UNIVERSITÉ DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

LA GESTION DES CRISES DANS LES ORGANISATIONS : UNE APPROCHE DIALOGIQUE : LE CAS DE LA CRISE DU BOEING 737 MAX

MÉMOIRE PRESENTÉ COMME ÉXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION SOCIALE

PAR
ABDOULAYE MBOUP

AVRIL 2026

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

Dédicaces et remerciements

À ma mère, Maimouna

Dont les sacrifices silencieux, la patience et la foi en l'éducation ont rendu possible chacun de mes pas, en tant qu'apprenant et en tant qu'homme avant tout. Vous avez été la première à croire en moi et vous demeurez naturellement ma plus grande source de motivation. A ma grand-mère Oumy Ngom je te dédie ce travail.

À mon père, Mamour

Il est difficile de mesurer la valeur et la portée des paroles d'un homme dont le silence lui-même vaut de l'or. Merci, cher père, pour votre présence malgré la distance, pour votre soutien constant dans les moments de doute comme dans les instants de répit. De loin, vous avez toujours su être là, par vos conseils, par vos paroles mesurées et par l'exemple de sagesse et de courage que vous incarnez. A ma grand-mère Faly Thioune ce travail vous est dédié.

La réalisation de ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours académique et personnel exigeant. Ce travail n'aurait pu être mené à terme sans le soutien et l'accompagnement de nombreuses personnes auxquelles je souhaite exprimer ma sincère gratitude.

Je tiens tout d'abord à remercier ma famille, en particulier ma sœur Maty Diop, qui est à l'origine de ce parcours universitaire. Mes remerciements vont également à Maguette Lam Mboup, Mohamed Abdallah Mbaye, Aby Fall et Badara Mboup pour leurs soutiens et leurs encouragements tout au long de ce cheminement.

Je souhaite également adresser une pensée reconnaissante aux enseignants qui ont marqué mon parcours scolaire depuis le début : M. Assane Gueye, Mme Sokhna Ndim Simal, M. Amadou Ly et M. DIAW, dont l'engagement et la transmission du savoir ont contribué à façonner mon rapport à l'apprentissage.

Mes remerciements vont aussi à mon père spirituel, M. Djibril Sow ainsi qu'à Samba Coulibaly pour leurs sages conseils avisés et leur accompagnement constant.

Enfin, je remercie chaleureusement mes amis Mohamed Seck, Cheikh Sidy Moctar Fall, Arona Gningue, Adji Ama Boye, Mouhamed Ndour, Maguette Mbengue et Cheikh Ibrahima Biteye, pour leur présence, leur soutien et les encouragements qu'ils m'ont témoignés au fil des années.

