Communication de crise : l’hypothèse du plafond de recevabilité

Tyler Kohler . 10 novembre 2026 . note 05

RESUME

Une réponse de crise formellement irréprochable peut rester sans effet. Cette note examine l’hypothèse selon laquelle le crédit accordé à une prise de parole est borné, pour chaque public, par la confiance que ce public accordait à l’émetteur avant la crise : le registre et le moment de la réponse la situent sous cette borne, sans la déplacer. Le mécanisme est décrit en six étapes, appuyé sur les travaux consacrés à la crédibilité de la source, à l’assimilation biaisée, à l’attribution de responsabilité et à la réparation de la confiance. Je propose d’appeler plafond de recevabilité cette borne antérieure. La littérature sur l’effet protecteur d’une bonne réputation est partagée, et ses résultats contraires sont exposés avec les limites du modèle.

Communication de crise
Ensemble des prises de parole d’une personne ou d’une organisation entre le moment où un fait la mettant en cause devient public et celui où ce fait cesse de dominer l’information disponible à son sujet.

Confiance
Disposition d’une partie à se rendre vulnérable aux actes d’une autre, sur la foi d’une attente quant à sa conduite. Mayer, Davis et Schoorman (1995) la font dépendre de trois jugements portés sur l’autre partie : sa compétence, sa bienveillance, son intégrité.

Lecture à charge
Traitement d’un message dans lequel chaque élément ambigu est interprété contre son émetteur. J’emploie ce terme pour désigner, du côté du récepteur, ce que la psychologie sociale décrit sous le nom d’assimilation biaisée.

Auto-divulgation
Fait, pour la partie mise en cause, de rendre elle-même public le fait défavorable avant qu’un tiers ne le révèle. La littérature anglophone parle de stealing thunder.

Soit un chef d’exécutif qui prend la parole au lendemain d’une nuit de violences. L’exemple est construit pour les besoins de l’exposé et ne commente aucune allocution réelle. Le texte dure quelques minutes et suit ce que les manuels prescrivent : les faits sont reconnus, les victimes nommées, la fermeté affirmée, des décisions annoncées avec leur calendrier. Le lendemain, les enquêtes d’opinion n’ont pas bougé, et le commentaire dominant porte sur ce qui manquait au discours.

Je propose de chercher ailleurs. Un texte conforme aux prescriptions peut échouer sans qu’aucune de ses phrases soit en cause, si le crédit dont il disposait était fixé avant qu’il soit prononcé.

L’hypothèse et ses conditions de validité

Hypothèse : l’effet qu’une réponse de crise peut produire sur un public est borné par la confiance que ce public accordait à l’émetteur avant la crise. La qualité formelle de la réponse, son registre et son moment déterminent où elle se situe sous cette borne. Ils ne la déplacent pas.

L’hypothèse suppose trois choses. Le public dispose d’une opinion antérieure sur l’émetteur : pour une organisation inconnue la veille, la première impression se forme avec la crise, et il n’existe

aucun antécédent à borner quoi que ce soit. Le message est attribué à l'émetteur lui-même : repris à son compte par un tiers que le public estime, il relève du crédit de ce tiers. L'horizon est court, celui des jours où la réponse est reçue. Sur plusieurs mois, les actes modifient la confiance elle-même, et la borne se déplace avec elle.

Un résultat affaiblirait l'hypothèse : la démonstration qu'une réponse mieux construite produit le même gain chez un public défiant que chez un public confiant. Je n'ai pas trouvé d'étude qui compare les deux à réponse constante sur une crise réelle.

Quatre termes définis avant usage

L'expression « communication de crise » désigne tantôt un métier, tantôt un genre de discours, tantôt une période. Je retiens la période.

Le deuxième terme est employé partout sans définition. Mayer, Davis et Schoorman (1995) en ont proposé une qui sert de référence en sciences de gestion. Leur article est un modèle conceptuel, sans données : il décompose le jugement de fiabilité en trois composantes, qui peuvent varier séparément.

