12
2.2. EMERGENCE ET CONSTRUCTION DES CORPUS DE TRAVAIL ET DE REFERENCE	13
2.3. CROISEMENT METHODOLOGIQUE : ANALYSES SEMIOTIQUES, ENTRETIENS ET OBSERVATIONS DE TERRAIN EN SITUATION PROFESSIONNELLE	15
<b>3. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE</b>	<b>16</b>
3.1. UNE DOUBLE POSTURE : ENTRE RECHERCHE ET ACTION	16
3.2. UN APPORT METHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DU WEB	17
3.3. UN TERRAIN ORIGINAL : UNE MANIERE MODERNE DE POURSUIVRE « LE VOYAGE AUX PYRENEES »	18
<b>4. ORGANISATION DE LA RECHERCHE</b>	<b>19</b>
4.1. L'AXE NUMERIQUE : ANALYSES SEMIOTIQUES DE SITES WEB	19
4.2. L'AXE ORGANISATIONNEL : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AVEC LES CONCEPTEURS-REALISATEURS DES SITES WEB ANALYSES	20
4.3. L'AXE INSTITUTIONNEL : OBSERVATIONS DE TERRAIN EN SITUATION PROFESSIONNELLE	21
4.4. RETOMBES THEORIQUES ET PROPOSITION METHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DE LA PRESENCE D'UNE ORGANISATION SUR LE WEB	21
<b>PREMIERE PARTIE</b>	<b>25</b>
<b>CADRE GENERAL : PROBLEMATIQUES, OBJECTIFS DE RECHERCHE, PRESENTATION ET APPROCHE DU TERRAIN.</b>	<b>25</b>
<b>1. PREAMBULE</b>	<b>27</b>
<b>2. COMMUNICATION ET ORGANISATION</b>	<b>27</b>
2.1. COMMUNICATION D'ENTREPRISE : UN ENJEU STRATEGIQUE	27
2.2. COMMUNICATION D'ENTREPRISE : UN PHENOMENE ORGANISATIONNEL	29
<b>3. PRESENTATION DE L'APPROCHE ET METHODOLOGIE</b>	<b>31</b>
<b>4. ENJEUX DE LA RECHERCHE</b>	<b>38</b>
4.1. LA PLACE DU WEB AU SEIN DE L'ENTREPRISE	40
4.2. LE VIRAGE DU WEB DANS LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE	46
4.3. LA PRISE EN COMPTE DIRECTE DU WEB DANS LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE	48
<b>5. OBJECTIFS DE RECHERCHE</b>	<b>51</b>
5.1. DIMENSION NUMERIQUE : IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION WEB ET PLUS SPECIFIQUEMENT, DU SITE WEB DANS LA STRATEGIE DE COMMUNICATION GLOBALE DE L'ENTREPRISE	51
5.2. DIMENSION ORGANISATIONNELLE : ROLE DU SITE WEB DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE	52