1. Table des matières

Dédicaces et remerciements **2**

Introduction **6**

2. Revue de la littérature **9**

1.1 Les approches classiques de la gestion de crise 9

1.2 Les enseignements des études empiriques de crises industrielles 10

1.3 Les limites des approches dominantes et le déficit dialogique 12

1.4 Positionnement de la recherche 13

2. Cadre théorique **14**

2.1 La polyphonie énonciative : de Bakhtine à Ducrot 15

2.2 Le dialogue comme principe ontologique 20

2.3 La dialogicité sociale : Ivana Marková 25

2.4 Le lecteur modèle : Eco 29

2.5 Synthèse théorique et propositions analytiques 34

3. Cadre méthodologique **37**

3.1 Les fondements théoriques de l'analyse qualitative 38

3.2 Présentation du cas : la crise du Boeing 737 Max 42

3.3 La constitution du corpus 44

3.4 Liste des 28 communiqués de Boeing 50

4. Analyse dialogique des 28 communiqués de presse de Boeing **57**

4.1 Présentation synthétique des quatre blocs 58

4.2 Résultats - tableaux de synthèse commentés 60

Bloc / Phase 62

Dominante affective 62

Dominante cognitive 62

Dominante projective / institutionnelle 62

Bloc 1 (1–4) 62

Sidération initiale 62

Très forte : (empathie, condoléances, deuil) 62

Modérée : (cadrage procédural d'enquête) 62
Présente : (réassurance sécurité du MAX) 62
Bloc 2 (5–12) 62
Défense technique 62
Faible 62
Très forte : 62
(MCAS, certification, essais, formation) 62
Forte : (retour en service, sécurité) 62
Bloc 3 (13–24) 62
Pression institutionnelle 62
Modérée (reconnaissance partielle d'erreurs) 62
Forte : (processus, régulation, correctifs) 62
Très forte (transparence, engagements, confiance) 62
Bloc 4 (25–28) 62
Gouvernance et refondation 62
Faible 62
Modérée : (décisions stratégiques) 62
Très forte : (confiance, leadership, réforme) 62
4.3 Interprétation des résultats à la lumière du cadre théorique 76
4.4 Discussion des résultats à la lumière du cadre théorique 79

Conclusion générale 84

Annexe A : ..... Erreur ! Signet non défini.

ANNEXE B : Corpus intégral des 28 communiqués 87

BIBLIOGRAPHIE 91

Articles de presse 101

Introduction

Les crises organisationnelles constituent des moments de forte intensité symbolique et institutionnelle. Elles mettent à l'épreuve non seulement les structures techniques et décisionnelles des organisations, mais également leur capacité à produire un discours susceptible de restaurer la confiance et de préserver leur légitimité. Dans un contexte marqué par la circulation accélérée de l'information et la multiplication des espaces publics numériques, la communication de crise devient un enjeu central de gouvernance dans un environnement médiatique caractérisé par la rapidité de diffusion de l'information (Coombs, 2015). Une crise organisationnelle peut être définie comme « la perception d'un événement imprévisible qui menace les attentes importantes des parties prenantes et peut sérieusement affecter la performance organisationnelle » (Coombs, 2007, p. 2).

Les approches classiques de la communication de crise, notamment celles issues des travaux de Coombs (2015) et de Benoit (1995), ont largement contribué à structurer le champ. Toutefois, ces modèles tendent à considérer la communication comme un acte stratégique principalement orienté vers la persuasion et la gestion stratégique de la réputation organisationnelle (Coombs, 2015 ; Heath, 2006).

Or, les crises contemporaines, particulièrement dans le secteur industriel, révèlent une dimension relationnelle plus complexe. Les organisations ne s'adressent pas à un public abstrait, mais à une pluralité d'acteurs dotés de voix propres : victimes, régulateurs, médias, experts techniques, instances politiques, marchés financiers. Dans ce contexte, la communication institutionnelle apparaît comme un espace traversé par des tensions dialogiques.

La crise du Boeing 737 MAX constitue un terrain particulièrement révélateur de ces dynamiques. À la suite des accidents des vols Lion Air 610 et Ethiopian Airlines 302, l'entreprise a publié une série de communiqués visant à informer, rassurer et démontrer sa coopération avec les autorités réglementaires. Ces textes, en apparence monologiques, peuvent être interrogés à partir d'une perspective dialogique : comment intègrent-ils,

explicitement ou implicitement, les voix critiques circulant dans l'espace public ? Comment configurent-ils leurs destinataires ? Quels silences structurent leur cadrage ?

Ce mémoire s'inscrit dans une approche dialogique de la gestion des crises organisationnelles, postulant que même les discours institutionnels en apparence monologiques sont structurés par l'anticipation des réponses d'autrui. Il repose sur l'hypothèse que les textes institutionnels, même lorsqu'ils adoptent une forme unidirectionnelle, sont structurés par l'anticipation des réponses d'autrui. Inspirée des travaux de Bakhtine (1978) sur le dialogisme et des propositions de Kent et Taylor (2002) sur la communication dialogique, cette recherche propose d'examiner la crise du Boeing 737 MAX à partir d'une analyse socio-pragmatique du discours.

La problématique centrale peut ainsi être formulée comme suit : dans quelle mesure la communication de crise de Boeing, à travers ses communiqués officiels relatifs au 737 MAX, peut-elle être comprise comme un dispositif dialogique structuré par l'anticipation et la hiérarchisation des voix des parties prenantes ?