Le troisième décrit ce que fait un récepteur défiant d'un message qui lui est adressé.

Le dernier concerne le moment de la prise de parole plutôt que son contenu.

Le mécanisme proposé

Première étape, l'état antérieur. Chaque public aborde la crise avec un jugement déjà formé sur la compétence de l'émetteur, sur ses intentions et sur son intégrité. Ce jugement diffère d'un public à l'autre. Il n'existe donc pas une borne, mais une borne par public.

Deuxième étape, le filtre de la source. Hovland et Weiss (1951) ont fait lire des articles identiques, attribués pour moitié à une source que les participants jugeaient digne de foi et pour moitié à une source qu'ils jugeaient suspecte. Le changement d'opinion mesuré juste après la lecture est nettement plus fort quand la source est tenue pour fiable, alors que la quantité d'information retenue ne diffère pas. Les participants ont donc compris le même texte et ne lui ont pas accordé le même crédit. Quatre semaines plus tard, l'écart s'est résorbé. L'expérience porte sur des étudiants américains et sur des sujets d'actualité de 1950, sans aucun enjeu personnel pour les lecteurs.

Troisième étape, la lecture à charge. Lord, Ross et Lepper (1979) soumettent à des partisans et à des adversaires de la peine capitale deux études fictives, l'une concluant à son effet dissuasif, l'autre à son absence. Chaque camp juge plus probante l'étude qui le conforte et soumet l'autre à un examen critique serré. Le résultat robuste est cette évaluation différenciée. La polarisation des opinions que les auteurs en tirent est mesurée par ce que les participants déclarent d'eux-mêmes, ce qui la rend plus fragile.

Vallone, Ross et Lepper (1985) montrent les mêmes séquences de journaux télévisés, consacrées au massacre de Beyrouth, à des étudiants favorables à Israël et à des étudiants favorables à la cause arabe. Les deux groupes jugent la couverture partiale à leur détriment, et chacun dit avoir relevé davantage de références défavorables à son camp. Kunda (1990) fournit le cadre général : un raisonnement orienté vers une conclusion souhaitée reste contraint par la nécessité de se justifier, et il trouve ses justifications dans le choix des éléments retenus et dans le niveau d'exigence appliqué à chacun.

Appliqué à une allocution, ce mécanisme rend chaque registre réversible. Devant un public défiant,

la fermeté se lit comme de l'autoritarisme, l'empathie comme un procédé, l'annonce de mesures comme une diversion. J'extrapole ici : aucun de ces travaux ne porte sur la réception d'un discours de crise.

Quatrième étape, l'attribution. La théorie situationnelle de Coombs (2007) fait dépendre le dommage de la responsabilité attribuée à l'émetteur, et range parmi les facteurs aggravants l'historique de crises et la réputation relationnelle antérieure. Coombs et Holladay (2001) en donnent une mesure expérimentale : seul un historique relationnel négatif modifie la responsabilité attribuée et la réputation. Un historique favorable ne produit aucun écart mesurable avec un historique neutre. Les auteurs parlent d'effet velcro. Le passif s'accroche et l'actif ne protège pas.

Cinquième étape, l'asymétrie de constitution. Slovic (1993) formule un principe d'asymétrie à partir de ses travaux sur la perception du risque : la confiance se détruit plus vite qu'elle ne se construit. Il en donne quatre raisons. Les événements qui la détruisent sont plus visibles que ceux qui la construisent, ils pèsent davantage dans le jugement, les sources de mauvaises nouvelles sont tenues pour plus crédibles, et la défiance, une fois installée, oriente la lecture des événements suivants dans un sens qui la confirme. Son terrain est la gestion des risques technologiques, et l'enquête qu'il rapporte porte sur des événements hypothétiques soumis à des étudiants.