5.3. DIMENSION TERRITORIALE : ROLE DU TERRITOIRE DANS LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DES ENTREPRISES	53
5.4. CONTEXTE D'ANALYSE : LE TERRAIN, SON HISTOIRE, SES CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES ACTUELLES	54
5.4.1. Le concept des eaux essentielles en Midi-Pyrénées	54
5.4.2. Les activités thermales	56
5.4.3. Le thermalisme Pyrénéen, une tradition ancestrale	57
5.4.4. Economie touristique et politique d'aménagements territoriaux actuels	66
5.4.5. Attractivité de l'espace montagnard	69
5.4.6. Identité régionale	74
5.4.7. Stratégies de communication et TIC	76
<b>6. SYNTHÈSE ET BILAN DU CADRE GÉNÉRAL</b>	<b>77</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	<b>79</b>
<b><u>AXE NUMÉRIQUE : ANALYSES SEMIOTIQUES DES SITES WEB.</u></b>	<b>79</b>
<b>1. PREAMBULE</b>	<b>83</b>
<b>2. QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUR LE WEB ET LA QUESTION DU NUMÉRIQUE</b>	<b>84</b>
2.1. LA NOTION DE NUMÉRIQUE	84
2.2. LA NOTION DE WEB	89
<b>3. ANALYSES DES SITES WEB</b>	<b>92</b>
3.1. CHOIX DE L'ANALYSE SEMIOTIQUE	92
3.3. OBJECTIFS	93
3.4. ANALYSE DES DISCOURS APPRÉHENDÉS	94
3.5. ELABORATION DU CORPUS ET MODE D'ACCÈS AUX DONNÉES	94
<b>4. CHEMINEMENT ANALYTIQUE</b>	<b>96</b>
4.1. ANALYSE PLASTIQUE : LES CODES DE L'IDENTITÉ VISUELLE	96
4.2. ANALYSE DISCURSIVE : LE DISCOURS AFFIRMÉ	97
4.3. ANALYSE AXIOLOGIQUE : LE POSITIONNEMENT THÉMATIQUE AFFIRMÉ	97
4.4. RELATION ET IMPLICATION DU RÉCÉPTEUR	98
<b>5. PRÉSENTATION MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>98</b>
5.1. ANALYSES	104
5.1.1. Analyse 1 : Balnéa	105
5.1.1.a. Présentation corporate	106
5.1.1.b. Présentation des produits et services	107
5.1.1.c. Présentation de l'univers de transaction commerciale en ligne	108
5.1.2. Analyse 2 : Sensoria Rio	110
5.1.2.a. Présentation corporate	111
5.1.2.b. Présentation produits et services	113
5.1.2.c. Présentation transaction commerciale	115
5.1.3. Analyse 3 : Les Bains du Rocher	118
5.1.3.a. Présentation corporate	118
5.1.3.b. Présentation produits et services	120
5.1.3.c. Présentation de la transaction commerciale	122
5.1.4. Analyse transversale	123
<b>6. SYNTHÈSE ET BILAN DES ANALYSES SEMIOTIQUES DE SITES WEB</b>	<b>129</b>
<b>TROISIÈME PARTIE</b>	<b>131</b>
<b><u>AXE ORGANISATIONNEL : ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.</u></b>	<b>131</b>

<b>1. PREAMBULE</b>	<b>133</b>
<b>2. CARACTERISTIQUES DE L'ENQUETE</b>	<b>134</b>
2.1. CHOIX DE L'ENTRETIEN	134
2.2. DEFINITION DE LA POPULATION ET ELABORATION DU CORPUS	137
2.3. MODE D'ACCES AUX INFORMATEURS	139
<b>3. ANALYSE DES DISCOURS APPREHENDES</b>	<b>140</b>
3.1. ANALYSE THEMATIQUE ET COMPARATIVE DES DISCOURS	140
3.2. ANALYSE DU SYSTEME ORGANISATIONNEL POUR LA PRODUCTION DE LA COMMUNICATION WEB DU POINT DE VUE DES CENTRES THERMOLUDIQUES	142
3.2.1. Investissement dans le web et les nouvelles technologies	143
3.2.1.a. Balnéa	143
3.2.1.b. Les Bains du Rocher	144
3.2.1.c. Sensoria Rio	146
3.2.2. Externalisation des prestations web	149
3.2.2.a. Balnéa	150
3.2.2.b. Les Bains du Rocher	151
3.2.2.c. Sensoria Rio	156
3.2.3. Déploiement de la visibilité sur le web et hors web	160
3.2.3.a. Balnéa	160
3.2.3.b. Les Bains Du Rocher	166
3.2.3.c. Sensoria Rio	174
3.2.4. Evolution des pratiques professionnelles et réorganisation du travail en interne liée à l'intégration de nouvelles technologies dans les processus de travail déjà en place	180
3.2.4.a. Balnéa	180
3.2.4.b. Les Bains du Rocher	193
3.2.4.c. Sensoria Rio	203
3.2.5. Positionnement face à la concurrence	204
3.2.5.a. Balnéa	204
3.2.5.b. Les Bains du Rocher	207
3.2.5.c. Sensoria Rio	209
3.2.6. Rapport avec la cible et les pratiques des internautes	210
3.2.6.a. Balnéa	210
3.2.6.b. Les Bains du Rocher	214
3.2.6.c. Sensoria Rio	215
3.2.7. Place de la prestation thermoludique dans l'environnement économique et touristique local	216
3.2.7.a. Balnéa	216
3.2.7.b. Les Bains du Rocher	217
3.2.7.c. Sensoria Rio	219
3.2.8. Évolution des pratiques touristiques avec le numérique	220
3.2.8.a. Balnéa	220
3.2.8.b. Les Bains du Rocher	222
3.2.8.c. Sensoria Rio	224
3.3. ANALYSE DU SYSTEME ORGANISATIONNEL POUR LA PRODUCTION DE LA COMMUNICATION WEB DU POINT DE VUE DES AGENCES	224
3.3.1. Evolution des techniques et des tendances de création de sites web	225
3.3.1.a. Balnéa	225
3.3.1.b. Les Bains du Rocher	228
3.3.1.c. Sensoria Rio	232
3.3.2. Evolution des techniques d'optimisation de la visibilité sur le web	237