Pour répondre à cette question, l'étude analyse 28 communiqués présentant un lien explicite avec la crise, à l'exclusion des annonces commerciales non pertinentes. Chaque texte est examiné selon un protocole d'analyse identique permettant d'identifier le lecteur-modèle construit, les voix anticipées, les formes de polyphonie et les silences structurants. Cette démarche qualitative, inductive et interprétative vise à dégager les régularités dialogiques du corpus et à en proposer une interprétation théorique. Le lecteur-modèle est défini par Eco (1985) comme « un ensemble de conditions de succès ou de bonheur (*felicity conditions*), établies textuellement, qui doivent être satisfaites pour qu'un texte soit pleinement actualisé dans son contenu potentiel » (p. 77). Les voix anticipées renvoient, dans le prolongement des travaux de Bakhtine (1984), à la manière dont chaque énoncé est « un maillon dans la chaîne complexe des autres énoncés » et se construit dans l'anticipation « d'énoncés-réactions » ultérieurs (p. 298). Les formes de polyphonie sont définies par Bakhtine (1970) comme « la pluralité des voix et des consciences indépendantes et distinctes, la polyphonie authentique des voix à part entière » (p. 32). Les silences structurants sont enfin envisagés, à la suite de Ducrot (1972), comme les

contenus présupposés ou implicitement écartés qui structurent le sens du discours sans être formulés explicitement (p. 25-30).

Le mémoire est structuré en quatre parties principales. La première présente la revue de la littérature et le cadre théorique, en articulant les modèles classiques de communication de crise et l'approche dialogique. La deuxième expose la méthodologie et le protocole d'analyse retenu. La troisième propose l'analyse détaillée des 28 communiqués ainsi que les synthèses comparatives. La quatrième partie présente l'interprétation des résultats, leur discussion au regard de la littérature et la conclusion générale.

En adoptant une perspective dialogique, ce travail vise à contribuer à une compréhension plus relationnelle de la gestion des crises organisationnelles. Il entend montrer que la communication de crise ne se limite pas à une stratégie d'image, mais constitue un espace d'interaction anticipée où se joue la reconfiguration symbolique de la légitimité organisationnelle.

2. Revue de la littérature

La littérature sur la gestion de crise s'est largement développée autour d'approches stratégiques et communicationnelles visant à optimiser les réponses organisationnelles face aux situations critiques, notamment dans les contextes industriels à forts enjeux de sécurité et de responsabilité. La *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* propose d'adapter les stratégies de communication en fonction du degré de responsabilité attribué à l'organisation (Coombs, 2007 ; 2015). Si ces travaux ont permis d'éclairer les mécanismes de protection de la réputation et de gestion des responsabilités, ils tendent toutefois à privilégier une conception instrumentale de la communication, laissant en retrait la dimension relationnelle et dialogique, pourtant essentielle à la compréhension des dynamiques internes et des interactions avec les parties prenantes, comme le révèle de manière particulièrement saillante la crise du Boeing 737 Max.

1.1 Les approches classiques de la gestion de crise

1.1.1 La conceptualisation processuelle de la crise

La gestion de crise constitue un champ de recherche structuré autour de plusieurs approches théoriques visant à comprendre les dynamiques organisationnelles, communicationnelles et réputationnelles associées aux situations critiques. Les travaux fondateurs de Steven Fink (1986) et de Ian Mitroff (1994) ont permis de conceptualiser la crise comme un processus évolutif composé de différentes phases : d'incubation, déclenchement, crise aiguë et résolution, nécessitant des réponses organisationnelles adaptées. Fink (1986) conceptualise la crise comme un processus évolutif structuré en plusieurs phases. Mitroff (1994) propose une approche systémique intégrant prévention, préparation, réponse et apprentissage organisationnel. Dans cette perspective, la communication apparaît comme un instrument central permettant à l'organisation de réduire l'incertitude et de préserver sa légitimité.

1.1.2 Les approches discursives et la restauration de l'image

Cette orientation est renforcée par les travaux de William Benoit (1995), qui propose une théorie de la restauration de l'image fondée sur l'analyse des stratégies discursives déployées par les organisations après une atteinte à leur réputation. Benoit identifie plusieurs stratégies (déni, justification, réduction de l'offense, action corrective, mortification) visant à influencer la perception du public. Toutefois, cette approche repose sur une logique essentiellement persuasive, où les publics sont envisagés comme des cibles à convaincre plutôt que comme des interlocuteurs à intégrer dans une dynamique interactionnelle. Selon Benoit (1995), les organisations mobilisent différentes stratégies discursives telles que le déni, la justification ou l'excuse afin de restaurer leur image.

