

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

**Reprise touristique et pandémie de  
COVID-19 : une analyse  
communicationnelle des publications  
Facebook de trois compagnies  
aériennes**

Auteure : Laurianne Leclerc St-Amand  
Promoteur : Olivier Champagne-Poirier

Année académique 2025-2026  
Double diplôme de master en communication stratégique internationale

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1. CADRE CONTEXTUEL .....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| 1.1 DÉFINITION DE LA CRISE .....                                                            | 1         |
| 1.2 LA « MÉGACRISE » DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 .....                                       | 2         |
| 1.3 LE TOURISME PENDANT LA PANDÉMIE .....                                                   | 3         |
| 1.4 LES CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE SUR L'INDUSTRIE AÉRIENNE.....                           | 4         |
| 1.5 LA PÉRIODE DE REMISE SUR PIEDS .....                                                    | 5         |
| 1.6 LA TRANSFORMATION DES ATTENTES ET DES PRÉOCCUPATIONS DES VOYAGEURS.....                 | 6         |
| 1.7 LE RÔLE DE LA COMMUNICATION DANS LA REPRISE.....                                        | 7         |
| <b>2. CADRE CONCEPTUEL .....</b>                                                            | <b>8</b>  |
| 2.1 LA COMMUNICATION DE CRISE.....                                                          | 9         |
| 2.1.1 DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA COMMUNICATION DE CRISE .....                     | 9         |
| 2.1.2 LES PHASES DE LA COMMUNICATION DE CRISE .....                                         | 11        |
| 2.1.3 LES FONCTIONS ET STRATÉGIES DE LA COMMUNICATION DE CRISE POUR LES ORGANISATIONS ..... | 12        |
| 2.2 LA COMMUNICATION MARKETING INTÉGRÉE .....                                               | 13        |
| 2.2.1 DÉFINITION ET ÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION MARKETING INTÉGRÉE .....                  | 13        |
| 2.2.2 LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION MARKETING INTÉGRÉE .....                            | 15        |
| 2.3 COMMUNICATION SUR LES MÉDIAS SOCIONUMÉRIQUES .....                                      | 16        |
| 2.3.1 LES MÉDIAS SOCIONUMÉRIQUES COMME ESPACE DE COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE .....      | 17        |
| 2.3.2 DE LA COMMUNICATION UNIDIRECTIONNELLE À L'INTERACTIVITÉ .....                         | 18        |
| 2.4 SYNTHÈSE DU CADRE CONCEPTUEL .....                                                      | 18        |
| <b>3. OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....</b>                                          | <b>19</b> |
| <b>4. MÉTHODOLOGIE .....</b>                                                                | <b>20</b> |
| 4.1 CONSTITUTION DU CORPUS .....                                                            | 21        |
| 4.2 VOLET QUALITATIF .....                                                                  | 22        |
| 4.3 VOLET QUANTITATIF .....                                                                 | 24        |
| <b>5. RÉSULTATS .....</b>                                                                   | <b>24</b> |
| 5.1 ANALYSE QUALITATIVE .....                                                               | 25        |
| 5.1.1 ANALYSE THÉMATIQUE.....                                                               | 25        |
| 5.1.2 ANALYSE DISCURSIVE .....                                                              | 32        |
| 5.1.3 ANALYSE DE L'INTENTIONNALITÉ COMMUNICATIONNELLE .....                                 | 38        |
| 5.1.4 ANALYSE RELATIONNELLE .....                                                           | 41        |
| 5.1.5 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE QUALITATIVE .....                                               | 44        |
| 5.2 ANALYSE QUANTITATIVE .....                                                              | 46        |
| 5.2.1 CONSTRUCTION DE LA GRILLE DE CODAGE .....                                             | 46        |
| 5.2.2 ÉTUDE DU SUPPORT VISUEL.....                                                          | 48        |
| 5.2.3 ÉTUDE DES THÉMATIQUES .....                                                           | 49        |
| 5.2.3 ÉTUDE DES DISCOURS.....                                                               | 52        |
| 5.2.4 ÉTUDE DES INTENTIONS COMMUNICATIONNELLES.....                                         | 54        |
| 5.2.5 ÉTUDE DES PUBLICS CIBLES .....                                                        | 55        |
| 5.2.6 ÉTUDES DES ÉLÉMENTS LIÉS À LA PANDÉMIE .....                                          | 56        |
| 5.2.7 ÉTUDES DES RELATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE L'ANALYSE.....                           | 57        |
| 5.2.8 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS QUANTITATIFS.....                                              | 64        |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.9 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DU VOLET QUANTITATIF ..... | 65        |
| <b>DISCUSSION .....</b>                                  | <b>65</b> |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                  | <b>68</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                               | <b>70</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>                                      | <b>81</b> |

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 — Delta Air Lines, publication Facebook du 14 avril 2022 .....      | 26 |
| Figure 2—Air France, publication Facebook du 2 février 2022 .....            | 29 |
| Figure 3—Delta Air Lines, publication Facebook du 14 octobre 2021.....       | 29 |
| Figure 4—Emirates, publication Facebook du 16 novembre 2021 .....            | 30 |
| Figure 5—Air France, publication Facebook du 3 janvier 2022 .....            | 30 |
| Figure 6—Emirates, publication Facebook du 17 janvier 2022 .....             | 30 |
| Figure 7—Air France, publication Facebook du 31 août 2022 .....              | 30 |
| Figure 8—Delta Air Lines, publication Facebook du 8 mars 2022.....           | 31 |
| Figure 9—Delta Air Lines, publication Facebook du 5 octobre 2021.....        | 31 |
| Figure 10—Delta Air Lines, publication Facebook du 17 décembre 2021 .....    | 31 |
| Figure 11 — Delta Air Lines, publication Facebook du 27 mai 2022.....        | 31 |
| Figure 12—Air France, publication Facebook du 17 décembre 2021 .....         | 32 |
| Figure 13 — Delta Air Lines, publication Facebook du 12 janvier 2022 .....   | 34 |
| Figure 14 — Emirates, publication Facebook du 29 novembre 2021 .....         | 34 |
| Figure 15 — Air France, publication Facebook du 7 octobre 2021 .....         | 34 |
| Figure 16 — Delta Air Lines, publication du 4 mai 2022 .....                 | 34 |
| Figure 17 — Emirates, publication Facebook du 16 juin 2022.....              | 34 |
| Figure 18 — Delta Air Lines, publication Facebook du 3 février 2022.....     | 34 |
| Figure 19 — Delta Air Lines, publication Facebook du 5 janvier 2022 .....    | 35 |
| Figure 20 — Delta Air Lines, publication Facebook du 16 mars 2022.....       | 35 |
| Figure 21 — Air France, publication Facebook du 16 décembre 2021.....        | 36 |
| Figure 22 — Delta Air Lines, publication Facebook du 14 janvier 2022 .....   | 36 |
| Figure 23 — Delta Air Lines, publication Facebook du 21 juillet 2022 .....   | 37 |
| Figure 24 — Delta Air Lines, publication Facebook du 25 octobre 2021.....    | 37 |
| Figure 25 — Air France, publication Facebook du 30 septembre 2022.....       | 37 |
| Figure 26 — Emirates, publication Facebook du 1 <sup>er</sup> juin 2022..... | 37 |
| Figure 27 — Delta Air Lines, publication Facebook du 18 mars 2022.....       | 37 |
| Figure 28 — Delta Air Lines, publication Facebook du 26 octobre 2021.....    | 40 |
| Figure 29 — Air France, publication Facebook du 19 mai 2022 .....            | 40 |
| Figure 30 — Delta Air Lines, publication Facebook du 18 avril 2022 .....     | 40 |
| Figure 31 — Emirates, publication Facebook du 3 août 2022 .....              | 40 |
| Figure 32 — Air France, publication Facebook du 23 mai 2022 .....            | 40 |
| Figure 33 — Emirates, publication Facebook du 31 mai 2022 .....              | 41 |
| Figure 34 — Emirates, publication Facebook du 20 mai 2022 .....              | 43 |
| Figure 35 — Air France, publication Facebook du 2 février 2022.....          | 43 |
| Figure 36 — Emirates, publication Facebook du 2 novembre 2021 .....          | 43 |
| Figure 37 — Air France, publication Facebook du 14 décembre 2021.....        | 43 |
| Figure 38 — Emirates, publication Facebook du 5 avril 2022.....              | 43 |
| Figure 39 — Emirates, publication Facebook du 17 mai 2022 .....              | 44 |
| Figure 40 — Delta Air Lines, publication Facebook du 5 janvier 2022 .....    | 44 |
| Figure 41 — Delta Air Lines, publication Facebook du 22 mars 2022.....       | 48 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 42 — Delta Air Lines, publication Facebook du 18 mai 2022..... | 60 |
|-----------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 — Résumé des thématiques principales par compagnie aérienne .....                                                                                 | 50 |
| Tableau 2 — Résumé des caractéristiques discursives principales .....                                                                                       | 53 |
| Tableau 3 — Résumé de l'utilisation des procédés discursifs.....                                                                                            | 54 |
| Tableau 4 — Résumé des intentions communicationnelles .....                                                                                                 | 55 |
| Tableau 5 — Résumé des publics cibles.....                                                                                                                  | 56 |
| Tableau 6 — Associations récurrentes entre les thématiques et les caractéristiques discursives .....                                                        | 58 |
| Tableau 7 — Principales différences entre les compagnies aériennes quant aux associations entre les thématiques et les caractéristiques discursives .....   | 59 |
| Tableau 8 — Principales différences entre les compagnies aériennes quant aux associations entre les thématiques et les intentions communicationnelles ..... | 61 |
| Tableau 9 — Principales associations entre les intentions communicationnelles et les procédés discursifs selon la compagnie aérienne .....                  | 63 |

## **INTRODUCTION**

Comprendre la manière dont les organisations ont fait face à une crise sans précédent permet de dégager des enseignements susceptibles de mieux les préparer aux crises futures. En perturbant l'ordre établi, les crises mettent à l'épreuve leur capacité d'adaptation et leurs pratiques communicationnelles. Dans le monde actuel, qui est interconnecté, les crises peuvent maintenant se manifester à une échelle globale. La pandémie de la COVID-19 est un exemple frappant de ce type de crise. Il y a eu perturbation dans la normalité des individus, des gouvernements et des organisations, et ce, dans toutes les industries.

Afin de limiter la propagation du virus, les mesures pandémiques ont forcé bien des populations à s'isoler et à limiter les déplacements, spécialement à l'international. Ces mesures ont mené à des conséquences considérables. Particulièrement, la résilience de l'industrie touristique a été mise à l'épreuve. Cette dernière a été durement frappée par les restrictions de voyage, la fermeture des frontières et les changements de comportement des consommateurs. Les compagnies aériennes, en tant qu'acteurs clés en ce qui a trait au voyage international, ont été confrontées à des défis majeurs dans leur communication et leur adaptation stratégique pour naviguer à travers cette période tumultueuse.

Cette étude présente d'abord ce contexte de crise et place notre intérêt spécifique envers la communication stratégique de compagnies aériennes. Ensuite vient une présentation de notre cadre conceptuel où des sensibilités issues de la communication de crise et de la communication marketing intégrée apparaissent essentielles pour comprendre et analyser le phénomène. La question de recherche qui guide cette étude est ensuite posée. La méthodologie retenue pour répondre aux questions de recherche est ensuite exposée, ouvrant sur la présentation et l'analyse des résultats obtenus. Leur mise en perspective permet finalement d'en dégager les principales implications et de situer la contribution de cette étude au regard des connaissances existantes.

## **1. CADRE CONTEXTUEL**

### **1.1 Définition de la crise**

Lors d'une crise, il est possible d'observer un changement dans l'ordre habituel des choses. Les crises peuvent se manifester de différentes façons, selon le domaine dans lequel celles-ci se produisent. Une crise liée à un domaine peut en générer une dans un autre. Éventuellement, si la majorité des domaines sont affectés, on peut parler d'une crise de

société généralisée. Certains auteurs utilisent le terme de « mégacrise » ou « megacrisis » (Christensen & Lægreid, 2020). De plus, une telle crise peut prendre différentes ampleurs. Par exemple, une crise personnelle peut prendre la forme d'une dépression qui empêche un individu de travailler, une crise organisationnelle peut être due au manque de main-d'œuvre dans une organisation, une crise régionale peut être liée à la fermeture d'une école, une crise nationale peut être une crise politique due à la gestion gouvernementale d'un pays et une crise internationale concerne plusieurs pays, telle que la pandémie de la COVID-19. Les crises amènent généralement différentes parties prenantes à se concerter afin de trouver des solutions visant à minimiser les impacts négatifs de celles-ci.

Ces solutions varient en fonction de la nature et de l'ampleur de la crise. Par exemple, une crise environnementale nécessitera une mobilisation rapide des experts en climatologie et des gouvernements pour instaurer des mesures préventives et réactives, alors qu'une crise économique pourra entraîner la mise en œuvre de programmes de relance ou d'aide financière pour soutenir les secteurs les plus touchés. La capacité d'une société à surmonter une crise repose souvent sur sa résilience collective et sur la collaboration entre ses différents acteurs.

## **1.2 La « mégacrise » de la pandémie de COVID-19**

La pandémie de la COVID-19 constitue une mégacrise alors qu'elle s'est rapidement propagée à travers le monde, affectant environ 213 pays et territoires (Roser et *al.*, 2020). En janvier 2020, le virus est identifié comme un nouveau Coronavirus. En mars de la même année, l'OMS déclare que la COVID-19 est une pandémie en raison de sa propagation rapide. Dans les mois qui suivent, la plupart des pays mettent en place des restrictions par rapport au confinement, à la distanciation sociale et aux voyages entre les pays. Au début de l'année 2021, la vaccination prend de l'ampleur dans plusieurs pays. Dans les mois qui suivent, le taux de vaccination augmente et le nombre de cas sévères et la mortalité diminuent, mais certains variants continuent de se propager, et ce, surtout dans les pays où il y a un enjeu d'approvisionnement en ce qui concerne les vaccins.

Au fil du temps, les restrictions diminuent peu à peu, à différents rythmes dans chaque pays, selon l'avancement de l'immunité collective (David J. Sencer CDC Museum, 2023). En plus des millions de décès qu'elle a causés, la pandémie de COVID-19 a profondément marqué les sociétés, et certaines de ses répercussions se font toujours sentir plusieurs années plus tard (Organisation mondiale de la Santé [OMS], 2025). De nombreux aspects de ce qui est considéré comme normal sont mis en doute en temps de pandémie (Seeger et Sellnow, 2015).

Par exemple, les comportements sociaux sont grandement influencés par la nouvelle normalité. La distanciation physique, le port du masque et les mesures de confinement ont modifié radicalement la façon dont les individus interagissaient durant cette période.

L'isolement et l'anxiété par rapport à la situation mondiale ont aussi contribué à une détérioration de la santé mentale. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS, 2022), la prévalence mondiale de l'anxiété et de la dépression aurait notamment augmenté de 25 % durant la première année de la pandémie, l'isolement social constituant l'un des principaux facteurs associés à cette hausse. Nous avons également pu observer d'importants changements dans les façons de travailler, alors que les organisations ont dû accélérer leur transition numérique afin de permettre, notamment, le travail à distance. Des transformations similaires ont touché le secteur de l'éducation avec le passage rapide à l'enseignement à distance. Plus largement, la pandémie a considérablement accéléré l'adoption des technologies numériques dans plusieurs sphères de la société (Calvino et al., 2024 ; OCDE, 2023). Finalement, la crise économique engendrée par la pandémie a entraîné d'importantes pertes d'emplois, des fermetures d'entreprises et un ralentissement marqué de plusieurs secteurs d'activité. L'Organisation internationale du Travail (2021) estime ainsi que 8,8 % des heures de travail mondiales ont été perdues en 2020, soit l'équivalent de 255 millions d'emplois à temps plein.

Malgré ces bouleversements, la pandémie a également mis en évidence la capacité d'adaptation des sociétés et des organisations. Face aux contraintes imposées par la crise, de nouvelles pratiques ont rapidement été déployées dans plusieurs domaines, notamment en matière de travail, d'éducation et de prestation de services. L'adoption accélérée des technologies numériques constitue à cet égard l'une des transformations les plus marquantes de cette période (Calvino et al., 2024).

### **1.3 Le tourisme pendant la pandémie**

L'industrie du tourisme a particulièrement souffert des conséquences de la pandémie. En effet, en 2020, alors que l'étendue que prendra la pandémie est encore inconnue, les voyageurs et les institutions touristiques évoluent dans une période d'incertitude. « La pandémie a donné lieu à une véritable tempête d'incertitudes, notamment en ce qui concerne les exigences divergentes pour traverser les différentes frontières nationales, les politiques de remboursement, ainsi que le taux d'infection en constante évolution et les restrictions changeantes » (Destination Canada, 2021, p. 11). Avec l'augmentation des cas et la

diminution des possibilités de voyages, la population mondiale doit s'adapter à une nouvelle façon de vivre. Gössling et *al.* (2020) rapportaient dans leur évaluation rapide des répercussions de la COVID-19 qu'en date du 31 mars 2020, plus de 90 % de la population mondiale se trouvait dans des pays ayant mis en place un certain niveau de restrictions sur les voyages internationaux. Plusieurs de ces pays ont également imposé des restrictions sur les déplacements, entre autres en limitant les voyages aériens et en mettant en place des mesures de confinement à domicile (Gössling et *al.*, 2020). En effet, « au cours de cette phase, les *managers* de crise et, dans le cas de la COVID-19, les autorités à différents niveaux prennent des décisions qui peuvent sauver des vies et limiter les effets de cette crise » (Vanneste et *al.*, 2022, par. 7). Éventuellement, de plus en plus de pays ferment leurs frontières et les voyages sont annulés en masse.

L'industrie touristique est alors mise en difficulté : « Dans ces circonstances, de nombreuses entreprises dans l'industrie du tourisme ont dû réduire leurs heures d'ouverture, ou fermer temporairement ou définitivement, ce qui a entraîné des licenciements d'employés » (Statistiques Canada, 2021, p.1). On observe aussi des pertes économiques considérables à travers le monde. Par exemple, le Nouvel An chinois lunaire est normalement une semaine en or pour le tourisme en Chine. Toutefois, les pertes économiques causées par la COVID-19 dans les industries du tourisme, de l'hospitalité et du divertissement lors du Festival du printemps chinois de 2020 ont atteint plus de 140 milliards de dollars américains (Zhong et *al.*, 2021, traduction libre).

#### **1.4 Les conséquences de la pandémie sur l'industrie aérienne**

La pandémie a amené des conséquences sans précédent pour le domaine de l'aviation. Comme les restrictions imposées par les différents pays ont essentiellement empêché le transport aérien de personnes, les compagnies aériennes voyaient leur raison même d'exister être menacée. « En réponse, les compagnies aériennes ont cloué leurs flottes au sol et licencié des employés. Même si le nombre de passagers et les recettes ont tous deux diminué, il restait d'importants coûts fixes à payer, ce qui a entraîné des pertes financières » [Traduction libre] (Mordvinova, 2022, p.1). À la suite de la déclaration de la COVID-19 comme pandémie par l'OMS le 11 mars 2020, le nombre quotidien de vols commerciaux dans le monde a chuté rapidement, passant de 102 116 à seulement 24 049 au plus bas, le 26 avril 2020 (Dube et *al.*, 2021). Selon le rapport de Mordinova et Statistique Canada (2022), en avril 2020, on observait une baisse de 97 % d'une année à l'autre en ce qui a trait au nombre de passagers transportés par les transporteurs canadiens aériens de niveau 1. Une baisse similaire se

manifeste à travers le monde, entre autres aux États-Unis : « Le trafic de passagers a atteint son niveau le plus bas en avril 2020, avec seulement 3 millions de passagers, ce qui représente une diminution de 96 % par rapport au mois d'avril de l'année précédente » [Traduction libre] (United States, 2021, p. 12).

L'impact de la réduction des vols internationaux sur l'industrie du tourisme est non négligeable : « pour certains marchés touristiques intercontinentaux, le degré d'ouverture aux touristes des régions de transit, notamment de grands pôles aéroportuaires, joue un rôle extrêmement important dans l'accès aux destinations. Lorsque les possibilités d'accès et de mobilité sont supprimées, les répercussions sont considérables » [Traduction libre] (Hall et al., 2020, p. 583). L'industrie aérienne a aussi joué un rôle important pendant la pandémie, entre autres en assurant le transport de produits sanitaires et de vaccins. Puis, « l'industrie aérienne avait également un rôle tout aussi important à jouer dans la relance mondiale et la reprise du tourisme après la COVID-19, ou dans le contexte de la “nouvelle normalité” marqué par la présence du virus » [Traduction libre] (Dube et al., 2021, p. 8).

Au fil du temps, les réglementations obligatoires pour les vols, comme la nécessité de présenter un test COVID-19 négatif avant d'embarquer et les contrôles de température, sont devenues la norme à travers le monde. Les repas en vol ont également été modifiés pour faciliter la consommation sûre de boissons et de nourriture. La plupart des compagnies aériennes, hôtels et restaurants ont adopté des techniques de désinfection rapide et de grande envergure pour garantir la sécurité de leurs employés et de leurs clients lors des déplacements (Edwards, 2021). D'ailleurs, l'adoption nécessaire de nouvelles pratiques a mené certains chercheurs à avoir « espoir que la pandémie offre aux industries de l'aviation et du tourisme l'occasion de se transformer et de se restructurer de manière plus propre et durable » [Traduction libre] (Dube et al., 2021, p. 9).

### **1.5 La période de remise sur pieds**

À partir de 2021, et de manière plus marquée en 2022, de nombreux pays lèvent progressivement les restrictions de voyage mises en place durant la pandémie (Organisation mondiale du tourisme [OMT], 2021, 2022). Initialement, c'est surtout le tourisme local qui est encouragé alors que les établissements touristiques se concentrent d'abord sur celui-ci et pensent à des façons de faire qui permettent le respect des mesures sanitaires toujours en place (Bryant et al., 2020).

Cette reprise ne s'effectue toutefois pas de manière uniforme. La levée des restrictions ne se fait pas au même moment pour chaque pays. Ainsi, la reprise du tourisme international dépend toujours de l'évolution de la situation sanitaire et des décisions prises par les différents gouvernements.

Les efforts de relance sont également accompagnés d'initiatives visant à rétablir la confiance des voyageurs. Par exemple, certaines destinations ont créé des « garanties de sécurité sanitaire » en assurant que les mesures adéquates étaient respectées, tandis que d'autres ont renforcé leurs campagnes marketing pour promouvoir les attraits locaux. Cette période a également mis en lumière l'importance de la durabilité dans le tourisme et la nécessité de repenser certains modèles d'affaires et certaines pratiques afin de favoriser une industrie plus durable (Sharma et al., 2021).

Le transport aérien accompagne directement cette reprise du tourisme. Avec la réouverture progressive des frontières et l'assouplissement des restrictions, les compagnies aériennes recommencent à offrir davantage de vols. Toutefois, ces dernières doivent s'adapter aux exigences sanitaires des différentes destinations et aux attentes des voyageurs. On parle alors d'un retour à une nouvelle normalité, grandement influencée par les traces laissées par la pandémie.

Parallèlement à l'assouplissement des restrictions, l'envie de voyager du public reprend progressivement. Après avoir fait face à des restrictions de voyages sur une longue période, les voyageurs recommencent à envisager des déplacements nationaux puis internationaux.

L'industrie touristique entre donc, peu à peu, en période de remise sur pieds. Toutefois, certains effets de la pandémie perdurent. « Elle a eu des répercussions considérables sur les réglementations et les préférences en matière de voyage, entraînant un changement permanent dans l'économie du secteur, modifiant les perspectives, les attentes et les possibilités de voyage tout en façonnant une reprise inégale » (Destination Canada, 2021, p. 5). La reprise de l'industrie touristique ne correspond donc pas simplement à un retour aux pratiques antérieures à la pandémie, mais plutôt à l'émergence d'une « nouvelle normalité ». Celle-ci est marquée par le maintien de certaines transformations dans les pratiques de l'industrie et dans les attentes des voyageurs.