Sixième étape, la réponse. Sous la borne, deux paramètres ont été testés. Le registre : Kim et coauteurs (2004) montrent, dans deux expériences, que l'excuse répare mieux la confiance quand la faute relève de la compétence, et la dénégation quand elle relève de l'intégrité. Coombs et Holladay (2008) ajoutent que l'excuse a été surévaluée par des comparaisons avec des réponses faibles : face à d'autres réponses tournées vers les victimes, comme l'indemnisation ou l'expression de sympathie, elle ne fait pas mieux. Le moment : Arpan et Roskos-Ewoldsen (2005) observent qu'une organisation qui révèle elle-même sa crise est jugée plus crédible que celle dont la crise est révélée par un tiers, et que cette crédibilité s'accompagne d'une crise perçue comme moins grave.

Claeys et Cauberghe (2012) croisent les deux paramètres dans un plan factoriel à 137 participants. Quand l'organisation n'a pas parlé la première, une stratégie de réponse fait mieux qu'une information factuelle seule. Quand elle a parlé la première, la stratégie devient superflue, et l'effet passe par la crédibilité. Le seul levier formel dont l'action soit établie avec quelque constance agit donc sur la variable que l'hypothèse place au centre.

Ce que montre la littérature, et à quelles conditions

La conviction des praticiens est qu'une bonne réputation protège. Les résultats sont moins nets, et ils se contredisent sur le mécanisme.

Coombs et Holladay (2006) notent d'abord que les chercheurs avaient eu peu de succès à produire un effet de halo en situation de crise. Leurs deux études finissent par l'obtenir, dans une plage étroite : pour des organisations dont la réputation antérieure est très favorable. Elles tranchent aussi entre deux explications. Le halo agirait comme un bouclier qui dévie le dommage. L'idée qu'il vaudrait à l'organisation le bénéfice du doute, par une responsabilité attribuée moindre, n'est pas soutenue par leurs données.

Claeys et Cauberghe (2015) obtiennent le résultat inverse sur ce second point. Dans leur expérience, construite autour de deux distributeurs européens et d'une fraude fictive, une réputation antérieure favorable réduit la perte de réputation, et cette réduction passe par une responsabilité attribuée plus faible : les participants répugnent à réviser leur attitude initiale. Les deux travaux s'accordent sur l'existence d'une protection et divergent sur sa voie. Aucun des deux ne mesure une

crise réelle.

Deux autres résultats interdisent de traiter la réputation comme une réserve dans laquelle on puiserait. Rhee et Haunschild (2006) étudient les rappels de véhicules aux États-Unis de 1975 à 1999 : les constructeurs les mieux réputés subissent une sanction de marché plus forte à la suite de leurs rappels. La sanction s'atténue lorsqu'ils ont peu de substituts de même rang ou une identité de produit étroite. Une attente élevée se viole plus facilement. Sohn et Lariscy (2015) cherchent à réconcilier ces résultats contraires par la nature de la crise, selon qu'elle touche la compétence de l'entreprise ou sa responsabilité sociale : une bonne réputation amortirait dans un cas et se retournerait dans l'autre.

Le cas politique, qui ouvre cette note, dispose d'un appui indirect. Hetherington (1998), sur des données d'enquêtes électorales américaines, établit que la confiance politique agit sur l'évaluation du président en exercice plus fortement que l'évaluation n'agit sur la confiance. Il en conclut qu'une confiance basse crée un environnement dans lequel il devient plus difficile aux dirigeants de réussir. Le résultat vaut pour les États-Unis des années 1990 et pour des évaluations générales. Il ne porte sur aucune prise de parole.

Reste ce qui déplace la confiance elle-même. Schweitzer, Hershey et Bradlow (2006) font jouer à 262 participants un jeu de confiance en sept manches contre un partenaire qui commence par les trahir. Une série d'actes fiables restaure la confiance entamée par de simples manquements. Lorsque les manquements étaient accompagnés d'une promesse non tenue, la restauration reste incomplète jusqu'à la dernière manche. Une promesse nouvelle accélère le rétablissement initial, et l'excuse n'a presque aucun effet. Le dispositif est un jeu de laboratoire à enjeux faibles, et les auteurs signalent que l'excuse testée était incomplète.