1.1.3 La Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Dans le prolongement de ces travaux, la *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* développée par W. Timothy Coombs (2007) constitue un cadre majeur. Elle repose sur l'idée que l'attribution de responsabilité influence la perception de la crise et que les organisations doivent adapter leurs stratégies en conséquence. Si ce modèle permet d'affiner l'analyse des réponses organisationnelles, il demeure centré sur l'efficacité stratégique et la protection de la réputation. Comme le soulignent Robert L. Heath et H. Dan O'Hair (2009), ces approches tendent à privilégier une vision instrumentale de la communication.

1.2 Les enseignements des études empiriques de crises industrielles

1.2.1 Le cas Toyota : une communication défensive et hiérarchisée

Le cas des rappels massifs de véhicules chez Toyota en 2010 a fait l'objet de plusieurs analyses, dont celle de Knoespel (2011). À travers une étude qualitative des discours institutionnels et médiatiques, l'auteure montre que Toyota a initialement adopté une communication prudente et défensive avant d'évoluer vers davantage de transparence. Toutefois, cette évolution n'a pas conduit à un véritable dialogue avec les parties prenantes,

la communication restant essentiellement descendante et orientée vers la restauration de l'image.

1.2.2 Le cas Volkswagen : du déni à la réparation stratégique

L'étude de Johnen et Zerfass (2017) sur le *Dieselgate* met en évidence une transition d'une stratégie de déni vers une posture d'excuse et de réparation. Cependant, les auteurs soulignent que la communication est restée fortement contrôlée et peu ouverte à l'interaction avec les parties prenantes. Cette absence de dialogue a contribué à limiter la restauration de la confiance.

1.2.3 Le cas BP *Deepwater* Horizon : tensions entre responsabilité et défense

Les travaux de Smithson et Venette (2013), montrent que la communication de BP a été marquée par des tensions entre minimisation et reconnaissance des responsabilités notamment via une stratégie de *stonewalling* redirigeant l'attention vers des détails secondaires, et efforts de recadrage narratif visant à projeter l'image d'une entreprise responsable et bienveillante envers les communautés affectées. Cette analyse peut être mise en perspective avec Ulmer, Sellnow et Seeger (2017), pour qui une communication de crise efficace suppose notamment une prise en compte de la diversité des parties, l'écoute et l'établissement d'une relation de confiance avec les publics concernés.

1.2.4 Le cas Tylenol : un modèle de gestion responsable mais non dialogique

Le cas Tylenol est souvent présenté comme exemplaire. Les analyses de
Grunig (1992) et de Grunig et Dozier (2002) mettent en avant une communication transparente et responsable. Toutefois, comme le soulignent Wilcox et al. (2015), cette approche reste centrée sur l'efficacité des actions et non sur une véritable co-construction dialogique.

1.2.5 Le cas United Airlines : les limites de la réponse discursive

Selon Benoit (2018), la gestion de crise de United Airlines en 2017 a été marquée par une réponse initiale inadéquate et peu empathique, et l'ajustement du discours n'est intervenu qu'à contretemps. Cette séquence illustre, dans notre cadre d'analyse, l'absence d'un véritable dialogue avec les parties prenantes.

1.2.6 1.2.6 Le cas Boeing 737 Max : une crise révélatrice des limites des modèles classiques

Le cas du Boeing 737 Max met en évidence les limites des approches classiques. L'analyse de Jong et Broekman (2021) souligne une communication « largement défensive » et dépourvue d'ouverture et de responsabilité, marquée par une stratégie de déni pur et par des déclarations contradictoires qui ont créé une crise communicationnelle par-dessus la crise technique. L'enquête journalistique de Robison (2021) documente en parallèle la culture d'entreprise ayant rendu possible cette dérive. Malgré l'abondance des analyses, la dimension dialogique reste largement absente des interprétations de cette crise.