## **1.6 La transformation des attentes et des préoccupations des voyageurs**

Même après la reprise des voyages internationaux, les comportements et les demandes des voyageurs ont évolué. La pandémie a modifié la perception des risques associés au voyage.

Évidemment, le public a plusieurs préoccupations relatives à la santé. Malgré l'assouplissement des mesures sanitaires, les risques de contracter la COVID-19 ne sont pas nuls. De plus, l'organisation même d'un voyage, qui semblait déjà compliqué pour beaucoup de gens, a été énormément complexifiée par la pandémie. Les changements fréquents liés aux restrictions et aux exigences de voyage, de même que l'incertitude entourant la possibilité de maintenir les déplacements prévus, constituent des préoccupations supplémentaires pour les voyageurs (Williams et al., 2022).

Face à cette incertitude, les voyageurs accordent beaucoup plus d'importance à la flexibilité des déplacements. Les changements fréquents dans l'évolution de la situation sanitaire ont entraîné une hausse des modifications et des remboursements de billets d'avion, les voyageurs devant régulièrement ajuster ou annuler leurs déplacements (Zhang et al., 2021). Dans ce contexte, les compagnies aériennes ont notamment cherché à rétablir la confiance des voyageurs en proposant des services, tels que des billets flexibles ou remboursables et différentes mesures visant à accroître le sentiment de sécurité (Singh et al., 2023).

En parallèle, la pandémie contribue à accentuer certaines tendances touristiques, telles que le tourisme de proximité, les séjours axés sur la nature et la recherche d'expériences davantage ancrées dans les cultures locales (Huang et al., 2021; Lebrun et al., 2022). Cette transformation suggère une transformation des attentes et des priorités des voyageurs dans le contexte de reprise. L'industrie touristique doit donc continuer à innover pour répondre à ces aspirations et rester compétitive dans un monde postpandémie.

### **1.7 Le rôle de la communication dans la reprise**

L'efficacité de la remise sur pieds est intrinsèquement liée aux stratégies de communication déployées pour relancer le tourisme. Les institutions gouvernementales et touristiques ont donc la tâche de rétablir la confiance du public envers le voyage. Les organisations doivent donc développer des stratégies de communication qui promeuvent les changements effectués dans leur offre de service afin de répondre à leurs attentes.

Dans un contexte qui demeure incertain pour l'industrie, la communication joue aussi un rôle informationnel important. La surcharge ou le manque de clarté dans l'information reçue put accroître le risque perçu par le voyageur et influencer négativement l'intention de voyager (Wu et al., 2022). Ainsi, les organisations touristiques doivent fournir aux voyageurs des renseignements clairs et actualisés concernant les conditions de voyage, les restrictions en vigueur et les nouvelles modalités entourant leurs services.

La reprise du voyage entraîne également un besoin de faire évoluer les stratégies de communication des organisations de l'industrie. En effet, l'assouplissement des mesures permet aux organisations de renouer avec des pratiques communicationnelles qui avaient dû être mises de côté en pleine crise sanitaire. Aux messages portant sur la sécurité et l'information liée à la pandémie s'ajoutent progressivement des communications visant à rétablir la confiance des voyageurs, à mettre en valeur les attributs des destinations et à raviver le plaisir associé au voyage (Singh et *al.*, 2022).

La communication des compagnies aériennes sur les médias socionumériques pendant la pandémie a déjà fait l'objet de certaines recherches. Scheiwiller & Zizka (2021) se sont notamment intéressés aux stratégies de communication de crise déployées par 20 compagnies aériennes européennes durant les premiers mois de la pandémie. Prados-Peña et al. (2022) ont comparé l'efficacité des publications Facebook d'Iberia et d'Air Europa durant le confinement et les premiers mois de la « nouvelle normalité », jusqu'en septembre 2020. Ces travaux permettent de mieux comprendre les réponses communicationnelles des compagnies aériennes à la crise ainsi que l'engagement suscité par différents types de contenus. Ils portent toutefois principalement sur les premières phases de la pandémie et accordent moins d'attention aux pratiques communicationnelles déployées lors de la reprise plus avancée du tourisme international.

Cette période est pourtant particulièrement pertinente, puisqu'elle se situe à l'intersection entre la persistance des effets de la crise sanitaire et le retour progressif des activités courantes de l'industrie aérienne. Dans ce contexte, les communications liées à la pandémie, aux conditions de voyage et au rétablissement de la confiance peuvent progressivement coexister avec des contenus promotionnels, relationnels et informationnels davantage associés aux activités habituelles des compagnies aériennes. Il apparaît ainsi pertinent d'examiner les communications des compagnies aériennes sur les médias socionumériques au cours de cette période de transition. Cette recherche vise à contribuer à cette compréhension en étudiant les communications diffusées sur Facebook lors de la reprise graduelle du tourisme international.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

La mise en contexte précédente a permis de mettre en lumière les bouleversements engendrés par la pandémie de la COVID-19 dans l'industrie touristique et, plus particulièrement, dans le secteur aérien. La reprise progressive du tourisme international s'est inscrite dans une

période de transition durant laquelle les organisations ont dû composer avec les effets persistants de la crise et l'évolution des attentes des voyageurs lors de la reprise graduelle de leurs activités. Dans ce contexte, la communication occupe une place importante dans la stratégie organisationnelle mise en place pour assurer le bon déroulement des opérations. Elle doit être adaptée à un environnement encore marqué par l'incertitude, tout en soutenant le retour des activités touristiques et commerciales.

Afin de situer la présente recherche dans un cadre conceptuel permettant l'étude de ces pratiques communicationnelles, trois principaux champs conceptuels sont mobilisés. La communication de crise, spécifiquement les travaux menés dans une perspective organisationnelle, permet d'abord d'étudier les pratiques communicationnelles déployées dans un contexte marqué par une normalité perturbée. La communication marketing intégrée permet ensuite de considérer la dimension stratégique de ces pratiques communicationnelles, notamment en ce qui concerne l'atteinte de leurs objectifs et la relation avec le public. Finalement, la communication sur les médias socionumériques permet de tenir compte des particularités de l'environnement dans lequel ce type de communication est réalisé. La présentation de ces trois champs permettra ainsi de préciser la perspective conceptuelle dans laquelle s'inscrit ma recherche.

## **2.1 La communication de crise**

Le champ de la communication de crise porte plusieurs savoirs pertinents pour l'étude de pratiques communicationnelles dans le contexte de crise abordé précédemment. Puisque les besoins communicationnels peuvent évoluer au fil de cette crise, il est nécessaire de définir ses principales caractéristiques, fonctions et stratégies associées. De plus, il importe de considérer les différentes phases dans lesquelles elle s'inscrit. Une attention particulière est accordée à la phase de reprise, comme elle constitue le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche.

### **2.1.1 Définition et caractéristiques de la communication de crise**

Globalement, ce champ propose l'étude des actions de communication réalisées avant, pendant et après une crise. Il est important de différencier la gestion de crise et la communication de crise. « La gestion de crise est un processus conçu pour prévenir ou atténuer les dommages qu'une crise peut infliger à une organisation et à ses parties prenantes » [Traduction libre] (Coombs, 2014, s.p.). Peu importe le domaine et le niveau d'une crise, l'existence de celle-ci nécessite la mise en place d'une gestion de crise par les

acteurs concernés afin d'éventuellement atteindre un certain retour à la normale. Il est toutefois possible que cette normalité soit différente de celle qui était en place avant la crise.

La communication de crise fait l'objet de différentes conceptualisations dans la littérature. Selon Coombs (2012), qui s'est particulièrement intéressé à la perspective organisationnelle, la communication de crise peut être définie comme « la collecte, le traitement et la diffusion de l'information nécessaire pour faire face à une situation de crise » [traduction libre] (p.20). Cette définition considère la communication de crise comme une composante de l'ensemble de la gestion de crise.

Selon Fearn-Banks (2002), « la communication de crise est une interaction verbale, visuelle et/ou écrite entre l'organisation et ses parties prenantes (souvent par l'intermédiaire des médias), avant, pendant et après un événement négatif » [traduction libre] (p. 480). Cette définition souligne ainsi le caractère relationnel, multimodal et continu de la communication de crise. Celle-ci n'est pas limitée aux communications qui sont réalisées au moment où survient la crise, mais s'inscrit plutôt dans un processus qui commence avant-même l'événement en question et qui se poursuit après sa phase la plus intense. Les pratiques communicationnelles sont donc susceptibles d'évoluer en fonction du développement de la crise. La communication de crise comporte également une dimension relationnelle. En la définissant comme une interaction entre l'organisation et les différentes parties prenantes, Fearn-Bank (2002) aborde la présence des différents publics concernés par la crise et avec lesquels l'organisation doit communiquer. La communication de crise peut d'ailleurs prendre plusieurs formes. Fearn-Banks (2002) inclut explicitement les communications verbales, écrites et visuelles dans sa définition. Cela permet de concevoir la communication de crise comme plus que simplement le discours écrit. Cette conception apparaît particulièrement pertinente dans un environnement numérique où différents modes de communication peuvent être combinés au sein d'un même contenu.

Une crise implique généralement un niveau élevé d'incertitude et nécessite des pratiques communicationnelles adaptées à ce contexte. En effet, les crises sont, par définition, des situations incertaines, équivoques et souvent chaotiques (Reynolds & Seeger, 2005). On comprend donc pourquoi une communication « ordinaire » ne suffit pas nécessairement en situation de crise.

À la lumière de ces différentes conceptualisations, la communication de crise est envisagée dans cette recherche comme un processus communicationnel continu qui est réalisée par

l'organisation avant, pendant et après une situation de crise. Elle concerne la collecte, le traitement et la diffusion d'informations entre l'organisation et ses parties prenantes. L'entièreté de ce processus se déroule dans un contexte marqué par l'incertitude et l'évolution des besoins des publics.

### **2.1.2 Les phases de la communication de crise**

Coombs (2010) divise le processus de gestion de crise en trois grandes phases : la précrise, la crise et la post-crise. La précrise regroupe les efforts visant à prévenir une crise et à s'y préparer, tandis que la phase de crise correspond à la réponse à l'événement. Enfin, la post-crise comprend les efforts visant à tirer des apprentissages de la situation vécue. Selon l'auteur, cette division permet de considérer l'étendue des activités relevant de la communication de crise : « Ces trois catégories reflètent les phases de la gestion de crise et sont utiles, puisqu'elles permettent de considérer l'étendue de la communication de crise » [traduction libre] (Coombs, 2010, p. 20).

D'autres modèles proposent toutefois une division plus détaillée de ces étapes. C'est notamment le cas de Reynolds et Seeger (2005). En effet, ils proposent le modèle *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC). Celui-ci accorde une importance particulière à l'évolution des besoins communicationnels pendant la crise et distingue cinq phases : la précrise, la phase initiale, la maintenance, la résolution et l'évaluation. Selon ce modèle, les crises évoluent de façon relativement prévisible et systématique (Reynolds et Seeger, 2005). La précrise est notamment associée à la sensibilisation aux risques et à la préparation et la phase initiale nécessite une communication rapide visant à réduire l'incertitude. La phase de maintien implique pour sa part de poursuivre la communication et de répondre aux questions et aux préoccupations qui persistent. La résolution correspond au rétablissement progressif et au retour à une certaine normalité. Enfin, l'évaluation permet de tirer des apprentissages de la crise.

La phase de résolution est particulièrement intéressante pour cette recherche. Elle constitue une période durant laquelle la crise n'a pas nécessairement complètement disparu, mais les organisations s'orientent progressivement vers un rétablissement et la reprise graduelle de leurs activités.

### **2.1.3 Les fonctions et stratégies de la communication de crise pour les organisations**

Tout au long d'une crise, les communications déployées par les organisations remplissent différentes fonctions et peuvent s'appuyer sur diverses stratégies. En effet, la communication de crise ne sert pas uniquement à partager de l'information. Elle permet notamment de transmettre aux parties prenantes les informations nécessaires, de contribuer à réduire l'incertitude entourant la situation et de répondre à certaines de leurs préoccupations (Reynolds & Seeger, 2005). Elle peut également contribuer à limiter les conséquences de la crise sur la réputation de l'organisation, notamment par le recours à différentes stratégies de réponse (Coombs, 2007). En général, la communication de crise cherche effectivement à réduire les conséquences potentielles de la crise :

Une idée largement répandue dans le monde des organisations — et nourrie constamment par les objectifs des communicants fixés par les gestionnaires — est celle de la communication comme outil de gestion qui joue un certain rôle positif : contribuer à éliminer la crise et à atténuer ses conséquences et ses répercussions négatives (Ivanov, 2021, p. 8).

En situation de crise, les organisations n'adoptent pas toutes les mêmes stratégies communicationnelles. Ces stratégies correspondent aux différentes manières dont une organisation construit sa réponse communicationnelle par rapport à la crise. Elles peuvent notamment varier en fonction de la nature de la crise et du degré de responsabilité de l'organisation (Coombs, 2006).

La « Situational crisis communication theory » de Coombs (2007) distingue d'ailleurs trois grands regroupements de crises en fonction du degré de responsabilité : les crises de type victime, accidentelles et évitables. Dans le premier cas, l'organisation est elle-même considérée comme victime de la crise. Ce serait, par exemple, le cas pour les compagnies aériennes lors de la pandémie de la COVID-19. Coombs (2007) présente différentes stratégies de réponse, telles que le déni, l'atténuation, la reconstruction et le renforcement. Ces stratégies ne représentent toutefois qu'une dimension de la communication de crise. Les organisations doivent également répondre aux besoins du public et atteindre leurs objectifs de reprise des activités. Par exemple, lorsque l'organisation entre dans la phase de résolution ou de reprise, ses communications ne répondent plus nécessairement aux mêmes besoins que lors de la phase aiguë de la crise.

Liu et *al.* (2014) identifient d'ailleurs « quatre rôles que la communication organisationnelle peut jouer dans le rétablissement après une crise : la réparation des dommages symboliques et la reconstruction des messages, le cadrage positif, l'orientation vers l'avenir et l'acceptation des messages liés à la crise » [traduction libre] (p. 845).

La communication de crise apparaît ainsi comme un processus qui évolue. Les fonctions et les stratégies qui y sont associées sont appelées à s'adapter à la nature de la situation et aux besoins des parties prenantes. Bien que les premières phases d'une crise demandent de répondre à des besoins informationnels, la progression vers une résolution entraîne un changement dans ces besoins et donc dans les communications qui s'y adaptent. Cette conception est particulièrement pertinente pour cette recherche, comme elle s'inscrit dans une période de reprise progressive des activités.

## **2.2 La communication marketing intégrée**

La communication de crise offre une perspective permettant de mieux comprendre les communications déployées par les organisations dans un contexte de situation perturbatrice, mais elle ne permet pas à elle seule de rendre compte de l'ensemble des communications organisationnelles. En effet, les organisations poursuivent aussi des objectifs qui sont liés à la promotion de leurs activités, à la valorisation de leur offre et au développement de la relation avec le public. La communication marketing intégrée constitue ainsi une seconde perspective pertinente pour comprendre les pratiques communicationnelles des organisations. Elle permet d'envisager ces communications dans une perspective stratégique, où elles ont comme objectifs de faire prospérer l'organisation sur plusieurs niveaux.

### **2.2.1 Définition et évolution de la communication marketing intégrée**

La communication marketing intégrée (CMI) s'est considérablement développée depuis son émergence :

L'émergence de la communication marketing intégrée remonte aux pratiques professionnelles en publicité, en marketing direct et en relations publiques de la fin des années 1980, comme en témoignent les publications professionnelles de l'époque. Son développement s'est ensuite poursuivi avec l'intérêt croissant du milieu universitaire à partir du début des années 1990 [traduction libre] (Kitchen & de Pelsmacker, 2004, p. 18).

Selon une définition de Don E. Schultz rapportée par Kitchen (1999), la CMI est, au début des années 1990, envisagée de cette façon :

[La communication marketing intégrée est] un concept de planification des communications marketing qui reconnaît la valeur ajoutée d'un plan global évaluant le rôle stratégique de diverses disciplines de communication, telles que la publicité générale, le marketing direct, la promotion des ventes et les relations publiques, et qui combine ces disciplines afin d'assurer la clarté, la cohérence et un impact communicationnel maximal. (Don E Shultz cité dans Kitchen, 1999).

Cette première conception met ainsi principalement l'accent sur la coordination de différentes disciplines de communication afin d'assurer la cohérence des messages diffusés par l'organisation. Schultz et Kitchen (2000) envisagent ensuite le développement de la CMI comme un processus progressif. Celui-ci débute par une coordination tactique des communications marketing et évolue progressivement vers une conception plus large, davantage centrée sur les consommateurs. À un stade plus avancé, la CMI dépasse ainsi la simple coordination des outils communicationnels pour acquérir une dimension stratégique au sein de l'organisation.

D'ailleurs, Kliatchko (2008) considère aussi que la documentation sur la CMI est progressivement passée d'une conception limitée à la coordination des outils de communication à celle d'un processus stratégique. Il souligne néanmoins qu'en 2008, il n'existe toujours pas de véritable consensus sur une définition unique de la CMI. Il la définit quant à lui comme : « un processus organisationnel centré sur les publics qui consiste à gérer stratégiquement les parties prenantes, le contenu, les canaux et les résultats des programmes de communication de marque » [traduction libre] (Kliatchko, 2008, p. 140). Le modèle de Kliatchko (2008) repose sur quatre piliers, soit les parties prenantes, le contenu, les canaux et les résultats.

Ainsi, la CMI s'inscrit dans une démarche stratégique centrée sur les publics et leurs différents points de contact avec l'organisation. Cette conception élargie est particulièrement pertinente pour appréhender les communications organisationnelles diffusées dans un environnement où les canaux et les possibilités d'interaction avec les publics se multiplient.

## **2.2.2 Les principes de la communication marketing intégrée**

L'un des principes fondamentaux de la communication marketing intégrée (CMI) repose sur la cohérence et la complémentarité des communications déployées par une organisation. Ainsi, on cherche à éviter que les différents moyens de communication soient réfléchis et opèrent de façon isolée. On cherche plutôt à créer une synergie entre eux (Kitchen & Burgmann, 2010). Kliatchko avance aussi que : « Le premier niveau de la communication marketing intégrée est axé sur la coordination de l'ensemble des éléments de la communication marketing afin d'assurer la synergie et la cohérence » [traduction libre] (Kliatchko, 2008, p. 154). L'objectif ultime est de transmettre et faire recevoir un message clair et cohérent afin de maximiser l'impact communicationnel (Kliatchko, 2008).

Un autre principe central de la CMI est l'importance accordée aux publics : « Aujourd'hui, la communication marketing intégrée a ressuscité la relation entre l'acheteur et le vendeur en recréant un environnement d'efforts de communication axés sur le consommateur » [traduction libre] (Blakeman, 2018, p. 4). En effet, la CMI adopte une approche qui est centrée sur ceux-ci. Cette approche implique de placer les clients et les autres parties prenantes au cœur du processus communicationnel et de tenir compte de leurs besoins afin de développer des communications qui leur sont adaptées (Duncan & Moriarty, 1998 ; Kliatchko, 2008). Cette orientation s'inscrit également dans une perspective relationnelle, puisque la communication contribue à créer, maintenir et développer les relations entre l'organisation et ses différents publics (Duncan & Moriarty, 1998).

Avec la CMI, la conception de ce qui constitue un canal de communication marketing s'est élargie. La CMI ne considère pas uniquement les médias traditionnels, mais aussi : « tous les autres points de contact possibles où les clients actuels ou potentiels font l'expérience d'une marque et entrent en contact avec celle-ci » [traduction libre] (Kliatchko, 2008, p. 149). Les méthodes de communication traditionnelles sont utilisées en parallèle aux méthodes innovantes qui permettent une communication entrante ou collaborative (Kozinet, Hemetsberger, & Schau, 2008). Leur sélection doit notamment tenir compte de leur pertinence pour rejoindre les publics visés ainsi que des préférences de ces derniers.

Enfin, la CMI ne cherche pas seulement à produire un effet commercial immédiat. Le développement des relations avec le public est également important. Kliatchko (2008) explique que l'organisation doit être attentive aux besoins et aux attentes des publics afin notamment de nourrir leurs expériences positives avec la marque, d'approfondir leur relation

avec celle-ci et de créer une valeur réciproque à long terme. En effet, l'évolution de la communication marketing intégrée s'inscrit dans un passage d'une approche principalement transactionnelle vers une approche davantage relationnelle. Dans cette perspective, la connaissance des besoins et des attentes des parties prenantes permet non seulement d'adapter les communications qui leur sont destinées, mais également de favoriser une relation à long terme entre celles-ci et l'organisation. Cette sensibilité relationnelle apparaît particulièrement pertinente dans le cadre de cette recherche, puisque la reprise du tourisme international place les compagnies aériennes devant la nécessité de renouer avec des voyageurs dont les attentes et les préoccupations ont été transformées par la crise. Leurs communications peuvent ainsi être envisagées non seulement comme un moyen de favoriser la reprise de leurs activités commerciales, mais également comme un moyen de maintenir ou de rétablir la relation avec leurs publics dans un contexte encore marqué par l'incertitude.

Ces principes montrent que la CMI repose sur une gestion stratégique de la communication. Elle tient compte de sa cohérence, des publics auxquels elle s'adresse, des contenus diffusés et des points de contact possibles. Ces différentes dimensions offrent ainsi des repères pertinents pour appréhender les pratiques communicationnelles des compagnies aériennes étudiées dans le cadre de cette recherche. Dans cette perspective, les médias socionumériques sont un espace particulièrement pertinent pour observer la manière dont les organisations communiquent.

### **2.3 Communication sur les médias socionumériques**

Le développement du numérique et, par le fait même, celui des médias socionumériques ont transformé les possibilités de communication entre les organisations et leurs publics. La communication marketing intégrée accorde de l'importance à optimiser les différents points de contact entre une organisation et ses parties prenantes. Les médias socionumériques occupent une place importante parmi ces espaces de communication. Ils permettent une communication directe avec le public et favorisent les échanges et les interactions, ce qui les distingue des formes de communication plus traditionnelles. Dans le cadre de cette recherche, leur intérêt réside notamment dans le fait qu'ils constituent un espace où peuvent être observées les différentes pratiques communicationnelles déployées par les compagnies aériennes au fil de la reprise. La diversité des contenus qui y sont diffusés permet notamment d'examiner la manière dont les communications liées au contexte pandémique côtoient progressivement celles associées aux activités courantes des compagnies aériennes. La

communication sur les médias sociaux numériques constitue donc un troisième champ porteur d'un bagage conceptuel pertinent considérant la problématique abordée.

### **2.3.1 Les médias sociaux numériques comme espace de communication organisationnelle**

Dans les deux dernières décennies, les médias sociaux numériques ont été progressivement intégrés aux pratiques communicationnelles des organisations pour les nouvelles possibilités de communication qu'ils offrent. « Il est donc raisonnable de considérer que les médias sociaux numériques présentent également un potentiel considérable comme outil de communication organisationnelle et de développement des relations avec les parties prenantes » (Lovejoy & Saxton, 2012, p. 339).

Lovejoy et Saxton (2012) montrent également que l'utilisation organisationnelle des médias sociaux numériques peut remplir trois grandes fonctions : l'information, la communauté et l'action. La fonction informationnelle fait principalement référence à la diffusion de renseignements concernant l'organisation. La fonction communautaire concerne le développement et le maintien des relations avec les publics. Puis, la fonction d'action regroupe les communications qui cherchent à inciter le public à accomplir une action particulière. Ainsi, cette utilisation organisationnelle des médias sociaux numériques permet la coexistence de plusieurs types de communications dans un même espace.