Un concept proposé : le plafond de recevabilité

La méta-analyse de Ma et Zhan (2016) confirme la relation entre responsabilité attribuée et dégradation de la réputation, et rapporte un soutien plus faible aux prescriptions qui apparient un type de crise à une stratégie de réponse. J'en ai discuté la portée dans la note sur la crise de réputation. Ce résultat laisse une question ouverte : pourquoi le choix de la stratégie explique-t-il si peu ?

Je propose une réponse, sous le nom de plafond de recevabilité : pour un public donné, le crédit maximal qu'une réponse peut obtenir serait fixé avant la crise par la confiance accordée à l'émetteur. Les stratégies de réponse opéreraient sous ce plafond. Leur faible pouvoir explicatif tiendrait à ce que les expériences font varier la réponse en tenant le plafond constant, le plus souvent autour d'une organisation fictive dont les participants n'avaient aucune opinion.

Le terme de capital, que la littérature emploie volontiers, suggère une grandeur que l'on dépense et qui s'épuise. Le plafond décrit autre chose : une limite à ce que la parole peut obtenir, quelle que soit la quantité de parole engagée.

Le schéma figure l'hypothèse, et non une mesure : deux publics reçoivent la même réponse, et le crédit que chacun lui accorde plafonne à un niveau fixé avant la crise.

Ce plafond est une hypothèse. Aucun travail publié ne le mesure, et je ne connais pas d'instrument qui le situe avant une prise de parole. Formulé ainsi, il n'est pas réfutable. Il le deviendrait par un plan qui croiserait la qualité de la réponse et la confiance antérieure mesurée, sur un émetteur réel : l'hypothèse prédit une interaction, le gain d'une meilleure réponse devant décroître avec la défiance jusqu'à s'annuler.

Limites et zones d’incertitude

La base expérimentale est étroite. La plupart des travaux cités reposent sur des scénarios écrits, des organisations fictives et des échantillons d’étudiants ou de consommateurs interrogés une seule fois. Une réputation mesurée après la lecture d’un paragraphe est une attitude de quelques minutes. Elle renseigne mal sur ce qui se constitue en plusieurs années.

Les résultats sur l’effet protecteur de la réputation se contredisent, et je ne les réconcilie pas. L’hypothèse du plafond s’accorde avec l’effet velcro et avec le filtre de la source. Elle s’accorde moins bien avec les rappels de véhicules, où la réputation élevée aggrave la sanction : il faudrait admettre qu’un plafond haut expose à une chute plus longue, ce que le modèle ne dit pas.

Le modèle traite la confiance comme une grandeur unique par public, alors que la définition retenue en distingue trois composantes. Kim et coauteurs montrent qu’elles ne se réparent pas de la même façon. Un plafond par composante serait plus exact, et je n’ai aucun moyen de le documenter.

Il ignore enfin le contenu du fait. Un fait d’une gravité extrême abaisse probablement le plafond de tous les publics à la fois, y compris les plus favorables. Les travaux sur l’assimilation biaisée portent sur des opinions fortes et anciennes. Leur transposition à des publics peu impliqués, majoritaires dans la plupart des crises d’entreprise, reste à établir.

Implications

Ce qui suit hérite des limites exposées plus haut.

L’examen d’un discours par sa seule forme renseigne peu sur son résultat. Les techniques se décrivent, s’enseignent et se reconnaissent dans un texte. Elles n’expliquent pas pourquoi deux allocutions de facture comparable connaissent des réceptions opposées.

La variable qui pèse le plus se constitue avant la crise, et la conduite passée y contribue davantage que la parole. En situation de crise, une personne ou une organisation ne mobilise que le crédit accumulé auparavant. La proposition a une limite, que les rappels de véhicules documentent : ce crédit élève aussi l’attente.

Les publics ne se traitent pas en bloc. Devant un public dont le plafond est bas, une réponse plus longue ou plus soignée ne change rien, et l’expérience de Schweitzer et coauteurs indique ce qui reste : une série d’actes constatables, tenus dans la durée. Devant un public dont le plafond est haut, le registre retrouve son importance, avec les distinctions de Kim et coauteurs.