1.3 Les limites des approches dominantes et le déficit dialogique

1.3.1 Une communication à dominante stratégique et instrumentale

Les travaux de R. Edward Freeman (1984) ont contribué à intégrer les parties prenantes dans l'analyse organisationnelle. Toutefois, comme le souligne Anne Gregory (2015), cette prise en compte reste souvent instrumentale, réduisant les publics à des cibles « à gérer » en vue de l'efficacité organisationnelle plutôt qu'à des interlocuteurs d'une véritable relation. Ces approches demeurent largement ancrées dans une logique stratégique et instrumentale de la communication, laissant peu de place à une véritable interaction dialogique avec les parties prenantes (Kent et Taylor, 2002).

1.3.2 Vers la nécessité d'une approche dialogique

Dans cette perspective, les travaux de Kent et Taylor (2002) ouvrent la voie à une conception dialogique de la communication, fondée sur la réciprocité, l'écoute et la co-construction du sens. Toutefois, cette approche reste marginale dans les études de gestion de crise. Comme le rappellent Kent et Lane (2021), la littérature en communication de crise a largement réduit le dialogue avec la simple communication bidirectionnelle ce qu'ils qualifient de *dialogue in name only* et les phases initiales de crise sont même identifiées comme des « espaces négatifs » où le dialogue authentique n'est ni possible ni approprié, la rapidité de réponse primant sur la délibération dialogique. Ce n'est

qu'en phase post-crise que le dialogue retrouverait une pertinence pour accompagner la reconstruction du sens avec les parties prenantes.

1.4 Positionnement de la recherche

Ainsi, la littérature met en évidence un double constat. D'une part, les approches classiques offrent des outils analytiques robustes pour comprendre les stratégies de communication de crise. D'autre part, elles révèlent leurs limites dans l'appréhension de la crise comme espace relationnel et dialogique. Les études empiriques montrent que les organisations privilégient des logiques de contrôle et de réparation symbolique, au détriment d'un véritable dialogue avec les parties prenantes.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, qui propose d'analyser la crise du Boeing 737 Max à partir d'une approche dialogique, afin de combler ce manque dans la littérature. Ainsi, si la littérature existante a permis de structurer l'analyse des crises organisationnelles en mettant en évidence l'importance des stratégies communicationnelles et des enjeux réputationnels, elle révèle néanmoins des limites significatives dans l'appréhension de la crise comme un processus relationnel fondé sur l'interaction et la pluralité des voix. Les études empiriques examinées montrent que les organisations privilégient majoritairement des logiques de contrôle, de justification et de réparation symbolique, sans véritablement intégrer les parties prenantes dans une dynamique de co-construction du sens de la crise (Coombs, 2015 ; Johnen et Zerfass, 2017). Ces limites mettent en évidence l'insuffisance des approches traditionnelles et justifient le recours à une approche dialogique de la communication, qui envisage le processus communicationnel comme une interaction dynamique et coconstruite entre les acteurs (Kent et Taylor, 2002 ; Bakhtine, 1981). Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de mobiliser un cadre théorique alternatif permettant de dépasser ces limites, en envisageant la communication non plus uniquement comme un instrument stratégique, mais comme un espace dialogique structurant.

2. Cadre théorique

Ce cadre théorique vise à analyser la communication de crise du Boeing 737 Max à partir d'une perspective dialogique et polyphonique du langage. Plutôt que d'aborder la crise uniquement sous l'angle stratégique de la gestion de la réputation, nous proposons de l'envisager comme un espace discursif où se confrontent, s'entrecroisent et parfois s'ignorent des voix multiples. La crise est ainsi comprise comme un phénomène relationnel, au sein duquel le sens se construit dans l'interaction entre l'organisation et ses publics. Pour éclairer cette dynamique, le cadre mobilise quatre ensembles conceptuels complémentaires. En premier lieu les travaux de Bakhtine (1978), prolongés en linguistique française par Bally (1932) qui distingue le *Modus* et le *Dictum* et pose ainsi la pluralité du sujet énonciatif, puis systématisés par Ducrot, (1984) dans son *Esquisse d'une théorie polyphonique de l'énonciation*, permettent de penser la polyphonie énonciative comme principe constitutif du discours. Un énoncé, y compris institutionnel et en apparence monologique, se présente alors comme le lieu où s'expriment divers sujets, dont la pluralité n'est pas réductible à l'unicité du sujet parlant (Ducrot, 1984) : locuteur, énonciateurs représentés, voix rapportées ou anticipées s'y superposent. Appliquée à la communication de crise, cette grille invite à lire les prises de parole de Boeing non comme des messages univoques émanant d'un émetteur unifié, mais comme des espaces traversés par les voix des victimes, des régulateurs, des pilotes, des concurrents et de l'opinion voix que le discours institutionnel intègre, exclut ou reformule