Une particularité des communications sur les médias sociaux numériques est que l'organisation peut produire et diffuser elle-même ses contenus. Dhanesh et al. (2022) désignent notamment comme contenu généré par l'organisation (*organization-generated content*) les communications initiées par celle-ci sur ses propres comptes de médias sociaux numériques. L'organisation contrôle ainsi la production des contenus qu'elle publie, même si elle ne contrôle pas leur réception, leur circulation et les interactions qu'ils suscitent.

Les médias sociaux numériques constituent non seulement de nouveaux canaux qui permettent aux organisations de diffuser leurs communications, mais ils transforment également les rapports entre les organisations et leurs publics. En effet, ces derniers peuvent désormais réagir aux contenus et les partager. Cette dimension interactive distingue les médias sociaux numériques des modèles de communication unidirectionnels. Dans le contexte de la reprise du tourisme international, cette possibilité d'interaction permet notamment aux compagnies aériennes de dépasser la simple transmission d'information pour solliciter la participation de leurs publics et entretenir une proximité avec ceux-ci.

### **2.3.2 De la communication unidirectionnelle à l'interactivité**

Alors que les formes traditionnelles de communication reposent principalement sur la transmission d'informations unidirectionnelle, le développement des médias socionumériques accroît les possibilités d'échange, notamment en favorisant la participation, le dialogue et la construction de communauté (Macnamara & Zerfass, 2012 ; Namisango & Kang, 2019).

« L'interactivité désigne un processus d'influence réciproque » [traduction libre] (Pavlik, 1996, p. 135, cité dans Sundar et al., 2003, p. 32). Elle ne se limite toutefois pas à la possibilité d'une communication bidirectionnelle. Sundar et al. (2003) distinguent deux conceptions de l'interactivité, une conception fonctionnelle fondée sur les caractéristiques techniques du média permettant l'échange et une conception contingente, qui s'intéresse plutôt à la relation entre les messages échangés. Dans cette seconde perspective, « bien qu'un flux de communication bidirectionnel soit nécessaire à l'interactivité, il ne constitue pas à lui seul une forme d'interactivité » [traduction libre] (Sundar et al., 2003, p. 35). Dans ce contexte, une véritable interactivité suppose que les participants se répondent et que les messages successifs soient liés aux échanges précédents.

Toutefois, les possibilités interactives offertes par les médias socionumériques ne garantissent pas l'établissement d'une communication bidirectionnelle. Une organisation peut utiliser une plateforme interactive selon une logique essentiellement unidirectionnelle, en privilégiant la diffusion d'information plutôt que l'échange avec ses publics.

### **2.4 Synthèse du cadre conceptuel**

En somme, les trois concepts présentés permettent de situer la présente recherche à l'intersection de trois dimensions de la communication organisationnelle. D'abord la communication de crise permet de situer les pratiques communicationnelles des compagnies aériennes dans un environnement marqué par l'incertitude, les perturbations et l'évolution constante de la situation. Ces dernières ont dû faire face aux conséquences immédiates de la crise, puis adapter leur communication à la reprise graduelle de l'industrie. Ce concept permet donc de considérer les besoins communicationnels d'une organisation comme une évolution qui s'adapte aux différentes phases d'une crise, dont celle de reprise. Puis, la communication marketing intégrée permet pour sa part d'appréhender la dimension stratégique des communications déployées par les compagnies aériennes dans ce contexte. Elle met en lumière l'importance de la cohérence des communications, de l'adaptation aux

publics et de l'optimisation des différents outils de communication. Finalement, la communication sur les médias socionumériques permet de considérer les caractéristiques particulières de l'espace dans lequel une partie de ces pratiques communicationnelles se déploie. Contrairement à un canal uniquement unidirectionnel, les médias socionumériques permettent aux compagnies aériennes de diffuser rapidement des contenus variés, mais également de solliciter l'interaction de leurs publics et de rendre visibles différentes formes de communication dans un même espace.

La prise en compte de ces trois sensibilités conceptuelles permet donc d'analyser la communication stratégique des compagnies aériennes non pas seulement comme une réponse à la crise ou une activité marketing, mais comme un ensemble de pratiques communicationnelles déployées sur les médias socionumériques dans un contexte de transition entre crise et reprise.

### **3. OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

Les compagnies aériennes sont au cœur de la remise sur pieds de l'industrie touristique à la suite des bouleversements engendrés par la pandémie (Mordvinova & Statistique Canada, 2022). Elles constituent les principaux facilitateurs des voyages internationaux et leur rôle dans le rétablissement des connexions entre les différents pays est non négligeable. Dans un contexte marqué par l'incertitude et par de nouvelles préoccupations chez les voyageurs, la manière dont les compagnies aériennes répondent aux enjeux liés à la crise et communiquent leurs actions contribue également à façonner les perceptions du public à leur égard. Leurs efforts de communication envers le public lors de cette période sont donc capitaux et déterminants quant à la poursuite de leurs activités et leur réputation organisationnelle. Il est donc pertinent de s'intéresser aux pratiques de communication de ces dernières lors de cette période décisive. Les bagages conceptuels issus de la communication de crise et de la communication marketing intégrée permettent d'appréhender ces pratiques en tenant compte à la fois du contexte particulier dans lequel elles s'inscrivent et des stratégies mobilisées pour communiquer avec les différents publics. Comme les réseaux sociaux représentent un outil de communication crucial pour les entreprises, il est particulièrement séyant de se concentrer sur les efforts communicationnels réalisés grâce à ceux-ci.

Dans cette perspective, Facebook constitue un espace pertinent pour étudier les pratiques communicationnelles déployées par les compagnies aériennes sur les médias

socionumériques. Les possibilités de diffusion de contenus et d'interaction avec les publics propres à cette plateforme permettent d'y observer différentes dimensions de leur communication stratégique. Avec ses fonctionnalités interactives et sa portée universelle, cet outil s'est révélé être une ressource incontournable pour les entreprises souhaitant informer leurs publics sur les nouvelles politiques de voyage, rassurer quant aux mesures sanitaires en place et promouvoir des offres adaptées à un contexte incertain. Analyser comment les compagnies aériennes ont exploité cette plateforme permet non seulement de comprendre leurs stratégies de communication, mais également de mettre en lumière les tendances émergentes en matière de gestion de crise dans l'industrie.

Ma recherche se concentre donc sur les questions de recherche suivantes :

Q1: De quelle manière des compagnies aériennes ont-elles utilisé Facebook pour communiquer avec leurs publics dans le contexte de la reprise progressive du tourisme international durant la pandémie de la COVID-19?

Q1.1: Quelles sont les pratiques dominantes utilisées dans les communications numériques des compagnies aériennes?

Q1.2: Quelles similitudes et quelles différences caractérisent les pratiques communicationnelles des compagnies aériennes étudiées?

Q2: Quelles relations se dégagent entre les thématiques abordées, les intentions communicationnelles et les pratiques discursives mobilisées dans les publications Facebook de compagnies aériennes?

#### **4. MÉTHODOLOGIE**

Afin de répondre aux questionnements énoncés, j'ai analysé les communications numériques faites sur Facebook par trois compagnies aériennes d'envergure lors de la reprise graduelle du tourisme international après la pandémie.

Une approche mixte, plus précisément un devis mixte séquentiel exploratoire, a été privilégiée pour réaliser cette recherche. Ce type de devis se caractérise par une première phase qualitative dont les résultats contribuent à orienter ou à développer la phase quantitative subséquente (Daignault & Lapointe, 2023). Dans le cadre de cette recherche, un premier volet qualitatif a été réalisé pour analyser les publications Facebook. Un volet

quantitatif a ensuite été utilisé pour analyser plus en profondeur les mêmes publications. Les analyses quantitative et qualitative ont permis une meilleure compréhension de mon sujet de recherche. Une méthode de recherche mixte m'a permis d'assurer la profondeur de la compréhension du sujet étudié (Johnson, Onwuegbuzie et Turner, 2007).

#### **4.1 Constitution du corpus**

Mon travail d'analyse porte sur les publications d'Air France, de Delta Air Lines et d'Emirates. Ces compagnies aériennes ont notamment été sélectionnées en raison de leur importance économique dans l'industrie aérienne mondiale, puisqu'elles figurent parmi les compagnies générant les revenus les plus élevés en date de mars 2024 (Nilson, 2024). Ce critère permet de retenir des acteurs d'envergure disposant d'une présence importante sur le marché international et pour lesquels les enjeux communicationnels associés à la reprise du tourisme revêtent une importance particulière. Le choix de compagnies établies dans différents pays permet également d'intégrer au corpus une diversité de contextes organisationnels et géographiques.

Au-delà de leur importance économique et de leur implantation dans différents pays, les trois compagnies retenues présentent des caractéristiques organisationnelles et des modèles d'affaires distincts. Air France dispose d'un réseau structuré principalement autour de sa plateforme de correspondance de Paris–Charles-de-Gaulle (Air France, 2025), tandis que Delta Air Lines possède un fort ancrage sur le marché intérieur américain, complété par un réseau international reposant notamment sur des alliances et des coentreprises avec d'autres transporteurs (Delta Air Lines, 2025). Emirates repose quant à elle sur un modèle fortement orienté vers le transport international et organisé autour de sa principale base opérationnelle à Dubaï (Emirates, s. d.). Ces différences permettent ainsi d'observer les pratiques communicationnelles d'organisations appartenant à une même industrie, mais évoluant selon des réalités organisationnelles, des réseaux et des marchés distincts.

Les publications à l'étude ont été publiées entre octobre 2021 et septembre 2022. Cette période englobe la réouverture graduelle des frontières entre les différents pays et la reprise du voyage international non essentiel. Il a donc été possible d'analyser les efforts de communications faits lors de la période de rétablissement de l'industrie touristique.

Le corpus comprend l'ensemble des publications diffusées sur les pages Facebook des trois compagnies aériennes étudiées au cours de cette période, sans égards à leur thématique. Les

publications n'avaient donc pas à faire explicitement référence à la pandémie ou à la reprise pour être retenues. Ce choix permet d'observer la place qu'occupent les communications liées à la pandémie parmi l'ensemble des contenus diffusés et, plus largement, la manière dont celles-ci coexistent avec le retour de communications associées aux activités courantes des compagnies aériennes.

Un total de 344 publications a été analysé dans le cadre de cette recherche. Plus précisément, 37 publications d'Air France, 113 publications de Delta Air Lines et 194 publications d'Emirates font partie du corpus à l'étude. Dans le cas d'Air France, la compagnie publie toujours la même publication deux fois, soit une version en français et une version en anglais. Dans le cadre de cette analyse, seules les publications en français ont été analysées pour ne pas fausser les résultats.

L'unité d'analyse correspond à une publication Facebook dans son ensemble. Ainsi, l'ensemble de la publication, le contenu textuel et le contenu visuel, si présent, a été pris en considération lors du codage. Cette façon de faire permet de tenir compte de la publication entière et de mieux rendre compte des décisions communicationnelles des compagnies aériennes.

#### **4.2 Volet qualitatif**

Pour la partie qualitative de la recherche, les publications ont été analysées selon quatre perspectives : thématique, discursive, intentionnelle et relationnelle. Le recours à ces quatre perspectives vise à appréhender différentes dimensions des pratiques de communication stratégique des compagnies aériennes durant la période de reprise. L'analyse thématique permet d'abord de déterminer les sujets mis de l'avant par les compagnies aériennes et de situer les contenus liés à la pandémie parmi l'ensemble des sujets abordés. Elle rejoint notamment la communication de crise, puisqu'elle permet d'observer la présence de contenus associés à la pandémie et à la reprise, mais également leur coexistence avec des sujets relevant des activités courantes des compagnies aériennes. L'analyse discursive s'intéresse plutôt à la manière dont les messages sont formulés et aux procédés mobilisés pour communiquer avec les publics. Elle trouve notamment écho dans la communication sur les médias sociaux numériques, qui met en évidence des possibilités communicationnelles particulières, comme l'interactivité et la sollicitation de la participation des publics. L'étude des procédés discursifs permet ainsi d'observer comment les compagnies exploitent certaines de ces possibilités dans leurs publications. L'analyse de l'intentionnalité communicationnelle

visé à déterminer les objectifs auxquels semblent répondre les publications. Cette perspective rejoint particulièrement la communication marketing intégrée, qui envisage la communication comme une activité stratégique pouvant poursuivre différents objectifs et qui ne se limite pas à la promotion immédiate d'une offre. Enfin, l'analyse relationnelle permet d'identifier les publics auxquels les publications semblent principalement s'adresser. Elle s'inscrit directement dans la sensibilité relationnelle de la communication marketing intégrée, qui place les publics et leurs besoins au cœur de la démarche communicationnelle. Ensemble, ces perspectives permettent ainsi d'examiner les sujets abordés, la manière dont ils sont communiqués, les intentions poursuivies et les publics auxquels les communications sont destinées.

La technique du codage à trois niveaux (ouvert, axial, sélectif), telle que proposée par Lejeune (2014), ayant pour objectif de faire progresser la compréhension d'un phénomène, a été utilisée. Cette démarche d'analyse qualitative inductive implique l'identification d'unités de sens (publications) pertinentes dans le cadre de mon sujet de recherche, que l'on peut associer à un ou plusieurs « codes ». L'identification des relations entre les codes « ouverts » mène ensuite à la formalisation de catégories, aussi appelées « codes axiaux ». Comme je travaille dans un paradigme interprétativiste, je ne prétends pas que les résultats de ma recherche sont une vérité universelle. Les résultats de cette analyse découlent de ma propre interprétation de la réalité.

Pour l'analyse thématique, je me suis posé la question « qu'est-ce qui est dit? ». J'ai alors noté tous les extraits qui me semblaient pertinents dans ma grille d'analyse. Pour l'analyse discursive, je me suis posé la question « comment est-ce dit? ». Je me suis alors attardée aux unités de sens qui sont liées à la façon d'exprimer les propos de la compagnie aérienne. Pour l'analyse de l'intentionnalité communicationnelle, je me suis posé la question « pourquoi est-ce dit? ». Cette analyse est particulièrement importante à ma recherche, car l'intention derrière les publications des compagnies aériennes en dit beaucoup sur leur stratégie communicationnelle en temps de remises sur pieds. Finalement, pour l'analyse relationnelle, je me suis posé la question « à qui est-ce dit? ». Bien que les pages Facebook des compagnies aériennes soient presque toujours utilisées pour s'adresser au public général, certaines publications s'adressent particulièrement à certains groupes de leur clientèle. Ces quatre analyses ont été réalisées sur les trois pages Facebook de façon indépendante. Ensuite, les analyses ont été combinées à un niveau plus global.

### **4.3 Volet quantitatif**

J'ai ensuite utilisé les constats identifiés lors de l'analyse qualitative pour développer une grille d'analyse quantitative (voir Annexe 1). Cette grille d'analyse a été systématiquement appliquée à chacune des 344 publications composant notre corpus. Cette portion de ma recherche m'a permis d'évaluer la prévalence de certains résultats observés lors de mon analyse qualitative. Afin d'assurer la rigueur et la cohérence dans le processus de codification, des définitions et des critères précis ont été établis pour l'ensemble des variables faisant partie de la grille de codage. Ainsi, les mêmes critères ont été appliqués à l'ensemble des publications du corpus.

Le logiciel utilisé pour réaliser l'analyse quantitative est IBM SPSS Statistiques. Plus précisément, je me suis penchée sur la fréquence de chacun des éléments des différentes catégories mentionnées plus haut. De plus, j'ai utilisé les données pour réaliser des tableaux croisés entre les différentes variables. Compte tenu du nombre important de combinaison possible, les résultats présentés de ces analyses croisés ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence analytique, de la présence de tendances suffisamment marquées et de leur contribution à l'obtention d'une réponse à mes questionnements de recherche. Les associations ont été examinées principalement à partir des effectifs et pourcentages, compte tenu de la distribution parfois faible des observations dans certaines catégories. Finalement, l'analyse quantitative m'a permis de comparer l'ensemble de ces données pour chacune des compagnies aériennes. Étant des compagnies différentes qui n'ont forcément pas exactement la même lignée stratégique, les résultats varient entre elles.

## **5. RÉSULTATS**

Cette section présente les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche selon les deux phases de l'analyse. En cohérence avec la démarche méthodologique utilisée, les résultats y sont présentés de manière séquentielle. Cette section servira à mettre en évidence divers constats en lien avec la communication stratégique réalisée par les compagnies aériennes d'octobre 2021 à septembre 2022.

La première partie est consacrée à l'analyse qualitative des publications Facebook des trois compagnies aériennes étudiées. Celle-ci a permis d'émettre des constats face aux quatre dimensions étudiées, soit : l'analyse thématique, l'analyse discursive, l'analyse d'intentionnalité communicationnelle et l'analyse relationnelle.

La seconde partie présente les résultats de l'analyse quantitative. À partir de la grille de codification élaborée précédemment, elle décrit les caractéristiques des publications et met en évidence les principales tendances observées dans le corpus étudié.

## **5.1 Analyse qualitative**

### **5.1.1 Analyse thématique**

L'analyse thématique a permis de définir les principaux sujets abordés dans les publications Facebook des compagnies aériennes composant le corpus. Plusieurs thèmes récurrents en sont ressortis et ont ensuite été regroupés en catégories. Ces catégories constituent les thématiques retenues pour la grille de codification utilisée dans la deuxième phase de l'analyse.

Les thématiques relevées sont : la présentation de destinations, les causes sociales, la présentation des services offerts, les événements précis, la vie de l'organisation, les promotions et les offres spéciales, le personnel et le recrutement, les témoignages de clients, les partenariats, l'univers du voyage et la pandémie. Les figures 2 à 12 représentent des exemples de chacune de ces thématiques. Chacune de ces thématiques est présentée ci-dessous et est illustrée par des exemples représentatifs issus du corpus.

Bien que plusieurs publications puissent être associées à une thématique dominante, l'analyse du corpus montre que certaines abordaient simultanément deux sujets distincts. Dans ces cas, une thématique secondaire, lorsqu'elle était clairement identifiable, a été retenue. Cette distinction permet de mieux représenter la diversité des contenus publiés par les compagnies aériennes. La figure 1 est une publication de Delta Air Lines qui a pour thématique principale « partenariat » et pour thématique secondaire « cause sociale ».

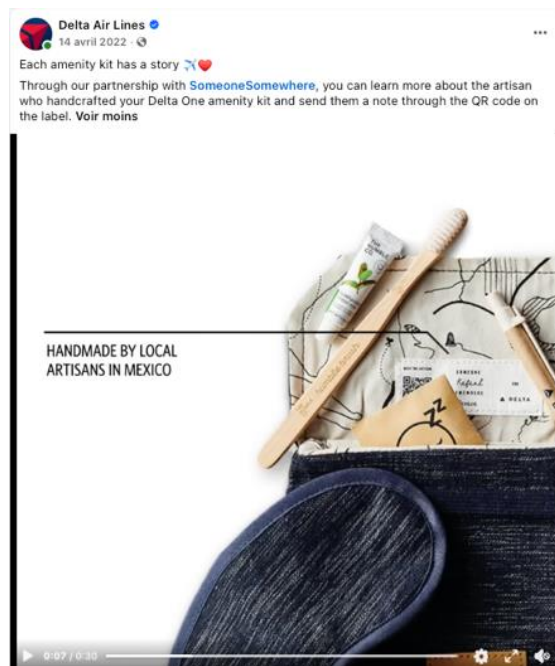


Figure 1 — Delta Air Lines, publication Facebook du 14 avril 2022

La première thématique relevée lors de l'analyse qualitative est la présentation de destinations. Les publications regroupées sous cette thématique mettent en valeur les destinations desservies par les compagnies aériennes. Elles présentent les attraits touristiques d'une destination donnée ou annoncent simplement la possibilité de s'y rendre grâce aux vols offerts par la compagnie aérienne. Il est pertinent de noter que certaines publications mettaient en valeur des destinations internationales alors que d'autres présentaient des destinations situées dans le pays d'origine de la compagnie aérienne. Dans le contexte de reprise étudié, la présence de cette thématique témoigne du retour de communications visant à susciter l'intérêt envers les déplacements et les destinations, après une période marquée par d'importantes restrictions à la mobilité internationale. La distinction entre destinations nationales et internationales est également significative, puisque la reprise du tourisme s'est effectuée progressivement et de manière inégale selon les territoires.

Ensuite, la thématique de causes sociales a été relevée. Les publications classées dans cette catégorie portent sur des enjeux sociaux ou sociétaux soutenus par la compagnie aérienne. Elle regroupe notamment les thèmes de la diversité et de l'inclusion, de l'environnement, de la santé, de l'accessibilité ou d'autres initiatives à caractère social. La présence de cette thématique montre que les communications diffusées durant la reprise ne sont pas exclusivement orientées vers les enjeux commerciaux ou sanitaires. Les compagnies aériennes continuent également à se positionner à l'égard d'enjeux sociaux et sociétaux,

intégrant ainsi à leurs communications des préoccupations qui dépassent directement la reprise de leurs activités.

Certaines publications abordaient la présentation des services offerts. Cette catégorie comprend les publications portant sur les produits et services proposés par la compagnie aérienne tout au long de l'expérience voyage. Elle inclut notamment les services offerts pendant les vols, les services au sol, les outils numériques et le contenu connexe destiné aux voyageurs. Dans le contexte étudié, la présentation des services prend une signification particulière, puisque l'expérience du transport aérien avait été profondément affectée par la pandémie. Les communications portant sur les services permettent ainsi de rendre visibles tant les composantes de l'offre courante que certains services adaptés, réintroduits ou mis de l'avant dans le contexte de la reprise.

Puis, l'analyse thématique a permis d'identifier les publications abordant des thématiques précises. Cette catégorie regroupe les publications ayant pour sujet un événement ponctuel ou une célébration. Elle comprend notamment les fêtes nationales, les journées commémoratives ou internationales, les célébrations saisonnières, ainsi que les événements culturels ou sportifs faisant l'objet d'une publication. La présence de publications consacrées à des événements témoigne également d'une communication qui dépasse progressivement les préoccupations directement associées à la crise sanitaire. Le retour de certains événements dans les communications des compagnies s'inscrit plus largement dans une période de reprise des activités sociales, culturelles et touristiques.

Ensuite, les publications ayant pour thématique la vie de l'organisation regroupent les publications portant sur l'organisation elle-même. Elle comprend principalement les actualités organisationnelles, telles que les annonces, les réalisations, les distinctions, les projets et les développements liés à la compagnie aérienne. Elle inclut également les publications présentant l'histoire de la compagnie, son évolution et les faits marquants de son parcours. Dans une période ayant fortement fragilisé l'industrie aérienne, ces publications contribuent à projeter une image de continuité et de dynamisme organisationnel dans un contexte de reprise.

Les publications portant sur des offres promotionnelles proposées par la compagnie aérienne ont été classées sous la thématique « Promotion et offres spéciales ». Elle comprend notamment les réductions tarifaires, les offres à durée limitée et les concours. Ces contenus

accompagnent ainsi le retour progressif d'une communication orientée vers la vente et la réservation de voyages.

Après, la thématique « Personnel et recrutement » a été relevée. Cette catégorie comprend les publications portant sur les employés, les métiers exercés au sein de la compagnie et les possibilités d'emploi. La présence de contenus consacrés au personnel et, particulièrement, au recrutement s'inscrit dans une période de reprise des activités de l'industrie aérienne. Alors que les compagnies augmentent progressivement leurs opérations, les besoins liés à leur main-d'œuvre redeviennent visibles dans leurs communications. Les publications mettant en scène les employés permettent également d'incarner l'organisation à travers les personnes qui participent à cette reprise.