Le moment pèse plus que le registre. L’auto-divulgation est le seul paramètre de forme dont l’effet passe par la crédibilité, ce qui en fait le seul qui touche au plafond lui-même. Sa portée est celle de deux expériences sur scénario, et elle se heurte à une contrainte que j’ai décrite ailleurs : parler la première expose l’organisation à devenir le premier amplificateur de sa propre crise.

Une correction exacte adressée à un public défiant rencontre le même obstacle, par une autre voie, que j’ai traitée dans la note sur l’échec du démenti. Ce que ce public rencontrera une fois la parole éteinte relève de la note sur la gestion de la perception.

Une réponse restée sans effet ne prouve pas qu’elle était mauvaise. Le résultat observé ne dit rien de la qualité du texte tant que l’état antérieur de la confiance n’est pas connu.

REFERENCES

HOVLAND, Carl I. et WEISS, Walter (1951). The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness. Public Opinion Quarterly, vol. 15, no 4, p. 635-650.

LORD, Charles G., ROSS, Lee et LEPPER, Mark R (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 37, no 11, p. 2098-2109.

VALLONE, Robert P., ROSS, Lee et LEPPER, Mark R (1985). The hostile media phenomenon: Biased perception and perceptions of media bias in coverage of the Beirut massacre. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 49, no 3, p. 577-585.

KUNDA, Ziva (1990). The case for motivated reasoning. Psychological Bulletin, vol. 108, no 3, p. 480-498.

SLOVIC, Paul (1993). Perceived Risk, Trust, and Democracy. Risk Analysis, vol. 13, no 6, p. 675-682.

MAYER, Roger C., DAVIS, James H. et SCHOORMAN, F. David (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, vol. 20, no 3, p. 709-734.

HETHERINGTON, Marc J (1998). The Political Relevance of Political Trust. American Political Science Review, vol. 92, no 4, p. 791-808.

COOMBS, W. Timothy et HOLLADAY, Sherry J (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. Journal of Public Relations Research, vol. 13, no 4, p. 321-340.

KIM, Peter H., FERRIN, Donald L., COOPER, Cecily D. et DIRKS, Kurt T (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations. Journal of Applied Psychology, vol. 89, no 1, p. 104-118.

ARPAN, Laura M. et ROSKOS-EWOLDSEN, David R (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. Public Relations Review, vol. 31, no 3, p. 425-433.

COOMBS, W. Timothy et HOLLADAY, Sherry J (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. Journal of Communication Management, vol. 10, no 2, p. 123-137.

RHEE, Mooweon et HAUNSCHILD, Pamela R (2006). The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the U.S. Automobile Industry. Organization Science, vol. 17, no 1, p. 101-117.

SCHWEITZER, Maurice E., HERSHEY, John C. et BRADLOW, Eric T (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 101, no 1, p. 1-19.

COOMBS, W. Timothy (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review, vol. 10, no 3, p. 163-176.

COOMBS, W. Timothy et HOLLADAY, Sherry J (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. Public Relations Review, vol. 34, no 3, p. 252-257.

CLAEYS, An-Sofie et CAUBERGHE, Verolien (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. Public Relations Review, vol. 38, no 1, p. 83-88.

CLAEYS, An-Sofie et CAUBERGHE, Verolien (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. Public Relations Review, vol. 41, no 1, p. 64-71.

SOHN, Y. J. et LARISCY, Ruthann Weaver (2015). A "Buffer" or "Boomerang?" The Role of Corporate Reputation in Bad Times. Communication Research, vol. 42, no 2, p. 237-259.

MA, Liang et ZHAN, Mengqi (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. Journal of Public Relations Research, vol. 28, no 2, p. 102-119.

Kohler, T. (2026). Communication de crise : l'hypothèse du plafond de recevabilité. Notes, tylerkohler.ch. https://tylerkohler.ch/notes/communication-de-crise/