L'interprétation sociologique du dialogisme, notamment à travers Tylkowski et Nowakowska, met en lumière la dimension sociale et historique du langage. La théorie de la dialogicité d'Ivana Marková introduit une compréhension triadique de la communication fondée sur la relation Ego–Alter–Objet. Enfin, la notion de lecteur modèle développée par Umberto Eco permet d'intégrer la dimension interprétative et de réfléchir aux destinataires implicites construits par le discours organisationnel. L'articulation de ces approches ne vise pas une juxtaposition théorique, mais la construction d'un cadre d'analyse opératoire. Elle

conduit à formuler trois propositions qui orientent la démarche empirique. Premièrement, la communication institutionnelle de Boeing laisserait apparaître une polyphonie restreinte, caractérisée par la coexistence de voix internes sans véritable intégration des voix externes du champ social. Deuxièmement, les discours de l'entreprise construiraient un lecteur modèle institutionnel et technique, dont les attentes diffèrent de celles des lecteurs réels, contribuant ainsi à un décalage interprétatif. Troisièmement, la crise du 737 Max pourrait être comprise comme une crise dialogique, résultant d'une rupture dans la relation discursive entre l'organisation et ses publics. Ces propositions structurent l'analyse développée dans les chapitres suivants. Le cadre théorique présenté ci-dessous en constitue le fondement conceptuel et permet d'opérationnaliser l'examen des voix, des positions énonciatives et des figures du destinataire au sein des discours étudiés.

2.1 La polyphonie énonciative : de Bakhtine à Ducrot

La notion de polyphonie énonciative occupe une place centrale dans les approches contemporaines du discours. Héritée de la pensée de Mikhaïl Bakhtine, elle s'est progressivement déployée en linguistique à travers les travaux de Charles Bally, Oswald Ducrot et leurs continuateurs. Cette pluralité d'approches, souvent complémentaire, permet de concevoir la communication non plus comme l'expression d'un sujet isolé, mais comme un espace d'interactions où coexistent plusieurs voix, points de vue et positions énonciatives. Par exemple, dans la crise du Boeing 737 MAX, les communiqués de l'entreprise s'inscrivent dans un espace discursif où coexistent les préoccupations des familles des victimes, les exigences des autorités de régulation, les analyses des experts aéronautiques et les critiques relayées par les médias. Dans le contexte de la communication organisationnelle en situation de crise, la polyphonie offre un cadre conceptuel fécond pour appréhender la circulation et la confrontation des discours qui façonnent la perception publique d'un événement.

2.1.1 Bakhtine : dialogisme et polyphonie comme principe du sens

Pour Bakhtine, toute production discursive est fondamentalement dialogique : elle s'inscrit dans un réseau d'échos, de réponses et d'anticipations. Le sens d'un énoncé ne provient pas seulement de son auteur empirique, mais de la rencontre entre plusieurs paroles : celles qui le précèdent, celles qui lui sont contemporaines et celles qu'il appelle en retour. Dans Du discours romanesque (1934-1935) et Les genres du discours (1952-1953), Bakhtine décrit le langage comme une caisse de résonance où s'entrelacent les voix sociales, idéologiques et discursives. Comme le souligne Bakhtine, « *the word in language is half someone else's* » (Bakhtine, 1981, p. 293). La métaphore musicale de la polyphonie prolonge cette intuition. Empruntée à l'analyse du roman dostoïevskien, elle désigne la coexistence de voix autonomes et égales, qui dialoguent sans qu'aucune ne domine. Alors que le monologisme impose une vérité unique et clôt le sens, la polyphonie laisse place à la confrontation des consciences et à la coconstruction du sens. Dans cette perspective, la parole est toujours une réponse à d'autres paroles, et toute communication est traversée par des voix multiples, explicites ou implicites, citées ou simplement évoquées. Cette dynamique double, que Bakhtine qualifie d'interdiscursive (le rapport au « déjà-dit ») et d'interlocutive (l'anticipation du « dire à venir »), fonde la conception dialogique du langage. Ainsi, même les discours qui semblent les plus unilatéraux, comme les communiqués de presse ou les déclarations institutionnelles, sont traversés par la présence d'autrui. Ils sont marqués par les interlocuteurs visés, par les critiques anticipées ou par les discours concurrents qu'ils tentent de neutraliser. Le sens, dans cette optique, n'est jamais clos, mais se construit dans l'interaction des voix.