Puis, les publications relatant l'expérience d'un client de la compagnie aérienne ont été groupées sous la thématique « Témoignages de clients ». Les témoignages peuvent prendre la forme de récits, de citations, de photos ou de vidéos mettant en lumière une expérience vécue. Dans le contexte de reprise, la mise en valeur de témoignages de clients contribue également à replacer l'expérience vécue du voyage au centre des communications. Après une période caractérisée par les restrictions et l'incertitude entourant les déplacements, ces publications permettent de montrer des expériences concrètes et positives associées au retour du voyage.

La thématique des partenariats a ensuite été observée dans le corpus. Les publications faisant référence à une collaboration entre la compagnie aérienne et une autre organisation, entreprise, institution ou personnalité publique sont regroupées dans cette catégorie. Les partenariats observés montrent également que les communications des compagnies aériennes durant cette période ne se limitent pas aux enjeux directement associés à la pandémie ou au transport aérien. Les collaborations commerciales, culturelles, sportives ou institutionnelles inscrivent les compagnies dans un réseau plus large d'activités et contribuent à diversifier les contenus diffusés pendant la reprise.

Ensuite, l'univers du voyage a aussi été relevé comme thématique dans les publications étudiées. Cette catégorie rassemble les publications dont le sujet est le voyage de manière générale, sans qu'une destination ou un service soit au centre du contenu. Elle comprend notamment des publications illustrant l'expérience de voyager, telle que des vues d'un hublot, des photographies d'avions, des références aux départs en voyage, des messages d'absence liés aux vacances, des calendriers remplis de voyages ou des publications évoquant les

bienfaits du voyage. Elle inclut également des publications invitant les abonnés à échanger sur leurs expériences, leurs préférences ou leurs souvenirs de voyage au moyen de questions générales sur le thème du voyage. Cette thématique prend une signification particulière dans le contexte de reprise, puisqu'elle ne cherche pas nécessairement à promouvoir une destination ou un service précis, mais remet plutôt de l'avant l'expérience et le plaisir associés au voyage. Après une période où les déplacements avaient été fortement limités, ces contenus contribuent à réintroduire dans les communications un imaginaire positif du voyage, associé notamment à l'évasion, aux vacances et à la découverte.

Finalement, certaines publications avaient comme thématique principale ou secondaire la pandémie elle-même. Cette catégorie comprend les publications faisant référence à la pandémie de COVID-19 ou à ses répercussions sur le transport aérien. Elle inclut notamment les contenus portant sur les mesures sanitaires, les restrictions de voyage, les exigences gouvernementales ou la reprise des activités. Contrairement aux autres thématiques, celle-ci renvoie directement au contexte sanitaire dans lequel les publications ont été diffusées. Sa présence montre que, malgré la reprise progressive des activités, les conséquences de la pandémie demeurent un sujet de communication pour les compagnies aériennes.

#### Présentation de destinations

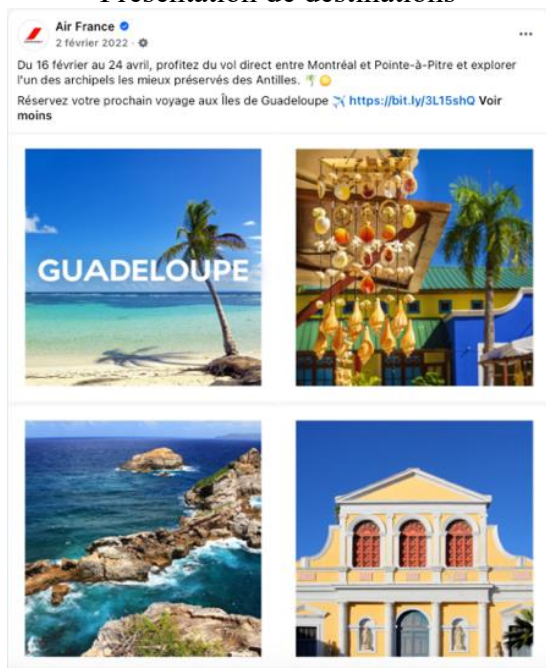


Figure 2 — Air France, publication Facebook du 2 février 2022

#### Causes sociales

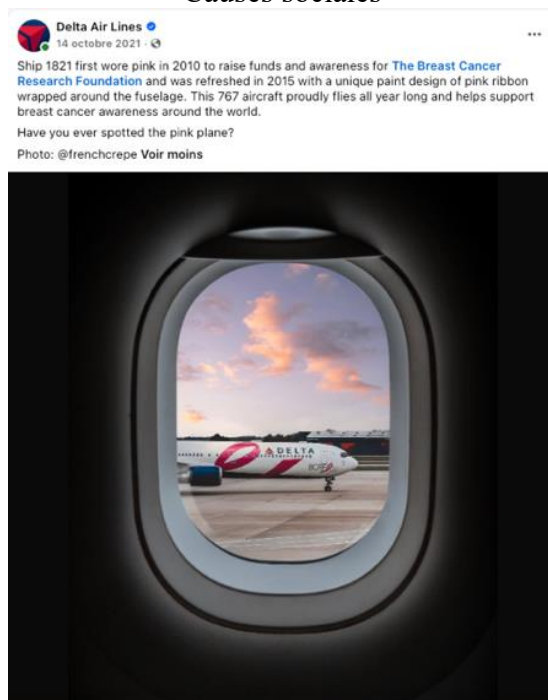


Figure 3 — Delta Air Lines, publication Facebook du 14 octobre 2021

## Présentation des services offerts



Figure 4 — Emirates, publication Facebook du 16 novembre 2021

## Vie de l'organisation



Figure 6 — Emirates, publication Facebook du 17 janvier 2022

## Événements précis

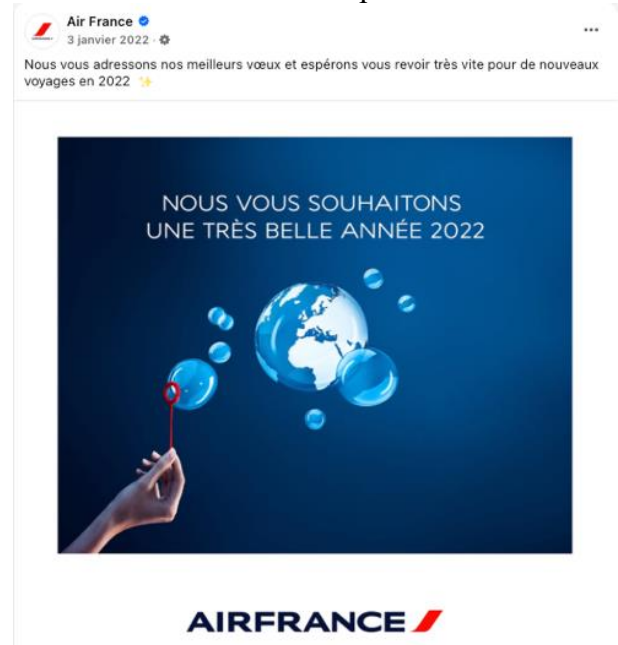


Figure 5 — Air France, publication Facebook du 3 janvier 2022

## Promotions et offres spéciales



Figure 7 — Air France, publication Facebook du 31 août 2022

## Personnel et recrutement

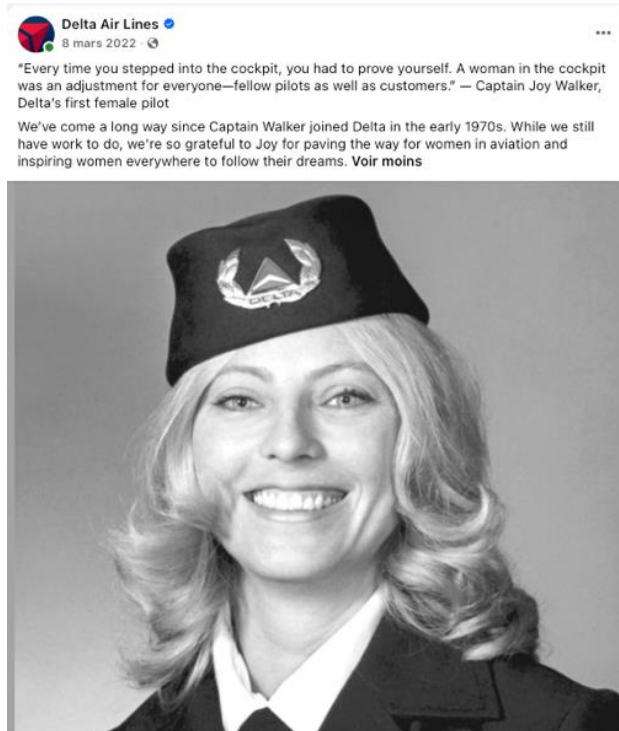


Figure 8 — Delta Air Lines, publication Facebook du 8 mars 2022

## Témoignages de clients



Figure 9 — Delta Air Lines, publication Facebook du 5 octobre 2021

## Partenariats



Figure 10 — Delta Air Lines, publication Facebook du 17 décembre 2021

## Univers du voyage

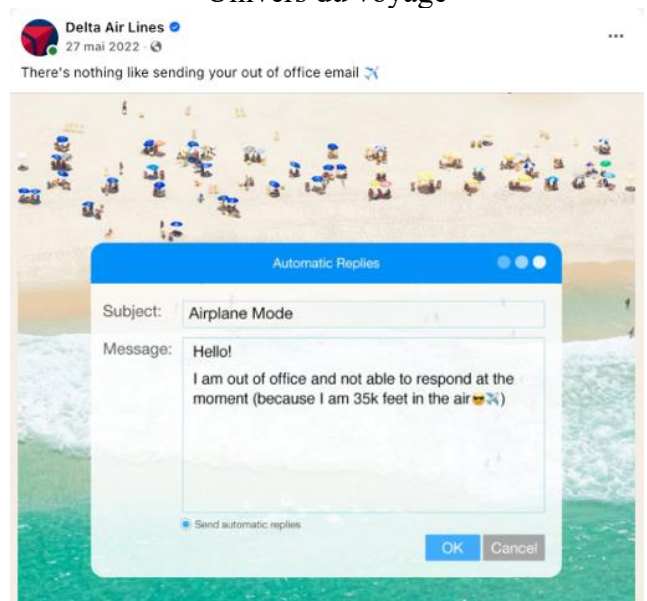


Figure 11 — Delta Air Lines, publication Facebook du 27 mai 2022



Figure 12 — Air France, publication Facebook du 17 décembre 2021

### 5.1.2 Analyse discursive

L'analyse discursive a permis d'identifier les principales caractéristiques du discours employé dans les publications Facebook des compagnies aériennes. Les figures 13 à 20 représentent des exemples de chacune de ces caractéristiques discursives. Cette analyse s'intéresse à la manière dont les messages sont formulés et présentés. Dans un premier temps, l'analyse du corpus a fait ressortir plusieurs caractéristiques discursives récurrentes employées par les compagnies aériennes à travers leurs différentes publications. Celles-ci renvoient aux différentes façons dont les compagnies aériennes formulent leurs messages, notamment par le registre adopté, la tonalité employée et l'orientation générale du discours. Les caractéristiques discursives observées sont : formelle, promotionnelle, célébratoire, ludique, inspirante, chaleureuse, empathique et émotionnelle.

Dans un deuxième temps, plusieurs procédés discursifs contribuant à la construction des messages ont été relevés : le support visuel, l'utilisation d'emojis, la présence de citations, le recours à l'humour, la mention de personnes internes à la compagnie, la mention de personnes et d'organisations externes à la compagnie, la présence d'appel à l'action et l'incitation à interagir.

#### Caractéristiques discursives

L'analyse qualitative des caractéristiques discursives a d'abord permis d'identifier la caractéristique formelle. Cette caractéristique discursive se distingue par un langage

professionnel, sobre et objectif. Les publications présentent les informations de manière claire et précise, en utilisant un registre officiel et corporatif.

Ensuite, la caractéristique discursive promotionnelle se manifeste par un vocabulaire valorisant et dynamique. Les publications emploient des formulations positives et expressives qui mettent en valeur les éléments présentés.

Puis, les publications associées à la caractéristique discursive célébratoire comportent un registre de célébration ou de commémoration. Elles adoptent des formulations exprimant la reconnaissance, les félicitations ou la célébration d'une occasion particulière.

Certaines publications étaient plutôt associées à une caractéristique discursive ludique. Cette caractéristique discursive se reconnaît par un langage léger, humoristique ou créatif. Les publications peuvent recourir à des jeux de mots, des devinettes ou d'autres formulations divertissantes.

La caractéristique discursive inspirante est, quant à elle, associée à un discours évocateur et motivant. Les publications privilégient des formulations positives et imagées qui créent une impression d'inspiration ou de motivation.

Ensuite, certaines publications abordaient plutôt un ton chaleureux. Cette caractéristique discursive se distingue par un langage convivial, accueillant et accessible. Les publications comportent des formulations amicales et bienveillantes.

Puis, la caractéristique discursive empathique se manifeste par des formulations exprimant explicitement de la compréhension, de la compassion, du soutien ou de la solidarité envers des personnes ou des situations.

Finalement, la caractéristique discursive émotionnelle a été relevée dans l'analyse. Les publications associées à cette caractéristique discursive comportent un langage expressif et chargé d'émotions. Les publications emploient des formulations qui traduisent ou expriment des sentiments.

## Formelle

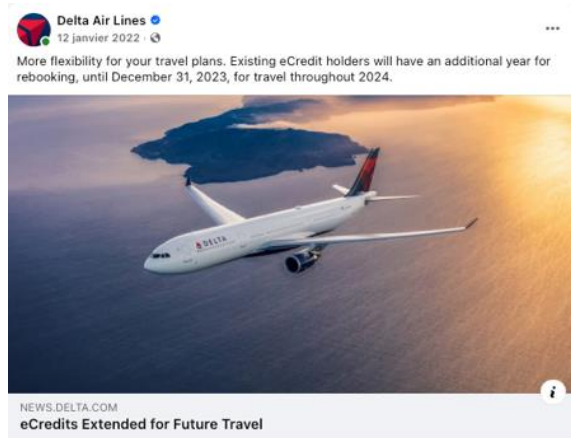


Figure 13 — Delta Air Lines, publication Facebook du 12 janvier 2022

## Promotionnelle



Figure 14 — Emirates, publication Facebook du 29 novembre 2021

## Célébratoire



Figure 15 — Air France, publication Facebook du 7 octobre 2021

## Ludique



Figure 16 — Delta Air Lines, publication Facebook du 4 mai 2022

## Inspirante



Figure 17 — Emirates, publication Facebook du 16 juin 2022

## Chaleureuse



Figure 18 — Delta Air Lines, publication Facebook du 3 février 2022

## Empathique



Figure 19 — Delta Air Lines, publication Facebook du 5 janvier 2022

## Émotionnelle



Figure 20 — Delta Air Lines, publication Facebook du 16 mars 2022

## Procédés discursifs

En complément des caractéristiques discursives, l'analyse a permis de relever plusieurs procédés discursifs récurrents dans les publications du corpus. Ces procédés correspondent à des éléments de formulation ou de présentation des messages qui contribuent à structurer le discours et à enrichir son contenu. Les figures 21 à 27 représentent des exemples de chacun de ces procédés.

La présence d'émojis dans certaines publications a d'abord été retenue comme procédé discursif. Les émojis sont intégrés au texte et accompagnent le message au moyen de représentations visuelles.

Ensuite, la présence de citations dans les publications a également été observée comme procédé discursif. Les citations reprennent directement les propos d'une personne et sont intégrées au texte de la publication.

Le recours à l'humour dans certaines publications se manifeste notamment par des jeux de mots, des formulations humoristiques ou d'autres éléments destinés à apporter une touche légère au discours et à amuser le lecteur.

Puis, les mentions ou la mise en valeur d'une personne appartenant à la compagnie aérienne, notamment un employé, un membre de la direction, un pilote ou un membre du personnel de cabine, ont été regroupées sous la catégorie « Mention de personnes internes à la compagnie aérienne ».

À l’opposé, la présence d’une personne ou d’une organisation externe à la compagnie aérienne dans certaines publications a aussi été retenue comme procédé discursif. Elle comprend notamment les personnalités publiques, les partenaires, les entreprises, les institutions ou les organismes mentionnés dans les publications.

Puis, la présence d’un appel à l’action dans certaines publications a été retenue comme une catégorie de l’analyse discursive. Celui-ci prend la forme d’une invitation adressée aux abonnés à effectuer une action précise, comme consulter un lien, réserver un vol, participer à un concours ou obtenir davantage d’information.

Finalement, la présence d’une invitation à interagir dans certaines publications a été retenue. Elle se manifeste notamment par des questions adressées aux abonnés ou par des invitations à partager leurs opinions, leurs expériences ou leurs souvenirs dans les commentaires.

#### Utilisation d’émojis



Figure 21 — Air France, publication Facebook du 16 décembre 2021

#### Présence de citations

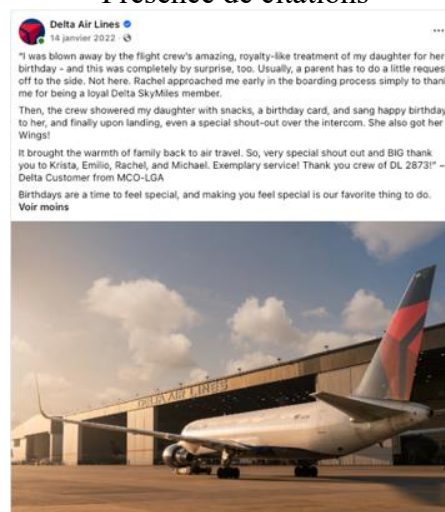


Figure 22 — Delta Air Lines, publication Facebook du 14 janvier 2022

## Recours à l'humour

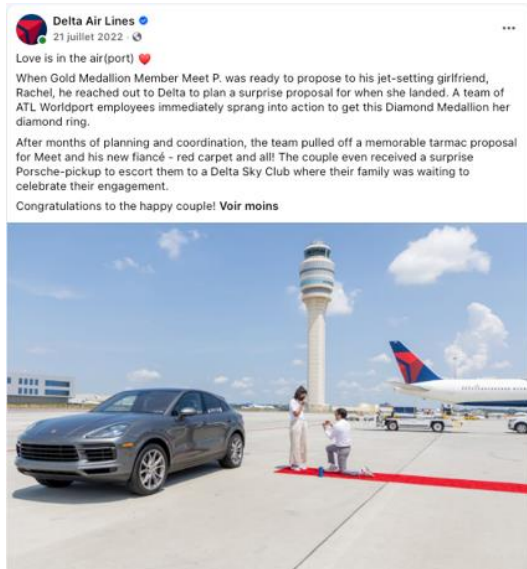


Figure 23 — Delta Air Lines, publication Facebook du 21 juillet 2022

## Mention de personnes internes à la compagnie aérienne

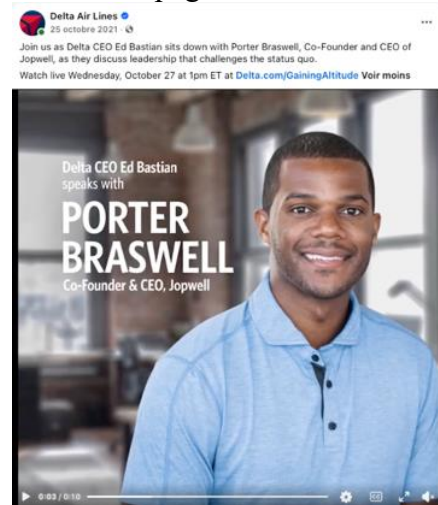


Figure 24 — Delta Air Lines, publication Facebook du 25 octobre 2021

## Mention de personnes ou d'organisation externes à la compagnie aérienne

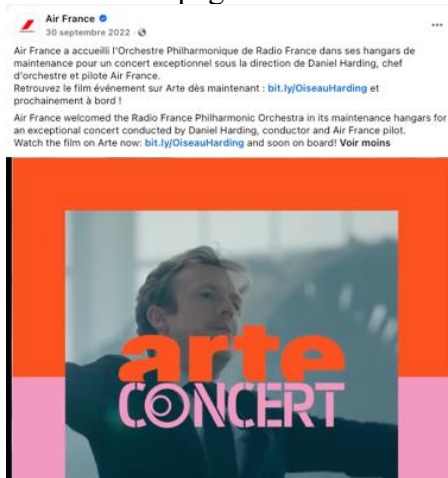


Figure 25 — Air France, publication Facebook du 30 septembre 2022

## Présence d'appel à l'action

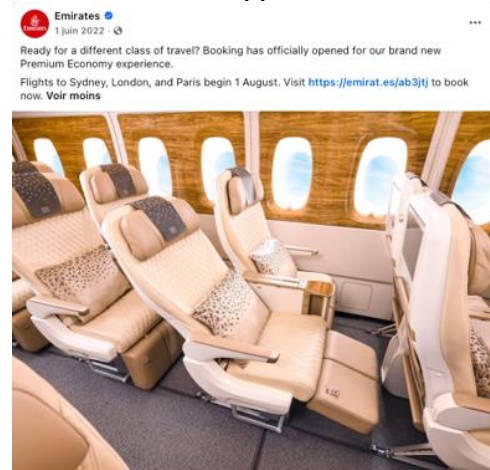


Figure 26 — Emirates, publication Facebook du 1<sup>er</sup> juin 2022

## Invitation à l'interaction



Figure 27 — Delta Air Lines, publication Facebook du 18 mars 2022

### **5.1.3 Analyse de l'intentionnalité communicationnelle**

L'analyse des publications Facebook des compagnies aériennes a mis en évidence une diversité d'intentions communicationnelles. Bien qu'une même publication puisse poursuivre plusieurs objectifs, une intention principale se dégage généralement du contenu. L'analyse du corpus a permis de relever six intentions communicationnelles récurrentes reflétant les différents objectifs poursuivis par les compagnies aériennes par la diffusion de leurs publications.

Les intentions relevées sont la valorisation de l'organisation, la mise en valeur de l'offre, la diffusion d'information, la construction de la relation avec le public, la mise en valeur des engagements sociaux et la valorisation du voyage. Les figures 28 à 33 représentent des exemples de publications associées à chacune de ces intentions de communication.

La valorisation de l'organisation regroupe les publications visant à mettre en valeur la compagnie aérienne en tant qu'organisation. Elle comprend notamment des publications présentant son histoire, ses réalisations, ses distinctions, ses innovations, ses performances, ses projets, ses employés, ses partenariats et certaines actualités organisationnelles. Dans tous ces cas, le contenu publié contribue à renforcer son image auprès du public. Cette intention prend un sens particulier dans le contexte de reprise suivant la phase aiguë de la pandémie. Après une période ayant fortement perturbé les activités de l'industrie aérienne, la mise en valeur de l'organisation permet aux compagnies de se montrer comme actives et capables de poursuivre leur développement malgré les bouleversements vécus. Ces communications participent ainsi à réaffirmer leur identité organisationnelle et à soutenir une image positive auprès de leurs publics.

Les publications visant à présenter les produits, les services et les avantages proposés par les compagnies aériennes ont été regroupées sous l'intention de communication de mise en valeur de l'offre. Elle comprend notamment les publications portant sur les cabines, les repas à bord, les salons d'aéroport, les programmes de fidélité, les outils numériques, les destinations desservies, les offres promotionnelles, les concours et les autres services destinés aux voyageurs.

L'intention communicationnelle de diffusion d'information rassemble les publications ayant pour principal objectif de transmettre des renseignements aux abonnés. Elle comprend les informations pratiques concernant les voyages, les procédures, les exigences gouvernementales, les mesures sanitaires, les modifications opérationnelles, les conseils destinés aux voyageurs ainsi que toute autre communication informative liée aux activités de la compagnie aérienne.