3.3.2.a. Balnéa	237
3.3.2.b. Les Bains du Rocher	239
3.3.2.c. Sensoria Rio	241
3.3.3. Métiers de la communication web	242
3.3.3.a. Balnéa	242
3.3.3.b. Les Bains du Rocher	248
3.3.3.c. Sensoria Rio	257
3.3.4. Adaptation aux nouveaux usages du numérique	262
3.3.4.a. Balnéa	262
3.3.4.b. Les Bains du Rocher	267
3.3.4.c. Sensoria Rio	270
<b>4. LOGIQUES ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES EMERGENTES</b>	<b>271</b>
4.1. CONSTAT	271
4.2. TYPOLOGIE DES STRATEGIES DE COMMUNICATION DIGITALES DEGAGEES	273
4.3. SYNTHESE ET BILAN DES RESULTATS DES ENTRETIENS	276
<b>5. OUVERTURE SUR L'AXE INSTITUTIONNEL</b>	<b>277</b>

---

**QUATRIEME PARTIE** **279**

**AXE INSTITUTIONNEL : OBSERVATIONS DE TERRAIN EN SITUATION PROFESSIONNELLE.**

**279**

<b>1. PREAMBULE</b>	<b>281</b>
<b>2. L'INNOVATION : UN FACTEUR DE DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE</b>	<b>282</b>
2.1. INNOVATION TERRITORIALE	282
2.2. INNOVATION TOURISTIQUE	284
2.3. E-TOURISME : L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DU TOURISME	287
2.4. TOURISME TERRITORIALISEE : IMPORTANCE DES TERRITOIRES DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION TOURISTIQUE	291
<b>3. LA QUESTION DE L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS</b>	<b>294</b>
3.1. LES PME ET LES PROCESSUS D'INNOVATION : CARACTERISTIQUES DES PME INNOVANTES DANS LE SECTEUR DU TOURISME	298
3.2. INNOVATION = CHANGEMENT ?	300
3.3. IMPORTANCE DE LA SYNERGIE DES ACTEURS DU TOURISME SUR LE TERRITOIRE	304
<b>4. LE ROLE DES INSTITUTIONS TERRITORIALES DANS LA COMMUNICATION DES CENTRES THERMOLUDIQUES</b>	<b>306</b>
4.1. INVESTISSEMENTS DE LA REGION	306
4.2. ACTIONS MENEES PAR LE COMITE DEPARTEMENTAL DU TOURISME	308
4.3. LES POLITIQUES TERRITORIALES	310
4.4. L'ACCES AUX RESEAUX NUMERIQUES	312
<b>5. SYNTHESE ET BILAN DES OBSERVATIONS DE TERRAIN EN SITUATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>313</b>