Ensuite, les publications visant à entretenir et à renforcer la relation entre la compagnie aérienne et ses publics ont été regroupées dans l'intention communicationnelle de construction de la relation avec le public. Elle comprend notamment les contenus favorisant les échanges avec les abonnés, tels que les questions, les invitations à partager des expériences, des souvenirs ou des recommandations de voyage, ainsi que les publications encourageant les interactions dans les commentaires. Cette catégorie inclut également les publications adoptant un ton chaleureux, convivial ou ludique afin de créer une impression de proximité avec les abonnés, notamment par des messages de vœux, de remerciement, de félicitations ou des contenus destinés à susciter un sentiment de complicité.

Puis, les publications mettant en avant les engagements de la compagnie aérienne envers différents enjeux sociaux, environnementaux ou communautaires sont regroupées sous l'intention communicationnelle de la mise en valeur des engagements sociaux. Elle comprend notamment les initiatives liées à la diversité et à l'inclusion, à l'accessibilité, à la santé, au développement durable, au soutien apporté à des organismes ou à des communautés ainsi qu'aux différentes actions sociales et philanthropiques entreprises par la compagnie. Bien que les publications portant sur les engagements sociaux puissent également contribuer à la valorisation de l'organisation, elles en ont été distinguées en raison de leur objet de communication spécifique. Cette distinction permet d'isoler les publications dont l'intention principale est de présenter les engagements de la compagnie envers la société, plutôt que de mettre en valeur l'organisation de manière générale.

Finalement, l'intention communicationnelle de la valorisation du voyage inclut les publications visant à mettre en valeur le voyage en tant qu'expérience et à susciter le désir de voyager. Elle comprend les contenus qui présentent le voyage sous un angle positif en mettant en valeur l'évasion, la découverte, les paysages, les émotions et les moments associés à l'expérience de voyager. Cette intention est également présente dans les publications invitant les abonnés à s'imaginer en voyage, à partager leurs expériences ou à se projeter

dans une future escapade, sans nécessairement promouvoir une destination ou un service en particulier.

### Valorisation de l'organisation

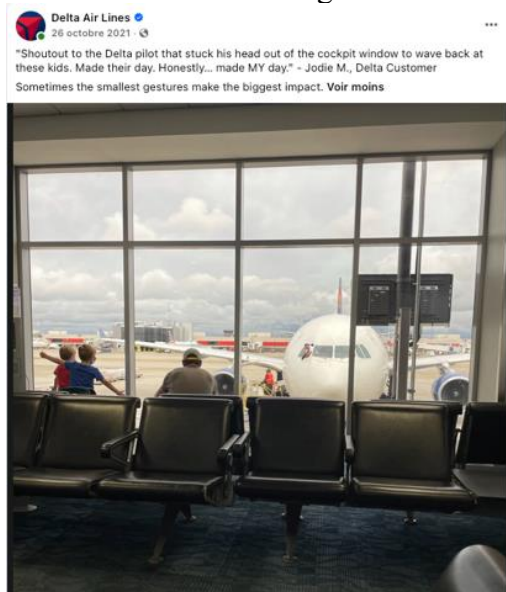


Figure 28 — Delta Air Lines, publication Facebook du 26 octobre 2021

### Mise en valeur de l'offre



Figure 29 — Air France, publication Facebook du 19 mai 2022

### Diffusion d'information

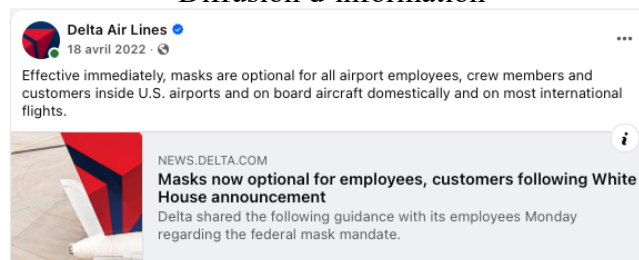


Figure 30 — Delta Air Lines, publication Facebook du 18 avril 2022

### Construction de la relation avec le public



Figure 31 — Emirates, publication Facebook du 3 août 2022

### Mise en valeur des engagements sociaux



Figure 32 — Air France, publication Facebook du 23 mai 2022

## Valorisation du voyage



Figure 33 — Emirates, publication Facebook du 31 mai 2022

### 5.1.4 Analyse relationnelle

L'analyse relationnelle porte sur les publics auxquels s'adressent les publications Facebook des compagnies aériennes à l'étude. L'examen du corpus a permis d'identifier les principales catégories de destinataires visées par les communications, soit les voyageurs de manière générale ou des groupes de public plus précis.

Effectivement, les résultats montrent que certaines publications s'adressent à l'ensemble des abonnés, tandis que d'autres ciblent des publics particuliers en fonction de leurs caractéristiques, de leurs besoins ou de leur situation. Les catégories de public retenues sont le grand public, les voyageurs d'un lieu précis, les usagers d'un aéroport, les clientèles spécifiques, les candidats potentiels et les clients concernés par une situation précise. Les figures 34 à 40 présentent des exemples de publications s'adressant à chacun de ces publics cibles.

D'abord, la catégorie du grand public regroupe les publications s'adressant à l'ensemble des abonnés de la page Facebook des compagnies aériennes, sans cibler un groupe en particulier. Les contenus sont formulés de manière générale et peuvent concerner toute personne intéressée par la compagnie aérienne ou le voyage.

Ensuite, la catégorie « voyageurs d'un lieu précis » rassemble les publications s'adressant explicitement aux voyageurs associés à un lieu géographique particulier, qu'il s'agisse d'une ville, d'une région ou d'un pays. Le public visé est identifié directement dans la formulation du message. En revanche, les publications qui présentent ou mettent en valeur une destination sans s'adresser explicitement à un groupe de voyageurs défini par un lieu géographique

s'adressent plutôt au grand public tel que défini précédemment. Par exemple, la publication d'Air France (figure 35) ci-dessous fait la promotion de la Guadeloupe comme destination, mais s'adresse spécifiquement aux voyageurs en provenance de Montréal. Diffusée en février 2022, elle s'inscrit dans une période où le voyage international depuis le Canada reprenait progressivement, tout en demeurant encadré par plusieurs exigences sanitaires. Le ciblage des voyageurs montréalais illustre ainsi la manière dont la promotion de destinations pouvait être adaptée à des marchés géographiques particuliers durant cette période de reprise. La publication d'Emirates (figure 36) ci-dessous s'adresse directement à la population de l'Australie comme indiqué textuellement dès le début du message. Sa date de publication est particulièrement significative, puisqu'elle coïncide avec le début de la réouverture progressive des frontières internationales de l'Australie. À compter du 1er novembre 2021, les citoyens australiens et résidents permanents pleinement vaccinés pouvaient voyager à l'étranger sans devoir obtenir d'exemption (Australian Government Department of Health, 2021). Parallèlement, Emirates augmentait dès le 2 novembre la fréquence de ses vols entre Dubaï et Sydney afin de répondre à la reprise de la demande (Emirates, 2021). La publication s'inscrit ainsi directement dans un contexte de reprise du voyage international sur le marché australien.

Puis, certaines publications étaient destinées aux personnes transitant par un aéroport en particulier. Ainsi, la catégorie des usagers d'un aéroport comprend notamment les communications portant sur les services offerts, les installations, les modifications opérationnelles ou toute autre information propre à un aéroport.

La catégorie de clientèles spécifiques regroupe quant à elle les publications s'adressant à un groupe de personnes présentant une caractéristique ou un besoin particulier. Elle comprend notamment les familles voyageant avec des enfants, les voyageurs en situation de handicap, les personnes célébrant une fête particulière ou toute autre clientèle ciblée.

Puis, les publications destinées aux personnes susceptibles de postuler au sein de la compagnie aérienne sont comprises dans la catégorie des candidats potentiels.

Finalement, la dernière catégorie rassemble les publications destinées aux clients directement concernés par une situation précise. Elle comprend notamment les voyageurs visés par de nouvelles exigences de voyage, les clients dont les vols ont été affectés par la pandémie, les détenteurs de crédits de voyage ou tout autre groupe de clients concerné par une mesure, un changement ou une situation spécifique.

## Grand public



Figure 34 — Emirates, publication Facebook du 20 mai 2022

## Voyageurs d'un lieu précis (1)



Figure 35 — Air France, publication Facebook du 2 février 2022

## Voyageurs d'un lieu précis (2)



Figure 36 — Emirates, publication Facebook du 2 novembre 2021

## Usagers d'un aéroport



Figure 37 — Air France, publication Facebook du 14 décembre 2021

## Clientèles spécifiques

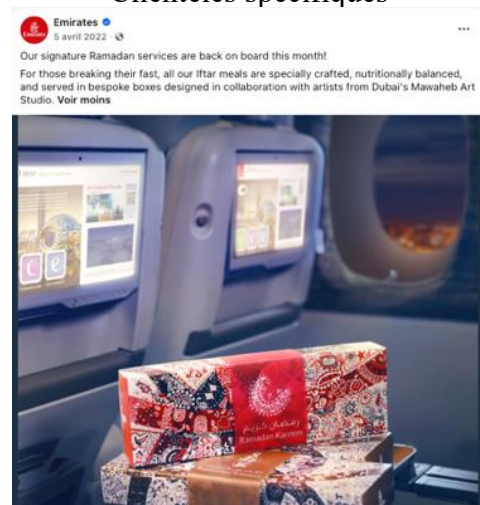


Figure 38 — Emirates, publication Facebook du 5 avril 2022

### Candidats potentiels



Figure 39 — Emirates, publication Facebook du 17 mai 2022

### Clients concernés par une situation

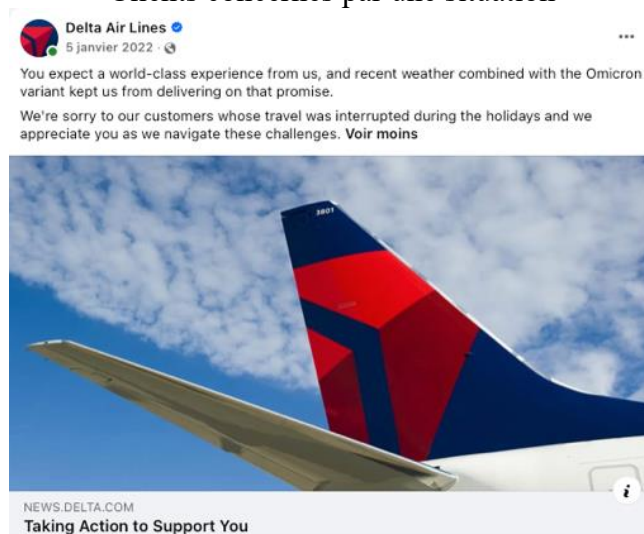


Figure 40 — Delta Air Lines, publication Facebook du 5 janvier 2022

#### 5.1.5 Synthèse de l'analyse qualitative

L'analyse qualitative a permis de dégager les principales caractéristiques des publications Facebook des compagnies aériennes à l'étude selon quatre dimensions complémentaires, soit les thématiques abordées, les caractéristiques et procédés discursifs, les intentions communicationnelles ainsi que les publics visés. Au-delà de la diversité des pratiques observées, leur examen permet de mettre en évidence des communications qui s'inscrivent dans un contexte particulier de transition. Durant la période étudiée, les compagnies aériennes évoluent dans une industrie où le voyage international reprend progressivement, mais où certains effets et préoccupations associés à la pandémie demeurent présents. Les pratiques communicationnelles observées témoignent de cette coexistence.

L'analyse thématique a permis d'établir les principaux sujets traités dans les publications : les destinations, les causes sociales, les services offerts, les promotions et offres spéciales, les événements, la vie de l'organisation, le personnel et le recrutement, les partenariats, les témoignages de clients, l'univers du voyage et la pandémie. Bien qu'une thématique principale fût toujours identifiable, les compagnies aériennes abordaient parfois, dans une même publication, une thématique secondaire, tout aussi pertinente à l'analyse. La diversité des sujets abordés montre que les communications diffusées pendant cette période ne sont pas dominées exclusivement par la crise sanitaire. La pandémie s'insère plutôt dans un ensemble de contenus où réapparaissent la promotion des destinations et des services, la

valorisation du voyage et les activités organisationnelles. Les publications donnent ainsi à voir une industrie qui communique encore sur certains enjeux associés à la pandémie tout en cherchant à renouer avec le voyage et ses activités habituelles.

L'analyse discursive a mis en évidence les différentes caractéristiques de discours adoptées par les compagnies aériennes, soit : formelle, promotionnelle, célébratoire, ludique, inspirante, chaleureuse, empathique et émotionnelle. Elle a également permis de relever plusieurs procédés discursifs récurrents, tels que le recours aux émojis, aux citations, à l'humour, à la présence d'entités internes ou externes à l'organisation, ainsi qu'aux appels à l'action et aux invitations à interagir avec la publication. La coexistence de caractéristiques formelles et promotionnelles avec des discours plus chaleureux, ludiques ou inspirants illustre également la diversité des registres mobilisés dans cette période. Les compagnies ne veulent donc pas uniquement transmettre des renseignements liés à un contexte encore incertain. Elles cherchent également à rendre leurs communications attrayantes, à susciter l'interaction et à réintroduire des représentations positives du voyage.

L'analyse de l'intentionnalité communicationnelle a révélé que les publications poursuivent des objectifs variés. Les intentions relevées témoignent d'une volonté de valoriser l'organisation, de mettre en valeur l'offre, de diffuser de l'information, de construire une relation avec le public, de mettre en valeur les engagements sociaux et de valoriser l'expérience du voyage. Cette diversité est particulièrement significative dans le contexte de reprise étudié. La diffusion d'information demeure nécessaire alors que certaines conditions de voyage continuent d'évoluer, mais elle coexiste avec des intentions tournées vers la reprise des activités commerciales et le renouvellement de l'intérêt envers le voyage. La valorisation de l'offre et du voyage témoigne notamment du retour progressif d'une communication orientée vers la mobilité et l'expérience touristique.

Enfin, l'analyse relationnelle a montré que les publications ne s'adressent pas systématiquement au même public, même si elles sont publiées sur une même page. Même si une part importante des publications visent le grand public, d'autres ciblent plus spécifiquement certains groupes, tels que les voyageurs associés à un lieu géographique précis, les usagers d'un aéroport, les clientèles avec des besoins spécifiques, les candidats potentiels et les clients concernés par une situation précise. Ce ciblage prend également un sens particulier dans le contexte pandémique, alors que les conditions de reprise et les restrictions ne sont pas uniformes d'un territoire à l'autre et que certaines situations touchent des groupes précis de voyageurs. Les publications peuvent ainsi répondre à des réalités

particulières tout en maintenant parallèlement des communications destinées à un public plus large.

Dans leur ensemble, les quatre dimensions font ressortir une communication stratégique marquée par la transition entre crise et reprise. Les publications analysées ne témoignent ni d'une communication exclusivement centrée sur la pandémie ni d'un simple retour aux pratiques antérieures. Elles font plutôt apparaître la coexistence de préoccupations liées au contexte sanitaire avec des communications visant à informer, promouvoir l'offre, valoriser le voyage, solliciter l'interaction et entretenir la relation avec différents publics. Cette coexistence constitue l'un des principaux constats de l'analyse qualitative et permet de mieux comprendre la manière dont les compagnies aériennes ont communiqué durant une période où la reprise de leurs activités s'effectuait encore dans un environnement marqué par les conséquences de la pandémie.

## **5.2 Analyse quantitative**

### **5.2.1 Construction de la grille de codage**

À la suite de l'analyse qualitative, les catégories découlant de chacune des dimensions étudiées ont été transformées en variables afin de permettre leur analyse quantitative. La grille de codage se trouve en annexe 1.

D'abord, les variables descriptives, incluant la compagnie aérienne, la date de publication, la semaine de publication et le type de support visuel, ont été ajoutées à la grille. La variable « semaine de publication » a été créée à partir de la date de mise en ligne de chaque publication. Afin de refléter la période d'analyse retenue, la numérotation des semaines ne suit pas le calendrier civil, mais commence à la première semaine d'octobre 2021 (semaine 1) et se poursuit jusqu'à la dernière semaine de septembre 2022 (semaine 53).

Ensuite, les résultats qualitatifs de l'analyse thématique ont suscité la création des variables « thématique principale » et « thématique secondaire ». La thématique principale correspond au sujet dominant de la publication, c'est-à-dire celui qui occupe la place centrale dans le contenu textuel et visuel. Une thématique secondaire est codée uniquement lorsqu'un second sujet est clairement identifiable et influence de façon non négligeable le contenu de la publication. Lorsque la présence d'une seconde thématique ne se dégage pas de manière explicite, seule la thématique principale est retenue. En complément des variables « thématique principale » et « thématique secondaire », des variables binaires indiquant la présence ou l'absence de chacune des thématiques ont été créées. Ces variables permettent

d'analyser les relations entre les thématiques abordées dans une publication et les autres dimensions étudiées, sans considérer leur statut de thématique principale ou secondaire.

Selon ce qui a été mentionné lors de la présentation des résultats qualitatifs, certaines des publications liées au thème « présentation de destinations » mettaient l'accent sur des endroits étrangers, tandis que d'autres concernaient des destinations dans le pays d'origine de la compagnie aérienne. Cette distinction a engendré la création d'une variable « promotion du pays d'origine », uniquement applicable aux publications codées dans « promotion de destinations » pour la thématique principale ou la thématique secondaire.

Certaines publications faisaient référence à la pandémie de COVID-19 sans que celle-ci constitue la thématique principale ou secondaire de la publication. Ces références pouvaient être formulées de manière directe ou indirecte, notamment par la mention de crédits de voyage ou de la reprise de certains services. Elles pouvaient être textuelles ou visuelles, par exemple par le port de masques dans les photos accompagnant les publications. Afin de rendre compte de ces références indépendamment des thématiques principales et secondaires, deux variables complémentaires ont été ajoutées à la grille de codage, soit « Référence à la pandémie » et « retour à la normale ». La seconde vise à relever les publications qui évoquent la reprise des activités, le rétablissement de services ou le retour progressif à une situation prépandémique.

Par la suite, les résultats qualitatifs de l'analyse discursive ont conduit à la création des variables « caractéristiques discursives », « présence d'émojis », « présence d'une citation », « recours à l'humour », « mention d'une personne interne », « mention d'une personne ou organisation externe », « appel à l'action » et « invitation à l'interaction ». La variable « caractéristique discursive » permet d'identifier la principale caractéristique du discours adoptée dans chaque publication. Les autres variables visent quant à elles à relever la présence ou l'absence de procédés discursifs particuliers observés de manière récurrente dans le corpus. Chaque procédé a été codé indépendamment des autres, de sorte qu'une même publication pouvait présenter plusieurs procédés discursifs simultanément.

Subséquentement, les résultats qualitatifs de l'analyse de l'intentionnalité communicationnelle ont conduit à la création de la variable « intention communicationnelle ». Cette variable permet d'établir l'intention principale qui se dégage de chaque publication. Bien qu'une même publication puisse servir plusieurs objectifs de

communication, une seule intention communicationnelle a été retenue, soit celle apparaissant comme prédominante au regard du contenu textuel et visuel.

Finalement, les résultats qualitatifs de l'analyse relationnelle ont permis de créer la variable « public cible ». Cette variable permet d'identifier le public principal auquel s'adresse chaque publication. Bien qu'une publication puisse être susceptible d'intéresser différents groupes de personnes, un seul public cible a été retenu, soit celui qui était explicitement ou principalement visé par la formulation de la publication.

La grille de codage a été appliquée sur un total de 344 publications Facebook, soit 37 pour Air France, 113 pour Delta Air Lines et 194 pour Emirates. Toutes ces publications ont été publiées entre le 1<sup>er</sup> octobre 2021 et le 30 septembre 2022. Les trois compagnies publient de manière relativement régulière tout au long des 53 semaines, sans interruption prolongée, sauf Air France, qui n'a rien publié entre le 30 juin et le 16 août 2022.

### 5.2.2 Étude du support visuel

Dans l'ensemble du corpus, la photo unique constitue le support visuel le plus fréquemment utilisé (58,1 % ; n=200), suivie des vidéos (21,8 % ; n=75), des photos multiples (8,1 % ; n=28) et des photos accessibles par un lien (6,4 % ; n=22). Les publications composées uniquement de texte (0,9 % ; n=3) ou de texte présenté sous forme d'image (4,7 % ; n=16) demeurent marginales. La figure 59 présente un exemple de publication de Delta Air Lines, dont le support visuel est un texte présenté sous forme d'image.



Figure 41 — Delta Air Lines, publication Facebook du 22 mars 2022

Des différences importantes apparaissent toutefois entre les compagnies. Emirates privilégie très largement les publications composées d'une seule photo, qui représentent 80,9 % (n=157) de son contenu, tandis que les vidéos (17,5 % ; n=34) et les photos multiples (1,5 % ;

n=3) sont beaucoup moins fréquentes. À l'inverse, parmi ses 37 publications, Air France utilise principalement la vidéo (56,8 % ; n=21), alors que les publications comprenant une seule photo et celles comprenant plusieurs photos représentent chacune 21,6 % (n=8) de son corpus.

Delta présente une stratégie visuelle plus diversifiée. Les publications présentant une seule photo demeurent les plus nombreuses (31 % ; n=35), mais la compagnie a également eu recours aux photos accessibles par un lien (19,5 % ; n=22), aux vidéos (17,7 % ; n=20), aux photos multiples (15 % ; n=17), ainsi qu'aux textes présentés sous forme d'image (14,2 % ; n=16). Delta est d'ailleurs la seule compagnie du corpus à utiliser les photos accessibles par un lien et les textes présentés sous forme d'image.

### **5.2.3 Étude des thématiques**

Voyons maintenant les thématiques abordées par les publications du corpus à l'étude. D'abord, l'analyse a révélé que 25,9 % (n=89) des publications abordent à la fois une thématique principale et une thématique secondaire, tandis que 74,1 % (n=255) de celles-ci n'abordent qu'une seule thématique.

Le tableau 1 présente un résumé des thématiques principales abordées par compagnie aérienne. En observant d'abord exclusivement les thématiques ayant été codées comme principales, dans l'ensemble du corpus, les publications portent principalement sur la présentation des services offerts (22 % ; n=77), suivi de l'univers du voyage (20,3 % ; n = 70), de la présentation de destinations (14,2 % ; n=49) et des partenariats (11 % ; n=38). Les thématiques liées aux causes sociales (4,4 % ; n=15), au personnel et au recrutement (3,2 % ; n=11), aux promotions et offres spéciales (3,2 % ; n=11) et à la pandémie (2,9 % ; n= 10) sont les moins représentées.

Air France accorde une place équivalente à la présentation des destinations (24,3 % ; n=9) et à la promotion des services offerts (24,3 % ; n=9). Les événements spécifiques (10,8 % ; n=4) ainsi que les promotions et offres spéciales (10,8 % ; n=4) occupent également une part notable de son contenu, tandis que les témoignages de clients et l'univers du voyage sont absents de son corpus.

Delta Air Lines se distingue principalement par la présentation des services offerts (26,5 % ; n=30), suivie de l'univers du voyage (20,4 % ; n=23) et des témoignages de clients (16,8 % ; n=19). Cette compagnie est la seule à accorder une place importante aux témoignages de clients, lesquels sont absents des publications d'Air France et d'Emirates.

Enfin, Emirates présente une répartition davantage centrée sur l'univers du voyage (24,2 % ; n=47), la présentation des services offerts (19,6 % ; n=38) et la présentation de destinations (18,6 % ; n=36). Les partenariats représentent également une proportion importante de ses publications (12,9 % ; n=25), alors que les thématiques relatives aux causes sociales (1,0 % ; n=2) et à la pandémie (1,0 % ; n=2) demeurent marginales.

*Tableau 1 — Résumé des thématiques principales par compagnie aérienne*

| <b>Thématique principale</b>     | <b>Air France</b> | <b>Delta Air Lines</b> | <b>Emirates</b> | <b>Total</b>  |
|----------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---------------|
| Présentation de destinations     | 24,3 % (n=9)      | 3,5 % (n=4)            | 18,6 % (n=36)   | 14,2 % (n=49) |
| Causes sociales                  | 5,4 % (n=2)       | 9,7 % (n=11)           | 1 % (n=2)       | 4,4 % (n=15)  |
| Présentation de services offerts | 24,3 % (n=9)      | 26,5 % (n=38)          | 19,6 % (n=38)   | 22,4 % (n=77) |
| Événements précis                | 10,8 %, n=4)      | 1,8 % (n=2)            | 9,3 % (n=18)    | 7 % (n=24)    |
| Vie de l'organisation            | 8,1 % (n=3)       | 2,7 % (n=3)            | 7,2 % (n=14)    | 5,8 % (n=20)  |
| Promotions et offres spéciales   | 10,8 % (n=4)      | 0 % (n=0)              | 3,6 % (n=7)     | 3,2 % (n=11)  |
| Personnel et recrutement         | 5,4 % (n=2)       | 3,5 % (n=4)            | 2,6 % (n=5)     | 3,2 % (n=11)  |
| Témoignages de clients           | 0 % (n=0)         | 16,8 % (n=19)          | 0 % (n=0)       | 5,5 % (n=19)  |
| Partenariats                     | 5,4 % (n=2)       | 9,7 % (n=11)           | 12,9 % (n=25)   | 11 % (n=38)   |
| Univers du voyage                | 0 % (n=0)         | 20,4 % (n=23)          | 24,2 % (n=47)   | 20,3 % (n=70) |
| Pandémie                         | 5,4 % (n=2)       | 5,3 % (n=6)            | 1 % (n=2)       | 2,9 % (n=10)  |

Une thématique secondaire a été relevée dans 25,9 % (n=89) des publications. Toutefois, cette proportion varie selon les compagnies aériennes. Delta Air Lines est l'entreprise qui utilise le plus souvent une seconde thématique (41,6 % ; n=47), suivie par Emirates (19,1 % ; n=37) et, finalement, Air France (13,5 % ; n=5). Les thématiques secondaires les plus fréquentes sont le personnel et recrutement (16,9 % ; n=15), les causes sociales (15,7 % ; n=14), ainsi que les partenariats (14,6 %, n=13) et la présentation de destinations (14,6 % ; n=13).

La répartition des thématiques secondaires varie selon les compagnies aériennes. Les quelques publications d'Air France comportant une thématique secondaire abordent principalement la vie de l'organisation et la pandémie. Pour Delta Air Lines, les causes

sociales (27,7 % ; n=13), le personnel et le recrutement (23,4 % ; n=11) et la pandémie (19,1 % ; n=9) constituent les thématiques secondaires les plus fréquentes. Enfin, Emirates aborde plutôt la présentation de destinations (35,1 % ; n=13), la présentation des services offerts (21,6 % ; n=8) et les partenariats (18,9 % ; n=7) comme thématiques secondaires.

Les associations entre les thématiques principales et secondaires diffèrent aussi selon les compagnies aériennes. Chez Delta Air Lines, les publications ayant pour thème principal les causes sociales sont majoritairement associées au personnel et au recrutement (75,0 % ; n=6), ce qui montre que les engagements sociaux de la compagnie sont fréquemment incarnés à travers ses employés. Les publications portant principalement sur la présentation des services offerts sont quant à elles fréquemment combinées aux causes sociales (31,3 % ; n=5), à la pandémie (31,3 % ; n=5) et aux partenariats (25,0 % ; n=4). L'association entre les services offerts et la pandémie témoigne également de la persistance du contexte sanitaire dans la manière de communiquer certaines composantes de l'offre durant la période de reprise. Enfin, les publications portant principalement sur les témoignages de clients sont le plus souvent associées au personnel et au recrutement (40,0 % ; n=4).

Chez Emirates, les associations les plus fréquentes concernent les publications portant principalement sur les partenariats, elles sont régulièrement accompagnées de la présentation de destinations (50,0 % ; n=7) ou de la présentation des services offerts (35,7 % ; n=5). Emirates met donc de l'avant des partenariats qui permettent d'offrir des avantages à sa clientèle. Les publications relatives aux promotions et offres spéciales sont principalement associées aux partenariats (57,1 % ; n=4) ou à la présentation de destinations (42,9 % ; n=3). Emirates utilise donc les promotions et les offres spéciales pour inciter sa clientèle à faire affaire avec un partenaire ou à visiter une destination offerte par la compagnie. Les autres associations reposent sur un nombre plus limité de publications.

Le faible nombre de publications d'Air France comportant une thématique secondaire fait en sorte qu'aucune tendance marquée n'est observable dans cette partie du corpus.

Parmi les 63 publications ayant pour thématique principale ou secondaire la présentation de destinations, 79,4 % (n=50) font la promotion d'une destination située dans le pays d'origine de la compagnie aérienne, tandis que 17,5 % (n=11) mettent uniquement en valeur une destination étrangère. Enfin, 3,2 % (n=2) présentent à la fois une destination nationale et une destination étrangère. Air France fait exclusivement la promotion de destinations situées en France (100 % ; n=9). Emirates privilégie également les destinations situées dans les Émirats

arabes unis (83,3 % ; n=40). À l'inverse, Delta Air Lines met principalement en valeur des destinations étrangères (66,7 % ; n=4). Cette prédominance des destinations nationales peut être mise en relation avec le contexte de reprise du tourisme suivant la phase aiguë de la pandémie. Alors que les déplacements internationaux demeuraient soumis à différentes restrictions et incertitudes, le tourisme intérieur et de proximité avait été encouragé plus rapidement et occupait une place importante dans la reprise du secteur. Le cas de Delta Air Lines se distingue toutefois de cette tendance, bien que le faible nombre de publications concernées (n=6) invite à interpréter cette différence avec prudence.

### **5.2.3 Étude des discours**

À l'issue de l'étude des thématiques principales et secondaires abordées dans les publications Facebook des compagnies aériennes, j'aborde maintenant les caractéristiques discursives principales employées dans celles-ci. Le tableau 2 présente la répartition des caractéristiques discursives principales selon la compagnie aérienne. Dans l'ensemble du corpus, la caractéristique promotionnelle est la plus fréquemment employée (41,3 % ; n=142). Elle est suivie des caractéristiques célébratoire (13,4 % ; n=46) et inspirante (13,4 % ; n=46), puis de la caractéristique chaleureuse (11,6 % ; n=40). Les caractéristiques émotionnelle (3,5 % ; n=12) et empathique (1,5 % ; n=5) sont les moins représentées.

Des différences sont toutefois observées entre les compagnies aériennes. Air France adopte principalement une caractéristique promotionnelle (62,2 % ; n=23) et parfois formelle (16,2 % ; n=6) et célébratoire (13,5 % ; n=5). Les caractéristiques ludique, empathique et émotionnelle sont absentes de ses publications.

Delta Air Lines présente une répartition des caractéristiques discursives employées plus équilibrée. La caractéristique promotionnelle demeure la plus fréquente (20,4 % ; n=23), suivie des caractéristiques chaleureuse (18,6 % ; n=21) et célébratoire (15,9 % ; n=18). Cette compagnie est celle qui recourt le plus souvent aux caractéristiques émotionnelle (10,6 % ; n=12) et ludique (8,8 % ; n=10).

Enfin, Emirates se distingue par une forte prédominance de la caractéristique promotionnelle (49,5 % ; n=96). Les caractéristiques inspirante (18,6 % ; n=36) et célébratoire (11,9 % ; n=23) occupent également une place considérable dans son corpus. Au contraire, les caractéristiques empathique (0,5 % ; n=1) et émotionnelle (0 % ; n=0) sont presque inexistantes.

Tableau 2 — Résumé des caractéristiques discursives principales

| <b>Caractéristique discursive principale</b> | <b>Air France</b> | <b>Delta Air Lines</b> | <b>Emirates</b> | <b>Total</b>   |
|----------------------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| Formelle                                     | 16,2 % (n=6)      | 14,2 % (n=16)          | 5,2 % (n=10)    | 9,3 % (n=32)   |
| Promotionnelle                               | 62,2 % (n=23)     | 20,4 % (n=23)          | 49,5 % (n=96)   | 41,3 % (n=142) |
| Célébratoire                                 | 13,5 % (n=5)      | 15,9 % (n=18)          | 11,9 % (n=23)   | 13,4 % (n=46)  |
| Ludique                                      | 0 % (n=0)         | 8,8 % (n=10)           | 5,7 % (n=11)    | 6,1 % (n=21)   |
| Inspirante                                   | 2,7 % (n=1)       | 8,0 % (n=9)            | 18,6 % (n=36)   | 13,4 % (n=46)  |
| Chaleureuse                                  | 5,4 % (n=2)       | 18,6 % (n=21)          | 8,8 % (n=17)    | 11,6 % (n=40)  |
| Empathique                                   | 0 % (n=0)         | 3,5 % (n=4)            | 0,5 % (n=1)     | 1,5 % (n=5)    |
| Émotionnelle                                 | 0 % (n=0)         | 10,6 % (n=12)          | 0 % (n=0)       | 3,5 % (n=12)   |

À la suite de l'étude des caractéristiques discursives principales des publications, les procédés discursifs utilisés par les compagnies aériennes ont été analysés. Le tableau 3 présente ces résultats. Dans l'ensemble du corpus, l'utilisation d'émojis constitue le procédé discursif le plus fréquemment utilisé (33,7 % ; n=116), suivis des mentions de personnes ou organisations externes (25,3 % ; n=87) et des appels à l'action (23,8 % ; n=82). À l'inverse, les citations (6,4 % ; n=22) et l'humour (9,0 % ; n=31) sont les procédés les moins mobilisés.

L'utilisation des procédés discursifs par les compagnies aériennes varie considérablement d'une compagnie à l'autre. Air France se distingue par un recours très fréquent aux appels à l'action (83,8 % ; n=31), qui accompagnent la majorité de ses publications, ainsi que par l'utilisation d'émojis (67,6 % ; n=25). En revanche, les citations et les invitations à interagir sont absentes de ses publications.

Delta Air Lines utilise également fréquemment les emojis (54,0 % ; n=61). Elle se distingue cependant par une plus grande diversité de procédés discursifs, notamment par des invitations à interagir (26,5 % ; n=30), des mentions de personnes ou d'organisations externes (23,0 % ; n=26) et des citations (19,5 % ; n=22).

Enfin, Emirates privilégie davantage les mentions de personnes ou d'organisations externes (30,4 % ; n=59), tout en utilisant relativement peu d'appels à l'action (14,4 % ; n=28) et d'émojis (15,5 % ; n=30). L'humour est toutefois plus fréquemment utilisé (12,4 % ; n=24) que chez Air France et Delta Air Lines.

La sollicitation explicite de l'interaction est observée dans 11,3 % des publications du corpus. Ce procédé demeure donc relativement peu fréquent dans les communications analysées, malgré les possibilités interactives offertes par Facebook. Delta Air Lines se distingue

toutefois des deux autres compagnies en sollicitant explicitement l'interaction dans 26,5 % de ses publications. Ces résultats montrent ainsi que la mobilisation de cette possibilité propre aux médias socionumériques varie selon les compagnies étudiées.

Tableau 3 — Résumé de l'utilisation des procédés discursifs

| <b>Procédé discursif</b>      | <b>Air France</b> | <b>Delta</b>  | <b>Emirates</b> | <b>Total</b>   |
|-------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Émojis                        | 67,6 % (n=25)     | 54 % (n=61)   | 15,5 % (n=30)   | 33,7 % (n=116) |
| Citation                      | 0 % (n=0)         | 19,5 % (n=22) | 0 % (n=0)       | 6,4 % (n=22)   |
| Humour                        | 2,7 % (n=1)       | 5,3 % (n=6)   | 12,4 % (n=24)   | 9 % (n=31)     |
| Personne interne              | 16,2 % (n=6)      | 20,4 % (n=23) | 1,5 % (n=3)     | 9,3 % (n=32)   |
| Personne/organisation externe | 5,4 % (n=2)       | 23 % (n=26)   | 30,4 % (n=59)   | 25,3 % (n=87)  |
| Appel à l'action              | 83,8 % (n=31)     | 20,4 % (n=23) | 14,4 % (n=28)   | 23,8 % (n=82)  |
| Invitation à interagir        | 0 % (n=0)         | 26,5 % (n=30) | 4,6 % (n=9)     | 11,3 % (n=39)  |

### 5.2.4 Étude des intentions communicationnelles

Le tableau 4 présente la répartition des intentions communicationnelles selon la compagnie aérienne. Dans l'ensemble du corpus, la mise en valeur de l'offre constitue l'intention la plus fréquente (41,9 % ; n=144), suivie de la valorisation de l'organisation (23,5 % ; n=81). La valorisation du voyage représente 12,8 % (n=44) des publications, tandis que la construction de la relation avec le public est observée dans 11,9 % (n=41) des cas. Les intentions de mise en valeur des engagements sociaux (6,4 %, n=22) et de diffusion d'informations (3,5 %, n=12) sont les moins fréquentes.

Des différences sont toutefois observées entre les compagnies aériennes. Air France poursuit principalement une intention de mise en valeur de l'offre (54,1 % ; n=20), suivie de la valorisation de l'organisation (21,6 % ; n=8). Les autres intentions demeurent marginales, tandis qu'aucune publication ne vise principalement la valorisation du voyage.

Delta Air Lines présente une répartition plus équilibrée des intentions communicationnelles. Bien que la valorisation de l'organisation (27,4 % ; n=31) et la mise en valeur de l'offre (24,8 % ; n=28) soient les plus fréquentes, la construction de la relation avec le public occupe également une place importante (23,0 % ; n=26). Delta est également la compagnie qui accorde la plus grande importance à la mise en valeur des engagements sociaux (15,0 % ; n=17) et à la diffusion d'informations (6,2 % ; n=7).

Enfin, Emirates se distingue par une forte prédominance de la mise en valeur de l'offre (49,5 % ; n=96). La valorisation de l'organisation (21,6 % ; n=42) et la valorisation du

voyage (20,6 % ; n=40) constituent également des intentions récurrentes, alors que la construction de la relation avec le public (5,7 % ; n=11), la diffusion d'informations (1,0 % ; n=2) et la mise en valeur des engagements sociaux (1,5 % ; n=3) demeurent peu représentées.

Les communications diffusées par les compagnies aériennes sur Facebook ne semblent pas répondre à une fonction unique. Elles combinent plutôt des objectifs relevant à la fois de la diffusion d'information, de la mise en valeur de l'offre, de la valorisation de l'organisation, de la construction de la relation avec les publics, de la valorisation du voyage et de la mise en valeur des engagements sociaux. Cette diversité témoigne du caractère multifonctionnel de la communication organisationnelle sur les médias socionumériques. Les résultats mettent d'abord en évidence la prédominance d'une logique marketing dans les communications analysées. Comme mentionné, la mise en valeur de l'offre constitue l'intention communicationnelle la plus fréquente dans l'ensemble du corpus, représentant 41,9 % des publications. La valorisation de l'organisation arrive au deuxième rang (23,5 %). Cette prédominance ne signifie toutefois pas que Facebook soit utilisé exclusivement à des fins commerciales.

*Tableau 4 — Résumé des intentions communicationnelles*

| <b>Intention communicationnelle</b>        | <b>Air France</b> | <b>Delta Air Lines</b> | <b>Emirates</b> | <b>Total</b>   |
|--------------------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| Valorisation de l'organisation             | 21,6 % (n=8)      | 27,4 % (n=31)          | 21,6 % (n=42)   | 23,5 % (n=81)  |
| Mise en valeur de l'offre                  | 54,1 % (n=20)     | 24,8 % (n=28)          | 49,5 % (n=96)   | 41,9 % (n=144) |
| Diffusion d'informations                   | 8,1 % (n=3)       | 6,2 % (n=7)            | 1,0 % (n=2)     | 3,5 % (n=12)   |
| Construction de la relation avec le public | 10,8 % (n=4)      | 23,0 % (n=26)          | 5,7 % (n=11)    | 11,9 % (n=41)  |
| Mise en valeur des engagements sociaux     | 5,4 % (n=2)       | 15,0 % (n=17)          | 1,5 % (n=3)     | 6,4 % (n=22)   |
| Valorisation du voyage                     | 0 % (n=0)         | 3,5 % (n=4)            | 20,6 % (n=40)   | 12,8 % (n=44)  |

### 5.2.5 Étude des publics cibles

Le tableau 5 montre clairement que les publications visant à rejoindre le grand public constituent la grande majorité (91,9 % ; n=316) du corpus étudié pour l'ensemble des compagnies aériennes. Les autres catégories sont beaucoup moins représentées, notamment les voyageurs d'un lieu précis (2,6 % ; n=9), les usagers d'un aéroport (1,7 % ; n=6), les

clientèles spécifiques (1,7 % ; n=6), les clients concernés par une situation (1,2 % ; n=4) et les candidats potentiels (0,9 % ; n=3).

Ces résultats montrent que les trois compagnies aériennes privilégient largement une communication plus générale sur Facebook. Les publications destinées à des segments de public précis sont peu nombreuses.

Tableau 5 — Résumé des publics cibles

| Public cible                        | Air France    | Delta Air Lines | Emirates       | Total          |
|-------------------------------------|---------------|-----------------|----------------|----------------|
| Grand public                        | 78,4 % (n=29) | 92,0 % (n=104)  | 94,3 % (n=183) | 91,9 % (n=316) |
| Voyageurs d'un lieu précis          | 13,5 % (n=5)  | 0 % (n=0)       | 2,1 % (n=4)    | 2,6 % (n=9)    |
| Usagers d'un aéroport               | 8,1 % (n=3)   | 1,8 % (n=2)     | 0,5 % (n=1)    | 1,7 % (n=6)    |
| Clientèles spécifiques              | 0 % (n=0)     | 1,8 % (n=2)     | 2,1 % (n=4)    | 1,7 % (n=6)    |
| Candidats potentiels                | 0 % (n=0)     | 0,9 % (n=1)     | 1,0 % (n=2)    | 0,9 % (n=3)    |
| Clients concernés par une situation | 0 % (n=0)     | 3,5 % (n=4)     | 0 % (n=0)      | 1,2 % (n=4)    |

## 5.2.6 Études des éléments liés à la pandémie

J'ai réalisé une analyse complémentaire afin d'identifier les publications faisant explicitement référence, de manière textuelle ou visuelle, à la pandémie de COVID-19, ainsi que celles évoquant un retour à la normale à la suite des perturbations ayant touché l'industrie aérienne. Dans l'ensemble du corpus, 18,6 % (n=64) des publications comportent au moins un élément explicitement lié à la pandémie. Cette proportion est relativement similaire chez Air France (21,6 % ; n=8) et chez Delta Air Lines (22,1 % ; n=25), alors qu'elle est légèrement plus faible chez Emirates (16 % ; n=31).

L'analyse de la répartition temporelle des mentions explicites de la pandémie révèle qu'elles sont présentes tout au long de la période étudiée, mais qu'elles sont davantage concentrées durant les premiers mois. En effet, à partir de la semaine 40, les éléments liés à la pandémie deviennent beaucoup plus rares. Seules deux publications les comportant sont observées à la semaine 50 et 52. Cette évolution témoigne d'un effacement progressif de la pandémie dans les communications sur Facebook des compagnies aériennes au cours de l'année étudiée.

Les mentions d'un retour à la normale sont, quant à elles, moins fréquentes. Elles sont présentes dans 6,4 % (n=22) des publications du corpus à l'étude. Delta Air Lines est la

compagnie qui y fait le plus souvent référence (11,5 % ; n = 13) et suivie d'Emirates (4,6 % ; n = 9). Aucune publication d'Air France ne comporte de mentions explicites d'un retour à la normale.

L'analyse de la répartition temporelle des publications mentionnant un retour à la normale montre que celles-ci sont principalement concentrées au début de la période étudiée. Effectivement, les références au retour à la normale sont observées de façon ponctuelle entre les semaines 1 et 37. Elles deviennent ensuite beaucoup plus rares avec une seule mention à la semaine 52.

La mise en commun de ces résultats montre que les références à la pandémie et à un retour à la normale deviennent progressivement moins présentes au fil des semaines. Ainsi, les publications davantage axées sur les services, les destinations et les autres activités des compagnies aériennes prennent de plus en plus de place. La période analysée, d'octobre 2021 à septembre 2022, demeure marquée par la COVID-19 et par certaines restrictions entourant les voyages internationaux. Toutefois, seules 18,6 % des publications du corpus comportent un élément y faisant référence et seules 2,9 % de celles-ci l'abordent comme thématique principale. La pandémie demeure donc présente dans les communications organisationnelles, sans toutefois en constituer le sujet dominant.

### **5.2.7 Études des relations entre les dimensions de l'analyse**

#### *Thématiques et caractéristiques discursives*

Afin d'examiner si les caractéristiques discursives mobilisées varient selon les sujets abordés dans les publications, des croisements ont été réalisés entre les thématiques et les caractéristiques discursives. Cette analyse permet d'identifier si certains sujets sont davantage associés à des façons particulières de communiquer. Ainsi, il est possible de mieux comprendre les liens entre le contenu des publications et la manière dont celui-ci est présenté. Pour ces croisements, les variables binaires de présence des thématiques ont été utilisées afin de tenir compte de l'ensemble des sujets abordés dans une publication, qu'ils occupent une place principale ou secondaire. Une thématique est donc considérée comme présente lorsqu'elle est codée comme thématique principale ou secondaire.

Les tableaux 6 et 7 présentent les principales associations observées entre les thématiques (principales ou secondaires) et les caractéristiques discursives. Seules les associations les plus récurrentes ou les plus pertinentes au regard de l'objet de recherche sont présentées.

Certaines thématiques sont associées à une même caractéristique discursive dominante pour l'ensemble des compagnies aériennes. Effectivement, les publications ayant pour thématique la présentation de destinations et la présentation de services offerts utilisent principalement une caractéristique discursive promotionnelle chez Air France, Delta Air Lines et Emirates. De plus, les publications ayant pour thématique la pandémie adoptent principalement une caractéristique discursive formelle. Cette tendance est cohérente auprès des trois compagnies, même si elle repose sur un nombre plus limité de publications chez Air France et Emirates.

Tableau 6 — Associations récurrentes entre les thématiques et les caractéristiques discursives

| Thématique       | Caractéristique dominante | Air France         | Delta Air Lines     | Emirates            |
|------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Destinations     | Promotionnelle            | 100,0 %<br>(n=9/9) | 75,0 %<br>(n=3/4)   | 83,7 %<br>(n=41/49) |
| Services offerts | Promotionnelle            | 88,9 %<br>(n=8/9)  | 60,6 %<br>(n=20/33) | 80,4 %<br>(n=37/46) |
| Pandémie         | Formelle                  | 100 %<br>(n=4/4)   | 53,3 %<br>(n=8/15)  | 100 %<br>(n=2/2)    |

**Note.** Les pourcentages sont calculés parmi les publications présentant la thématique concernée. Les effectifs sont présentés sous la forme n = nombre de publications présentant la caractéristique dominante/nombre total de publications présentant cette thématique.

Certaines thématiques sont associées à des caractéristiques discursives différentes selon les compagnies aériennes. D'abord, les publications abordant l'univers du voyage représentent bien cette divergence. Delta Air Lines a tendance à utiliser un discours chaleureux lorsque cette thématique est présentée, alors que Emirates privilégie plutôt un discours inspirant. Cette différence suggère que Delta Air Lines privilégie un discours de proximité, alors que Emirates met davantage l'accent sur l'évasion et le côté enchanteur du voyage. Ensuite, les publications touchant les partenariats sont majoritairement associées à une caractéristique discursive célébratoire pour Delta Air Lines et à une caractéristique discursive promotionnelle pour Emirates. Les témoignages de clients sont uniquement présents dans le corpus de Delta Air Lines et sont majoritairement caractérisés par un discours émotionnel. Finalement, les événements précis sont associés à une caractéristique discursive célébratoire chez Air France et, moins drastiquement, chez Emirates, mais aucune tendance n'est observée pour cette thématique chez Delta Air Lines. Ces résultats montrent que, bien que certaines stratégies discursives soient communes aux trois compagnies aériennes, ces dernières utilisent également des caractéristiques discursives distinctes selon les thématiques abordées.