---

**CINQUIEME PARTIE** **315**

**RETOMBEES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES.** **315**

<b>1. PREAMBULE</b>	<b>317</b>
<b>2. DISCUSSION METHODOLOGIQUE A PARTIR DES TRAVAUX DE STOCKINGER</b>	<b>318</b>
2.1. PIGNIER ET DROUILLAT : POUR UNE SEMIOTIQUE APPLIQUEE AU WEBDESIGN	319
2.2. BONACCORSI : SPECIFICITE DE L'ECRIT D'ECRAN, CIRCULATION DES DONNEES, MODELISATION DES PRATIQUES ET INTERPRETATION DES SIGNES	323

2.3. ROUQUETTE : ANALYSES SOCIO SEMIOTIQUES, HYPERTEXTUELLES ET SOCIOLOGIQUES REDOUBLEES DE STATISTIQUES ET D'ANALYSES DE DISCOURS TENUS SUR LE WEB DANS LA PRESSE	326
<b>3. PROPOSITION METHODOLOGIQUE POUR UNE ANALYSE DES SITES WEB ACTUELS A L'ERE DU WEB 2.0.</b>	<b>328</b>
<b>4. PENSER L'IDENTITE NUMERIQUE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>339</b>
4.1. LA NOTION D'IDENTITE	339
4.2. L'IDENTITE D'ENTREPRISE	341
4.3. L'IDENTITE NUMERIQUE	345
4.4. L'IDENTITE NUMERIQUE DE L'ENTREPRISE	348
4.5. CONCEVOIR L'IDENTITE NUMERIQUE A L'ERE DU WEB 2.0.	351
<b>5. VERS UNE DEFINITION ELARGIE DE L'IDENTITE NUMERIQUE</b>	<b>356</b>
<b>6. SYNTHESE ET BILAN DES RETOMBES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>	<b>360</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>363</b>
<b>1. RAPPEL DE L'OBJET DE LA RECHERCHE</b>	<b>365</b>
<b>2. SYNTHESE GENERALE</b>	<b>366</b>
2.1. LE SITE WEB INSTITUTIONNEL ET LES PLATEFORMES SOCIONUMERIQUES COMME ESPACES D'EXPRESSION NUMERIQUE DES ENTREPRISES	366
2.2. ANALYSE DES PLATEFORMES WEB A PARTIR DE LA DESCRIPTION SEMIOTIQUE DU DESIGN GRAPHIQUE ET CONCEPTUEL	367
2.3. ANALYSE DES STRATEGIES D'INVESTISSEMENT DU WEB PAR LES ENTREPRISES SUR LA BASE D'ENTRETIENS AVEC LES ACTEURS DU RESEAU	369
<b>3. REFLEXIONS METHODOLOGIQUES, THEORIQUES ET PRATIQUES A PARTIR DE LA SYNTHESE NOS RESULTATS</b>	<b>371</b>
3.1. UN SITE WEB INSTITUTIONNEL DELAISSE	372
3.2. UN INVESTISSEMENT MASSIF DANS LES RESEAUX SOCIONUMERIQUES	373
3.3. UN INVESTISSEMENT DANS LE WEB A BUT MAJORITAIREMENT INFORMATIONNEL	374
3.4. DES STRATEGIES D'INVESTISSEMENT DU WEB NON-OFFICIELLES DIVERSES	376
3.5. VERS UNE MAITRISE DE L'IDENTITE NUMERIQUE ?	377
<b>4. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA THESE</b>	<b>381</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>383</b>
<b>OUVRAGES ET ARTICLES</b>	<b>383</b>
SEMIOTIQUE/SEMILOGIE	383
COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	384
SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	385
SCIENCES DE GESTION	387
SOCIOLOGIE	389
TOURISME, TOURISME SCIENTIFIQUE ET TERRITOIRE	390
<b>AUTRES</b>	<b>391</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b>	<b>392</b>
<b>TABLES DES ILLUSTRATIONS</b>	<b>395</b>
<b>INDEX DES FIGURES</b>	<b>395</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX</b>	<b>396</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>397</b>