Tableau 7 — Principales différences entre les compagnies aériennes quant aux associations entre les thématiques et les caractéristiques discursives

| Thématique             | Air France                  | Delta Air Lines                | Emirates                        |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Univers du voyage      | Non représentée             | Chaleureuse (56,5 % ; n=13/23) | Inspirante (66,0 % ; n=31/47)   |
| Partenariats           | Non représentée             | Célébratoire (58,8 % ; 10/17)  | Promotionnelle (62,5 % ; 20/32) |
| Témoignages de clients | Non représentée             | Émotionnelle (63,2 % ; 12/19)  | Non représentée                 |
| Événements précis      | Célébratoire (80,0 % ; 4/5) | Aucune dominante               | Célébratoire (45,0 % ; 9/20)    |

**Note.** Les pourcentages sont calculés parmi les publications présentant la thématique concernée. Les effectifs sont présentés sous la forme n = nombre de publications présentant la caractéristique dominante/nombre total de publications présentant cette thématique.

### *Thématiques et intentions communicationnelles*

Tout comme pour la section précédente, les analyses suivantes ont été réalisées en utilisant les variables binaires de chacune des thématiques. Ainsi, les thématiques principales et secondaires, si applicables, de chaque publication sont prises en compte.

Les croisements entre les thématiques et les intentions communicationnelles révèlent, dans certains cas, des associations attendues entre le sujet abordé et l'objectif poursuivi. Ainsi, les publications portant sur les destinations, les services offerts et les promotions visent principalement à mettre en valeur l'offre, alors que les publications abordant les causes sociales servent majoritairement à mettre en valeur les engagements sociaux.

Toutefois, certaines associations diffèrent entre les compagnies aériennes et reflètent donc une stratégie communicationnelle divergente. Le tableau 8 présente les principales différences entre les compagnies aériennes quant aux associations entre les thématiques et les intentions communicationnelles. Les publications portant sur la vie de l'organisation visent exclusivement (100 % ; n=5/5) à valoriser l'organisation chez Air France et ont majoritairement le même objectif (87,5 % ; n=14/16) chez Emirates. Cependant, pour Delta Air Lines, aucune intention ne domine réellement. Cette compagnie semble utiliser cette thématique pour atteindre des objectifs plus variés.

Les deux publications d'Air France qui abordaient le personnel ont pour intention communicationnelle la valorisation de l'organisation. L'effectif réduit limite toutefois la portée de ce résultat. Emirates utilise aussi cette thématique pour valoriser l'organisation (55,6 % ; n=5/9), mais la mise en valeur de l'offre (44,4 % ; 4/9) est aussi observable. Le faible écart fait en sorte qu'il n'y a pas d'intention indéniablement dominante. Bien que Delta

Air Lines aborde aussi son personnel pour valoriser l'entreprise (40 % ; 6/15), l'intention dominante est plutôt la mise en valeur des engagements sociaux (53,3 % ; 8/15). Une grande partie de ces publications mettent donc en valeur des enjeux comme la diversité, l'inclusion et la représentation. La figure 42 représente une publication de Delta Air Lines qui a pour thématique secondaire le personnel et qui a pour intention communicationnelle principale la mise en valeur des engagements sociaux.

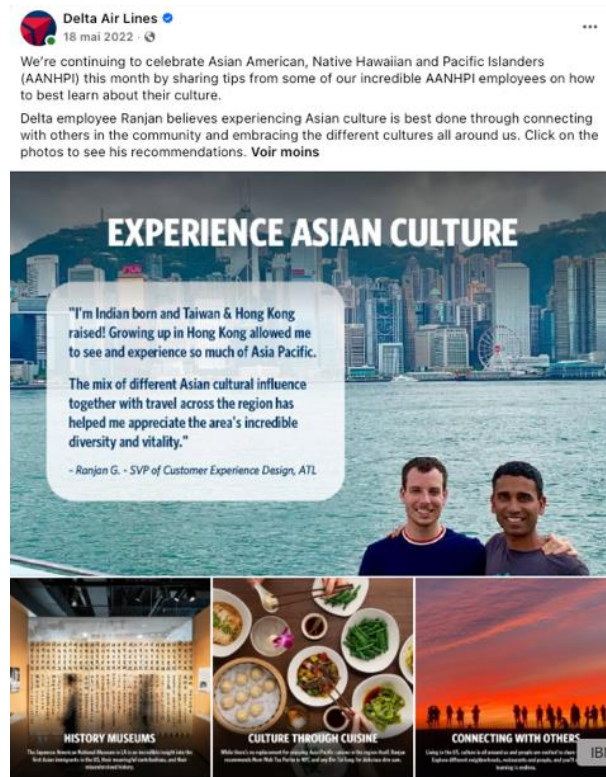


Figure 42 — Delta Air Lines, publication Facebook du 18 mai 2022

Delta Air Lines est la seule des compagnies aériennes à l'étude qui abordent les témoignages de clients à travers ses publications. La compagnie mobilise majoritairement cette thématique pour valoriser l'organisation (94,7 % ; 18/19).

Air France aborde exclusivement les partenariats dans l'objectif de valoriser l'organisation (100 % ; 2/2). Toutefois, comme pour la thématique du personnel, le faible effectif ne permet pas de tirer une conclusion solide. Pour Delta Air Lines, la stratégie est plus diversifiée, mais la valorisation de l'organisation (47,1 % ; 8/17) reste l'intention dominante. Il y a une divergence en ce qui concerne Emirates. Les partenariats servent principalement à mettre en valeur l'offre (59,4 % ; 19/32), grâce à des collaborations commerciales ou événementielles qui avantagent les clients.

La thématique de l'univers du voyage révèle une différence stratégique très nette entre Delta Air Lines et Emirates. Pour Delta Air Lines, 82,6 % (n=19/23) de ces publications visent la construction de la relation avec le public. Cette thématique sert donc principalement à créer une proximité avec la communauté, entre autres grâce à des questions aux abonnés et à du contenu divertissant. Emirates utilise plutôt ce sujet pour valoriser l'expérience de voyager (83 % ; n=39/47) et donc pour faire rêver et inspirer l'envie de voyager.

Finalement, bien que ce résultat soit attendu, il est intéressant de noter que les publications abordant la pandémie ont majoritairement comme intention communicationnelle la diffusion d'informations, et ce, pour les trois compagnies aériennes à l'étude.

*Tableau 8 — Principales différences entre les compagnies aériennes quant aux associations entre les thématiques et les intentions communicationnelles*

| <b>Thématique</b>      | <b>Air France</b>                              | <b>Delta Air Lines</b>                                   | <b>Emirates</b>                                   |
|------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Vie de l'organisation  | Valorisation de l'organisation (100 % ; n=5/5) | Aucune intention dominante                               | Valorisation de l'organisation (87,5 % ; n=14/16) |
| Personnel              | Valorisation de l'organisation (100 % ; n=2/2) | Mise en valeur des engagements sociaux (53,3 % ; n=8/15) | Aucune intention dominante                        |
| Témoignages de clients | —                                              | Valorisation de l'organisation (94,7 % ; n=18/19)        | —                                                 |
| Partenariats           | Valorisation de l'organisation (100 % ; n=2/2) | Valorisation de l'organisation (47,1 % ; n=8/17)         | Mise en valeur de l'offre (59,4 % ; n=19/32)      |
| Univers du voyage      | —                                              | Construction de la relation (82,6 % ; n=19/23)           | Valorisation du voyage (83,0 % ; n=39/47)         |
| Pandémie               | Diffusion d'information (75,0 % ; n=3/4)       | Diffusion d'information (46,7 % ; n=7/15)                | Diffusion d'information (100 % ; n=2/2)           |

**Note.** Les pourcentages sont calculés parmi les publications présentant la thématique concernée. Les effectifs sont présentés sous la forme n = nombre de publications présentant l'intention communicationnelle indiquée/nombre total de publications présentant cette thématique.

#### *Intentions communicationnelles et caractéristiques discursives principales*

Les caractéristiques discursives principales utilisées selon l'intention communicationnelle des publications ont ensuite été analysées. Encore une fois, certains constats sont communs entre les trois compagnies aériennes, alors que d'autres marquent des divergences dans les stratégies communicationnelles de celles-ci.

Les publications cherchant à mettre en valeur l'offre adoptent principalement une caractéristique discursive promotionnelle. Les publications ayant pour intention

communicationnelle la diffusion d'informations sont exclusivement formelles. Finalement, quand l'objectif est de valoriser le voyage de façon générale, Delta Air Lines utilise seulement un ton inspirant (100 %, 4/4), alors qu'Emirates l'utilise majoritairement (70 %, n=28/40).

Les distinctions observées entre les compagnies aériennes en termes de convergence entre les objectifs de communication et les traits dominants du discours suggèrent que la même intention de communication ne se manifeste pas obligatoirement par les mêmes options discursives, selon la compagnie en question.

La valorisation de l'organisation est davantage associée à une caractéristique discursive émotionnelle (35,5 % ; 11/31) chez Delta Air Lines, alors qu'Emirates priorise plutôt une caractéristique célébratoire (38,1 % ; 16/42). Air France est trop dispersée et son effectif de huit publications est trop petit pour parler d'une caractéristique manifestement dominante.

En ce qui concerne les publications visant à construire la relation avec le public, Air France utilise majoritairement un ton célébratoire (75 % ; n=3/4). Il faut toutefois noter son effectif limité. Delta Air Lines adopte majoritairement une caractéristique discursive chaleureuse (53,8 % ; n=14/26) pour ce type de publication, alors qu'Emirates adopte plutôt un ton inspirant (36,4 % ; 4/11).

#### *Intentions communicationnelles et procédés discursifs*

Le croisement des intentions communicationnelles et des procédés discursifs fait ressortir certaines associations particulièrement marquées selon la compagnie. Le tableau 9 présente les principales associations entre les intentions communicationnelles et les procédés discursifs selon la compagnie aérienne. Chez Air France, comme observée lors de l'analyse des fréquences, l'utilisation de l'appel à l'action est tellement généralisée qu'il apparaît dans presque toutes les intentions de communication. Chez Delta Air Lines, l'utilisation de ce procédé est beaucoup plus sélective. Il apparaît surtout dans la mise en valeur des engagements sociaux (47,1 % ; n=8/17) et la mise en valeur de l'offre (42,9 % ; 12/28). Chez Emirates, il est relativement peu utilisé, quelle que soit l'intention.

Delta Air Lines invite à l'interaction dans 88,5 % (n=23/26) de ses publications cherchant à construire la relation avec le public. Pour les autres intentions, ce procédé dépasse rarement 12 %, à l'exception des quatre publications de valorisation du voyage. On observe la même tendance chez Emirates, mais de manière moins prononcée (36,4 % ; n=4/11). Air France

n'utilise jamais ce procédé discursif. L'invitation à l'interaction n'est donc pas répartie au hasard entre les intentions de communication. Elle est fortement concentrée dans les publications visant à construire et entretenir une relation, particulièrement chez Delta Air Lines.

Le recours à l'humour est très peu utilisé dans l'ensemble du corpus d'Air France et de Delta Air Lines. En revanche, Emirates utilise principalement l'humour pour construire la relation avec le public. En effet, ce procédé discursif apparaît dans 45,5 % (n=5/11) des publications ayant cet objectif.

L'utilisation de la citation est un procédé discursif exclusif à Delta Air Lines, mais son utilisation selon les intentions communicationnelles est intéressante. Effectivement, 22 des 23 citations de Delta Air Lines se trouvent dans des publications visant la valorisation de l'organisation (n=13/31) et la mise en valeur des engagements sociaux (n=8/17).

Finalement, la mention de personnes ou d'organisations internes et externes est surtout intéressante pour une seule compagnie, respectivement. Pour Delta Air Lines, ce sont 52,9 % (n=9/17) des publications visant la mise en valeur d'engagements sociaux qui mentionnent une personne interne à l'organisation, ce qui est nettement supérieur aux autres intentions de communication. Pour Emirates, les mentions de personnes ou d'organisations externes ressortent surtout dans les publications ayant pour objectif de valoriser l'organisation (59,5 % ; n=25/42).

*Tableau 9 — Principales associations entre les intentions communicationnelles et les procédés discursifs selon la compagnie aérienne*

| <b>Procédé discursif</b>          | <b>Intention communicationnelle</b>        | <b>Air France</b> | <b>Delta Air Lines</b>  | <b>Emirates</b>        |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Appel à l'action</b>           | Mise en valeur de l'offre                  | 95 % (n=19/20)    | <b>42,9 % (n=12/28)</b> | 16,7 % (n=16/96)       |
| <b>Appel à l'action</b>           | Mise en valeur des engagements sociaux     | 100 % (n=2/2)     | <b>47,1 % (n=8/17)</b>  | 0 % (n=0/3)            |
| <b>Invitation à l'interaction</b> | Construction de la relation avec le public | 0 % (n=0/4)       | <b>88,5 % (n=23/26)</b> | <b>36,4 % (n=4/11)</b> |
| <b>Humour</b>                     | Construction de la relation avec le public | 0 % (n=0/4)       | 7,7 % (2/26)            | <b>45,5 % (n=5/11)</b> |
| <b>Citation</b>                   | Valorisation de l'organisation             | —                 | <b>41,9 % (n=13/31)</b> | —                      |
| <b>Citation</b>                   | Mise en valeur des engagements sociaux     | —                 | <b>47,1 % (n=8/17)</b>  | —                      |

|                                                       |                                        |              |                            |                             |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Mention d'une personne interne</b>                 | Mise en valeur des engagements sociaux | 0 % (n=0/2)  | <b>52,9 %<br/>(n=9/17)</b> | 0 % (n=0/3)                 |
| <b>Mention d'une personne ou organisation externe</b> | Valorisation de l'organisation         | 25 % (n=2/8) | 32,3 %<br>(n=10/31)        | <b>59,5 %<br/>(n=25/42)</b> |

**Note.** Les pourcentages sont calculés parmi les publications associées à l'intention communicationnelle concernée. Les effectifs sont présentés sous la forme n = nombre de publications présentant le procédé discursif/nombre total de publications associées à cette intention.

## 5.2.8 Synthèse des résultats quantitatifs

En somme, l'analyse quantitative permet de mettre en évidence à la fois des tendances communes et des différences entre les pratiques communicationnelles d'Air France, de Delta Air Lines et d'Emirates. La fréquence des thématiques, des caractéristiques et procédés discursifs et des intentions de communication montre que certains moyens de communication sont partagés par les trois organisations, alors que d'autres se distinguent. Les croisements entre les différentes variables permettent de préciser ces constats en mettant en évidence certaines associations.

Certaines divergences dans les résultats sont particulièrement marquées. Par exemple, l'univers du voyage est principalement associé à une caractéristique discursive chaleureuse et à une intention de construction de la relation avec le public pour Delta Air Lines, tandis que cette thématique est plutôt associée à une caractéristique discursive inspirante et à la valorisation du voyage pour Emirates. L'utilisation des procédés discursifs varie également selon les intentions communicationnelles et les compagnies aériennes, notamment en ce qui concerne les appels à l'action, les invitations à l'interaction, les citations et les mentions de personnes et d'organisations internes et externes.

Enfin, les résultats quantitatifs permettent de situer la pandémie dans les communications étudiées. Bien que les éléments qui y sont explicitement associés ne soient présents que dans une partie du corpus et diminuent au cours de la période étudiée, les publications l'abordant de façon explicite sont principalement associées à un discours formel et une intention de diffusion d'information. Ces différents constats forment un portrait quantitatif des pratiques communicationnelles des trois compagnies aériennes qui représente bien leur façon de communiquer lors de la reprise du voyage international à la suite de la pandémie. Ils seront à la base des interprétations développées dans la discussion.

### **5.2.9 Limites méthodologiques du volet quantitatif**

Quelques limites sont applicables à la présente recherche et nécessitent donc des précautions dans l'interprétation de mes résultats. D'abord, l'ensemble du corpus a été codifié par une seule codeuse. Bien que des définitions claires de chacune des variables aient été établies afin d'assurer un codage cohérent, certaines sections de l'analyse, telles que les thématiques, les caractéristiques discursives et les intentions communicationnelles, nécessitent une certaine interprétation. L'absence d'un second codeur ne permet donc pas de vérifier ces interprétations. Ensuite, la faible fréquence de certaines catégories a limité le recours à certains tests statistiques. Dans plusieurs tableaux croisés, les conditions d'application du test du khi carré n'étaient pas satisfaites. Ainsi, les associations présentées doivent être interprétées comme des tendances descriptives.

## **DISCUSSION**

Ce mémoire avait pour objectif d'examiner les pratiques communicationnelles déployées par les compagnies aériennes sur Facebook dans le contexte particulier de la pandémie de la COVID-19. L'analyse des publications d'Air France, de Delta Air Lines et d'Emirates ont permis de dégager plusieurs constats concernant les thématiques privilégiées, les intentions communicationnelles, les pratiques discursives et les publics ciblés. Ces résultats permettent de mieux comprendre la manière dont les communications organisationnelles ont accompagné cette période de transition entre la crise et la reprise des activités touristiques. La présente discussion met ainsi ces constats en relation avec les connaissances issues de la littérature et les concepts mobilisés dans le cadre conceptuel, avant d'en dégager les principales implications scientifiques et professionnelles.

Un premier constat qui se dégage de cette recherche concerne la place relativement limitée qu'occupe la pandémie dans les communications des compagnies aériennes étudiées. Ce constat apparaît révélateur de la période particulière dans laquelle s'inscrit le corpus, caractérisée non plus par la phase aiguë de la crise, mais par une reprise progressive des activités touristiques. Ce constat peut être associé à la conception évolutive de la communication de crise. Coombs (2007) distingue les phases de précrise, de crise et de post-crise. La période étudiée présente toutefois une situation plus ambiguë : la crise sanitaire n'a pas entièrement disparu, mais les activités des compagnies aériennes et les voyages internationaux reprennent progressivement. Les communications observées semblent ainsi

se situer dans un espace de transition. Certains enjeux propres à la crise persistent parallèlement au rétablissement des activités habituelles. La pandémie occupe une place minoritaire dans l'ensemble du corpus, mais les publications qui l'abordent conservent tout de même certaines caractéristiques propres à une communication de crise. En effet, la pandémie, en tant que thématique, est davantage associée à un style de communication formel et à une intention de diffusion d'information. On peut donc observer que la fonction informationnelle de la communication de crise (Coombs, 2015) ne disparaît pas avec la reprise (Reynolds et Seeger, 2005). L'évocation explicite d'un retour à la normale demeure par ailleurs peu fréquente, puisqu'elle ne concerne que 6,4 % des publications analysées. Cette faible proportion ne signifie toutefois pas nécessairement que la reprise est absente des communications. Elle pourrait plutôt indiquer que celle-ci se manifeste moins par l'affirmation explicite d'un « retour à la normale » que par le retour progressif de contenus associés aux activités courantes des compagnies aériennes, notamment la promotion de destinations, la présentation des services et la valorisation du voyage. Ces résultats permettent ainsi de nuancer une conception de la communication de crise qui divise nettement la succession entre crise et post-crise. Dans le contexte étudié, la reprise s'apparente plutôt à un chevauchement des pratiques communicationnelles. Dans le cas des compagnies aériennes, cette transition se traduit par la coexistence de communications formelles et informationnelles liées à la pandémie et de contenus plus promotionnels orientés vers les destinations, les services et le voyage. La reprise ne semble donc pas marquer une rupture immédiate avec la communication de crise, mais plutôt une reconfiguration progressive des priorités communicationnelles.

Un deuxième constat important concerne la diversité des intentions poursuivies dans les publications analysées. Ce constat rejoint, dans une certaine mesure, les travaux de Lovejoy et Saxton (2012), qui distinguent trois grandes fonctions de la communication organisationnelle sur les médias socionumériques : l'information, la communauté et l'action. Bien que les catégories utilisées dans la présente recherche diffèrent de leur typologie, les deux analyses mettent en évidence le caractère multifonctionnel des médias socionumériques comme espaces de communication organisationnelle. On peut toutefois observer des différences dans les intentions communicationnelles des compagnies. Ces différences suggèrent que l'utilisation d'une même plateforme et l'exposition à un même contexte ne conduisent pas nécessairement à des pratiques communicationnelles uniformes. La place accordée à la construction de la relation avec le public peut également être rapprochée de la

dimension relationnelle de la communication marketing intégrée. Kliatchko (2008) souligne notamment l'importance d'une approche centrée sur les parties prenantes et du développement de relations à long terme avec celles-ci. Les résultats montrent que cette fonction relationnelle est effectivement présente dans les communications étudiées, mais qu'elle demeure globalement secondaire par rapport à la mise en valeur de l'offre et de l'organisation.

La distinction entre la possibilité technique d'interaction et l'interaction efficace (Sundar et al., 2003) amène un troisième constat. Bien que les médias socionumériques offrent des possibilités de communication bidirectionnelle, leur présence sur ces plateformes ne signifie pas nécessairement que les organisations les utilisent de manière interactive. Comme le soulignent Sundar et al. (2003), la possibilité d'un échange bidirectionnel ne suffit pas à elle seule à constituer une véritable interactivité. La faible présence de sollicitations explicites à l'interaction dans le corpus étudié nuance ainsi le caractère bidirectionnel généralement associé aux médias socionumériques. Bien que ces plateformes offrent aux organisations la possibilité de favoriser la participation et les échanges avec leurs publics, cette possibilité ne semble pas systématiquement exploitée dans les communications étudiées. Les compagnies aériennes paraissent ainsi conserver, dans plusieurs de leurs publications, une logique davantage orientée vers la diffusion de contenu. La présence plus marquée de ce procédé chez Delta Air Lines montre néanmoins que l'exploitation des possibilités interactives peut varier considérablement d'une organisation à l'autre.

D'ailleurs, bien que certaines tendances communes se dégagent des pratiques communicationnelles des trois compagnies, les résultats révèlent également d'autres pratiques distinctes. Le nombre de publications d'Air France est considérablement moindre que pour les deux autres compagnies sur la même période (37 publications d'Air France, 113 publications de Delta Air Lines et 194 publications d'Emirates). De plus, Air France et Emirates privilégient davantage la mise en valeur de l'offre, tandis que Delta présente une répartition plus diversifiée de ses intentions communicationnelles. Emirates se distingue également par l'importance accordée à la valorisation du voyage. Les compagnies aériennes semblent donc mobiliser Facebook en fonction de leurs propres priorités communicationnelles. Ce constat souligne que les pratiques communicationnelles adoptées en contexte de reprise ne peuvent être envisagées comme une réponse uniforme à la crise, mais doivent également être considérées au regard des particularités propres à chaque organisation. Bien que les compagnies aériennes Air France, Delta Air Lines et Emirates aient

été touchées par la pandémie, elles fonctionnent sur des modèles d'entreprise, des réseaux et des marchés différents. Air France s'inscrit dans un modèle de compagnie fortement associé à sa plateforme de correspondance parisienne. Delta Air Lines bénéficie plutôt d'un important marché intérieur américain en complément de ses activités internationales. Emirates se distingue quant à elle par un modèle largement orienté vers la connectivité internationale à partir de sa plateforme de correspondance de Dubaï. Ces différences organisationnelles peuvent contribuer à éclairer certaines variations observées dans leurs pratiques communicationnelles.

## CONCLUSION

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé l'industrie touristique mondiale et, plus particulièrement, le secteur du transport aérien. Alors que les voyages internationaux reprenaient progressivement, les compagnies aériennes ont dû composer avec un contexte dans lequel persistaient certaines conséquences de la crise. Ce mémoire s'est ainsi intéressé aux pratiques communicationnelles déployées par les compagnies aériennes sur Facebook durant cette période particulière de transition. À partir de l'étude des publications Facebook d'Air France, de Delta Air Lines et d'Emirates, la recherche visait à identifier les pratiques dominantes, à mettre en évidence les similitudes et les différences entre les compagnies étudiées et à examiner les relations entre les thématiques abordées, les intentions communicationnelles et les pratiques discursives mobilisées. Ces éléments ont été dégagés dans une perspective se basant sur la communication de crise et la communication marketing intégrée appliquée à l'espace de communication particulier que représente un média socionumérique, tel que Facebook.

Les résultats montrent d'abord que la reprise progressive du tourisme international correspond aussi à une période de transition sur le plan communicationnel. Les résultats montrent par ailleurs que les compagnies étudiées, bien qu'elles soient confrontées à un même contexte international, ne mobilisent pas Facebook de manière uniforme. L'étude met finalement en évidence que les possibilités interactives offertes par Facebook ne se traduisent pas nécessairement par une utilisation systématiquement interactive de la plateforme.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à documenter les pratiques communicationnelles des compagnies aériennes durant une période particulière, située entre la persistance de la crise sanitaire et la reprise progressive du tourisme international. Elle permet de mettre en évidence la coexistence de logiques de communication de crise et de

communications marketing, tout en montrant que celle-ci diffère selon les organisations. La comparaison des compagnies aériennes évoluant dans des contextes nationaux distincts apporte également une dimension de communication internationale à la recherche, en montrant que des organisations confrontées à une même crise mondiale et s'adressant à des publics internationaux peuvent adopter des pratiques communicationnelles différentes. Enfin, en analysant conjointement les différentes dimensions de thématiques, d'intentions communicationnelles et de procédés discursifs, cette recherche permet de mieux comprendre la manière dont ces différentes dimensions s'articulent dans les communications des compagnies aériennes à l'étude.

Ces constats doivent néanmoins être considérés selon la portée de la recherche. L'étude repose sur les communications de trois compagnies aériennes diffusées sur une seule plateforme et au cours d'une période déterminée de la pandémie. Cette recherche ne permet donc pas d'analyser l'évolution des stratégies communicationnelles des compagnies aériennes sur l'ensemble de la pandémie. De plus, l'analyse s'est concentrée sur les communications produites par les organisations. Elle ne permet donc pas de déterminer comment celles-ci ont été reçues par les publics et dans quelle mesure elles ont effectivement contribué au maintien de la relation avec ceux-ci.

Ces limites ouvrent néanmoins plusieurs avenues pour de futures recherches. Il serait entre autres pertinent de prolonger la période d'étude afin d'observer l'évolution des pratiques communicationnelles selon les différentes phases de la crise. De plus, il serait intéressant d'étudier la réception de ces communications auprès du public afin de mieux comprendre le rôle des médias socionumériques en tant que canal de communication bidirectionnel. Enfin, l'étude d'un plus grand nombre de compagnies aériennes et de contextes nationaux permettrait également d'approfondir la dimension internationale de ces pratiques.

Dans un contexte où les organisations touristiques demeurent susceptibles d'être confrontées à de nouvelles crises d'envergure internationale, mieux comprendre la manière dont leurs communications évoluent entre crise, adaptation et reprise apparaît ainsi essentiel pour approfondir les connaissances sur la capacité de la communication stratégique à accompagner les organisations et leurs publics dans des périodes de transformation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alloing, C. & Pierre, J. (2012). Construire un cadre d'analyse avec les SIC pour comprendre les pratiques et les enjeux de la réputation en ligne (des individus et des organisations). Hal. <https://hal.science/hal-00704007/document>
- Air France. (s. d.). Air France [Page Facebook]. <https://www.facebook.com/airfrance>
- Air France. (2025). Chiffres clés. Air France Corporate. [https://corporate.airfrance.com/fr/a-propos-air-france/chiffres-cles?utm\\_source=chatgpt.com](https://corporate.airfrance.com/fr/a-propos-air-france/chiffres-cles?utm_source=chatgpt.com)
- Australian Government Department of Health. (1er novembre 2021). We're opening our borders to the world. Australian Government. [https://www.health.gov.au/news/were-opening-our-borders-to-the-world?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.health.gov.au/news/were-opening-our-borders-to-the-world?utm_source=chatgpt.com)
- Avraham, E. (2021). Recovery strategies and marketing campaigns for global destinations in response to the covid-19 tourism crisis. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 26(11), 1255–1269. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1918192>
- Berube, D. M. (Ed.). (2021). Pandemic communication and resilience (Ser. Risk, systems and decisions). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-77344-1>
- Berube, D. M. (Ed.). (2021). Pandemic communication and resilience (Ser. Risk, systems and decisions). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-77344-1>
- Blakeman, R. (2018). Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation (Third edition). Rowman & Littlefield. <http://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9781538101063>
- Breton, P. & Proulx, S. (2012). 10/ Approches de la réception. Dans : Philippe Breton éd., L'explosion de la communication : Introduction aux théories et aux pratiques de la communication (pp. 235-261). Paris : La Découverte.

- Briant, E., Bechet, M., Machemehl, C., & Suchet, A. (2020). Utopies d'un tourisme en renouvellement. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 39(3), Article 3. <https://journals.openedition.org/teoros/7312>
- Briant, E., Bechet, M., Machemehl, C., & Suchet, A. (2020). Utopies d'un tourisme en renouvellement. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 39(3), Article 3. <https://journals.openedition.org/teoros/7312>
- Cain, L.B. (2022). How Government Leaders Use Social Media During Disasters. In *Communication and Catastrophic Events* (eds H.D. O'Hair and M.J. O'Hair). <https://doi.org/10.1002/9781119751847.ch15>
- Calvino, F., Criscuolo, C., & Ughi, A. (2024). Digital adoption during COVID-19: Cross-country evidence from microdata. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2024/03. [https://www.oecd.org/en/publications/digital-adoption-during-covid-19\\_f63ca261-en.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/publications/digital-adoption-during-covid-19_f63ca261-en.html?utm_source=chatgpt.com)
- Chen, L., Venkataraman, S., & Jap, S. D. (2013). Media multiplexing behaviour: implications for targeting and media planning. *Marketing Science*, 32(2), 310e324
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer. *Public Administration Review*, 80(5), 774–779. <https://doi.org/10.1111/puar.13241>
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3–4), 241–260. [https://doi.org/10.1300/J057v12n03\\_13](https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13)
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2023). The handbook of crisis communication (Second Edition). John Wiley & Sons Ltd. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119678953>
- Coombs, W. Timothy. (2014). Crisis Management and Communication. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W. Timothy. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4th ed.). Sage Publications.
- Cwako Monkam, G. (2021). Communication marketing des organisations : de la stratégie au déploiement digital et numérique. Academia.
- Daignault, P. et M-C. Lapointe (2023). La recherche par méthodes mixtes. Dans Lalancette, M. et J. Luckerhoff (dirs.). Initiation au travail intellectuel et à la recherche. Pratique réflexive de recherche scientifique. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Delta Air Lines. (s. d.). Delta Air Lines [Page Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/delta>
- Delta Air Lines, (2025). 2024 annual report (Form 10-K). [https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/27904/000002790425000004/dal-20241231.htm?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/27904/000002790425000004/dal-20241231.htm?utm_source=chatgpt.com)
- Dhanesh, G., Duthler, G., & Li, K. (2022). Social media engagement with organization-generated content: Role of visuals in enhancing public engagement with organizations on Facebook and Instagram. Public Relations Review, 48(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102174>
- David J. Sencer CDC Museum. (2023). CDC Museum COVID-19 Timeline. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/museum/timeline/covid19.html>
- Denegri-Knott, J., Zwick, D., & Schroeder, J. E. (2006). Mapping consumer power: an integrative framework for marketing and consumer research. European Journal of Marketing, 40 (9e10), 950e971.
- Destination Canada. (2021). Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique du canada. Destination Canada. Accédé 2023, de [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2022/dc/Iu86-58-2021-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2022/dc/Iu86-58-2021-fra.pdf)

- Destination Canada. (2021). Revisiter le tourisme : l'économie du tourisme du Canada un an après le début de la pandémie mondiale. Destination Canada. Accédé 2023, de [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2022/dc/Iu86-59-2021-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2022/dc/Iu86-59-2021-fra.pdf)
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. <https://doi.org/10.2307/1252157>
- Edwards, J. (2021). Economic Feedback Loops: Crisis Communication Methods and Exhibited by the Travel and Tourism Industry During the COVID19 Pandemic. Dans D. M. Berube (Éd.), *Pandemic Communication and Resilience* (p. 179–188). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-77344-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77344-1_11)
- Emirates. (s. d.). Our business model. [https://www.emirates.com/us/english/about-us/financial-transparency/our-business-model/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.emirates.com/us/english/about-us/financial-transparency/our-business-model/?utm_source=chatgpt.com)
- Emirates. (28 octobre 2021). Emirates reaffirms commitment to Australia with increased frequency and boosted capacity to meet demand for travel. [https://www.emirates.com/media-centre/emirates-reaffirms-commitment-to-australia-with-increased-frequency-and-boosted-capacity-to-meet-demand-for-travel/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.emirates.com/media-centre/emirates-reaffirms-commitment-to-australia-with-increased-frequency-and-boosted-capacity-to-meet-demand-for-travel/?utm_source=chatgpt.com)
- Emirates. (s. d.). Emirates [Page Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/Emirates>
- Fink, S. (2013). *Crisis communication: The definitive guide to managing the message* (McGraw Hill Professional).
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). Arenas and voices in organizational crisis communication: How far have we come? Dans F. Frandsen & W. Johansen (dir.), *Crisis communication* (p. 195–212). De Gruyter Mouton.

- George, A. M., & Pratt, C. B. (2012). Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses. Taylor & Francis. Consulté en 2023.  
<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=956973>
- Goldstein, P., & Machor, J. L. (2008). New directions in american reception study. Oxford University Press. consulté en 2023, de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=415583>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart, and Winston.
- Gurau, C. (2008). Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 169e184
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598.  
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Huang, S. (., Shao, Y., Zeng, Y., Liu, X., & Li, Z. (2021). Impacts of COVID-19 on Chinese nationals' tourism preferences. *Tourism Management Perspectives*, 40.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100895>
- Ivanov, Ivan. (2021). Chapitre 1. La communication de crise. Du vu jàdé aux épisodes cosmologiques. Dans *La communication de crise à l'ère du numérique. Stratégies, processus et pratiques* (p. 5-33). Presses de l'Université du Québec.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112—133.  
<https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Julie, C.-M. (2018). Risque politique et traitement médiatique :vers de nouvelles pratiques en tourisme ?, 23(1), 23–27. Consulté en 2023.  
<https://journals.openedition.org/teoros/2272>
- Kerr, G., & Schultz, D. (2010). Maintenance person or architect? the role of academic advertising research in building better understanding. *International Journal of Advertising*, 29(4), 547e568

- Kerr, G., Mortimer, K., Dickinson, S., & Waller, D. S. (2012). Buy, boycott or blog: exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising messages. *European Journal of Marketing*, 46(3), 387e405
- Kitchen, Philip (1999), *Marketing Communications: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London.
- Kitchen, P.J. and Burgmann, I. (2010). *Integrated Marketing Communication*. In Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra). <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04001>
- Kitchen, P., & De Pelsmacker, P. (2004). *A Primer for Integrated Marketing Communications*. Routledge. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=200361>
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160. <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043>
- Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in the Age of Networked Marketing. *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339–354. <https://doi.org/10.1177/0276146708325382>
- Lebrun, A.-M., Corbel, R., & Bouchet, P. (2021). Impacts of Covid-19 on travel intention for summer 2020: a trend in proximity tourism mediated by an attitude towards Covid-19. *Service Business: An International Journal*, 16(3), 469—501. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00450-z>
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck.
- Libaert, T. (2020). Chapitre 2. L'organisation de la communication de crise. Dans : T. Libaert, *La communication de crise* (pp. 33-50). Paris : Dunod.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). Audience theories. In *Encyclopedia of Communication Theory* (Vol. 2, pp. 64-68). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412959384>

- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2014). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*.
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media\*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308.
- Manga, X. (2018). La communication de crise à l'ère des médias socionumériques. Presses de l'Université du Québec. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctvt1shtq>
- McQuail, D. (1997). Audience analysis. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452233406>
- Menvielle, W. (2004). La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services : une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie. *Téoros*, 23(3), 24–31. <https://doi.org/10.7202/1071229ar>
- Mordvinova, V., & Statistique Canada. (2022). Canadian aviation amid the COVID-19 pandemic. part 1, Impact on Canadian airlines. Statistique Canada. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=2c37a6c9-0cbf-4f30-ab58-d091e2b0b2a0>
- Namisango, F., & Kang, K. (2019). Organization-public relationships on social media: The role of relationship strength, cohesion and symmetry. *Computers in Human Behavior*, 101, 22–29.
- Nilson, P. (2024). The top 10 largest airlines by revenue. *Airport Technology*. <https://www.airport-technology.com/features/the-top-10-largest-airlines-revenue/>
- OECD (2023), Country Digital Education Ecosystems and Governance: A Companion to Digital Education Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/906134d4-en>.
- Organisation mondiale du tourisme. (2021). Vaccines and reopen borders driving tourism's recovery. [https://www.untourism.int/news/vaccines-and-reopen-borders-driving-tourism-s-recovery?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.untourism.int/news/vaccines-and-reopen-borders-driving-tourism-s-recovery?utm_source=chatgpt.com)

- Organisation mondiale du tourisme. (2022). World Tourism Barometer, Volume 20, Issue 5, September 2022. [https://en.unwto-ap.org/news/worldtourismbarometer\\_september2022/?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.unwto-ap.org/news/worldtourismbarometer_september2022/?utm_source=chatgpt.com)
- Organisation internationale du Travail. (2021). World Employment and Social Outlook: Trends 2021. International Labour Office. [https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2021?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2021?utm_source=chatgpt.com)
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). Mental health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact: Scientific brief, 2 March 2022. [https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci\\_Brief-Mental\\_health-2022.1?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1?utm_source=chatgpt.com)
- Organisation mondiale de la Santé. (2025). World health statistics 2025: Monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals. World Health Organization.
- Osorio, H. (2022). Social Analysis of a Pandemic: How COVID-19 Impacted Society. *Maryville University Online*. <https://online.maryville.edu/blog/social-analysis/>
- Pavlik, J. V. (1996). New media technology: Cultural and commercial perspectives. Allyn and Bacon.
- Prados-Peña, M. <sup>a</sup>. B., Crespo-Almendros, E., & Porcu, L. (2022). COVID-19 and social media communication strategies: A comparative study of the effectiveness of Facebook posts during the lockdown and the “new normal” in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102255>
- Reynolds, B., & W Seeger, M. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43—55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
- Roser, M., Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E., & Hasell, J. (2020). Coronavirus pandemic (COVID-19). Our World in Data. <https://ourworldindata.org/coronavirus>
- Sano, K., & Sano, H. (2019). The effect of different crisis communication channels. *Annals of Tourism Research*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102804>

- Scheiwiller, S., & Zizka, L. (2021). Strategic responses by European airlines to the Covid-19 pandemic: A soft landing or a turbulent ride? *Journal of Air Transport Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102103>
- Schröder, K. C. (2019). Audience Reception Research in a Post-broadcasting Digital Age. *Television & New Media*, 20(2), 155—169. <https://doi.org/10.1177/1527476418811114>
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). A Response to “Theoretical Concept or Management Fashion”. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 1–4. <https://doi.org/10.2501/jar-40-5-17-21>
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). *Communicating globally: An integrated marketing approach*. NTC Business Books.
- Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2015). *Narratives of crisis: telling stories of ruin and renewal*. Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1227119>
- Sellnow, T. (2015). Crisis communication. In *The SAGE Handbook of Risk Communication* (pp. 288–301). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483387918>
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication*. Wiley-Blackwell. [http://www.123library.org/book\\_details/?id=62750](http://www.123library.org/book_details/?id=62750)
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Singh, M., Bansal, P., Raj, A., & Dixit, A. (2023). Eliciting preferences of Indians for air travel during COVID-19 pandemic. *Transportation Research Part A*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2023.103830>
- Singh, S., Nicely, A., Day, J., & Cai, L. A. (2022). Marketing messages for post-pandemic destination recovery—A Delphi study. *Journal of Destination Marketing & Management*, 23. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100676>

- Spence, P.R. and Lachlan, K.A. (2016). Reoccurring Challenges and Emerging Threats. In *The Handbook of International Crisis Communication Research* (eds A. Schwarz, M. W. Seeger and C. Auer). <https://doi.org/10.1002/9781118516812.ch20>
- Statistiques Canada. (2021). Impact of COVID-19 on the tourism sector, second quarter of 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00023-eng.htm>
- Sundar, S. S., Kalyanaraman, S., & Brown, J. (2003). Explicating Web Site Interactivity: Impression Formation Effects in Political Campaign Sites. *Communication Research*, 30(1), 30—59. <https://doi.org/10.1177/0093650202239025>
- Tam, S., & Statistique Canada. (2021). Les répercussions de la COVID-19 sur le secteur du tourisme, deuxième trimestre de 2021. Statistique Canada = Statistics Canada. [https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly\\_acquisitions\\_list-ef/2021/21-24/publications.gc.ca/collections/collection\\_2021/statcan/45-28/CS45-28-1-2021-20-fra.pdf](https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2021/21-24/publications.gc.ca/collections/collection_2021/statcan/45-28/CS45-28-1-2021-20-fra.pdf)
- United States. (2021). COVID-19 pandemic: observations on the ongoing recovery of the aviation industry: report to congressional addressees. United States Government Accountability Office. <https://purl.fdlp.gov/GPO/gpo161422>
- Valeri, M. (2022). *Tourism risk: crisis and recovery management*. Emerald Publishing Limited. consulté 2023, from <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781801177085>
- Vanneste, D., Van Meeteren, V., & Neuts, B. (2022). Réactions et redressement face au COVID-19 dans des destinations historiques urbaines (étude de cas en Belgique et aux Pays-Bas). *Via*, 21. <https://doi.org/10.4000/viatourism.8438>
- Vernuccio, M., & Ceccotti, F. (2015). Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision. *European Management Journal*, 33(6), 438–449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.09.001>
- Wang, Z., & Tchernev, J. M. (2012). The “Myth” of media multitasking: reciprocal dynamics of media multitasking, personal needs, and gratifications. *Journal of Communication*, 62, 493e513

- Williams, A. M., Chen, J. L., Li, G., & Baláž, V. (2022). Risk, uncertainty and ambiguity amid Covid-19: A multi-national analysis of international travel intentions. *Annals of Tourism Research*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103346>
- Zhang, L., Yang, H., Wang, K., Bian, L., & Zhang, X. (2021). The impact of COVID-19 on airline passenger travel behavior: An exploratory analysis on the Chinese aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102084>
- Zhong, L., Sun, S., Law, R., & Li, X. (2021). Tourism crisis management: evidence from covid-19. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2671–2682. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1901866>

## ANNEXES

### Annexe 1

#### Grille de codage quantitative

| Dimension d'analyse    | Variable                    | Valeurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informations générales | Compagnie aérienne          | Air France, Delta Air Lines, Emirates                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                        | Date de publication         | Date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        | Semaine de publication      | 1 à 53                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Analyse thématique     | Thématique principale       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de destination</li> <li>- Causes sociales</li> <li>- Présentation des services offerts</li> <li>- Événements précis</li> <li>- Vie de l'organisation</li> <li>- Promotions et offres spéciales</li> <li>- Personnel et recrutement</li> <li>- Témoignages de clients</li> <li>- Partenariats</li> <li>- Univers du voyage</li> <li>- Pandémie</li> </ul>                                |
|                        | Thématique secondaire       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de destination</li> <li>- Causes sociales</li> <li>- Présentation des services offerts</li> <li>- Événements spécifiques</li> <li>- Vie de l'organisation</li> <li>- Promotions et offres spéciales</li> <li>- Personnel et recrutement</li> <li>- Témoignages de clients</li> <li>- Partenariats</li> <li>- Univers du voyage</li> <li>- Pandémie</li> <li>- Non applicable</li> </ul> |
|                        | Promotion du pays d'origine | Oui, Non, Non applicable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        | Référence à la pandémie     | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        | Retour à la normale         | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                 |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyse discursive                              | Caractéristique discursive principale           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formelle</li> <li>- Promotionnelle</li> <li>- Célébratoire</li> <li>- Ludique</li> <li>- Inspirante</li> <li>- Chaleureuse</li> <li>- Empathique</li> <li>- Émotionnelle</li> </ul>                                                                         |
|                                                 | Présence d'émojis                               | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                 | Présence d'une citation                         | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                 | Recours à l'humour                              | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                 | Présence d'une personne interne                 | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                 | Présence d'une personne ou organisation externe | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                 | Appel à l'action                                | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                 | Invitation à l'interaction                      | Oui, Non                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Analyse de l'intentionnalité communicationnelle | Intention communicationnelle                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation de l'organisation</li> <li>- Mise en valeur de l'offre</li> <li>- Diffusion d'information</li> <li>- Construction de la relation avec le public</li> <li>- Mise en valeur des engagements sociaux</li> <li>- Valorisation du voyage</li> </ul> |
| Analyse relationnelle                           | Public cible                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grand public</li> <li>- Voyageurs d'un lieu précis</li> <li>- Usagers d'un aéroport</li> <li>- Clientèles spécifiques</li> <li>- Candidats potentiels</li> <li>- Clients concernés par une situation</li> </ul>                                             |

## Annexe 2

### Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'École de communication, UCLouvain

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité, et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponible à cette adresse :

<https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

Je suis consciente que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligences artificielles en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : Leclerc St-Amand, Laurianne

Date : 10 août 2026

Signature de l'étudiant·e :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laurianne St-Amand' with a stylized monogram 'LSA' at the end.

## **Annexe 3**

### **Déclaration de l'utilisation de l'intelligence artificielle**

OUTILS IAg : Chat GPT (GPT-5.6 Sol), Antidote 12

#### **\*\*NIVEAU 1 : Utilisation limitée\*\***

- Identifier ses erreurs et se les faire expliquer (IAg: Antidote 12)
- Reformuler un texte (IAg: Chat GPT (GPT-5.6 Sol))
- Générer un plan pour aider à structurer un texte (IAg: Chat GPT (GPT-5.6 Sol))
- Traduire un texte (IAg: Chat GPT (GPT-5.6 Sol))

#### **\*\*NIVEAU 2 : Utilisation guidée\*\***

- Analyser des contenus (IAg: Chat GPT (GPT-5.6 Sol))
- Demander à être confronté relativement à ses idées, à sa démarche (IAg: Chat GPT (GPT-5.6 Sol))

### **ENGAGEMENT D'INTÉGRITÉ**

-----

En générant cette déclaration, la personne confirme avoir respecté les consignes d'usage des outils d'IAg et assume l'entière responsabilité du contenu final.

La pandémie de la COVID-19 a profondément bouleversé l'industrie touristique mondiale, plaçant notamment les compagnies aériennes face à d'importants défis communicationnels. Ce mémoire s'intéresse aux pratiques de communications déployées par Air France, Delta Air Lines et Emirates sur Facebook dans le contexte de la reprise progressive du tourisme international. Cette recherche étudie les thématiques abordées, les intentions communicationnelles, les pratiques discursives et les publics ciblés grâce à une analyse qualitative et une analyse quantitative. Les résultats mettent en évidence une période de transition communicationnelle et révèlent des pratiques distinctes entre les organisations à l'étude. Ce mémoire contribue ainsi à mieux comprendre le rôle de la communication stratégique sur les médias socionumériques dans un contexte international de reprise suivant une crise majeure.

Mots-clés : compagnies aériennes, communication de crise, communication marketing intégrée, médias socionumériques, reprise touristique, COVID-19