2.1.2 L'hétérogénéité énonciative : voix montrées et voix constitutives

Les prolongements de la pensée bakhtinienne en linguistique française, notamment ceux de Jacqueline Authier-Revuz, Laurent Perrin et Jacques Bres, ont mis en lumière la dimension d'hétérogénéité énonciative propre à tout discours. Authier-Revuz (1982, 1984) distingue deux formes de cette hétérogénéité : l'hétérogénéité montrée, lorsque le locuteur cite ou signale explicitement d'autres voix (citations, discours rapportés, guillemets, style direct), et l'hétérogénéité constitutive, plus diffuse, lorsque le discours porte la trace

d'altérités implicites, de points de vue repris ou contestés sans marquage formel. Comme le rappelle Perrin (2006), ces deux niveaux interagissent continuellement dans la production du sens et prolongent en linguistique française les intuitions polyphoniques de Bakhtine, Bally et Ducrot. Dans les textes journalistiques, par exemple, le locuteur mobilise la voix d'autrui celle d'une source, d'une opinion commune ou d'un lecteur supposé pour crédibiliser son propos ou en moduler la portée. Ces deux niveaux interagissent continuellement dans la production du sens. Dans les textes journalistiques, par exemple, le locuteur mobilise la voix d'autrui, celle d'une source, d'une opinion commune ou d'un lecteur supposé pour crédibiliser son propos ou en moduler la portée. L'hétérogénéité énonciative ne relève donc pas d'un accident stylistique, mais d'un principe de structuration du discours (Bres et al., 2005).

Elle montre que la parole est toujours prise dans un tissu de voix sociales et symboliques, où se rejouent les rapports de pouvoir, les croyances partagées et les représentations collectives. Dans le cas de la communication de crise, cette hétérogénéité devient particulièrement visible. Les discours organisationnels communiqués, déclarations publiques, messages aux employés contiennent toujours la trace d'autres paroles : celles des médias, des régulateurs, des victimes ou du grand public. Même lorsqu'une entreprise parle « d'une seule voix », elle répond en réalité à une pluralité de voix et de jugements antérieurs. La polyphonie n'est pas ici un effet de style, mais la manifestation d'une lutte discursive pour le contrôle du sens.

2.1.3 De Bally à Ducrot : la mise en scène de l'énonciation

Avant même Bakhtine, le linguiste suisse Charles Bally avait souligné que les phrases ne se contentent pas de décrire le monde : elles représentent aussi leur propre énonciation. Dans Linguistique générale et linguistique française (1932), Bally distingue le dictum (le contenu informatif de la phrase) du modus (la manière dont l'énonciation se présente elle-même). Selon lui, le langage ne dit pas seulement quelque chose sur le monde, il montre qu'il le dit. Cette perspective ouvre la voie à une compréhension réflexive du sens : chaque

énoncé comporte une dimension de mise en scène de la parole, où le locuteur se représente, ainsi que son interlocuteur, son attitude et le cadre social de son discours. Oswald Ducrot prolonge cette intuition en élaborant une véritable théorie linguistique de la polyphonie. S'inspirant de Bally, il distingue le sujet parlant empirique (l'être réel qui produit le discours) du locuteur (celui qui assume, dans le texte, la responsabilité de l'énonciation) et de l'énonciateur (celui qui exprime un point de vue particulier à l'intérieur de l'énoncé). Un même discours peut donc comporter plusieurs énonciateurs, parfois en accord, parfois en opposition. Ainsi, lorsqu'un locuteur dit : « Certes, l'entreprise a commis des erreurs, mais elle a su réagir avec courage », deux voix se croisent : celle qui reconnaît la faute et celle qui cherche à la relativiser. La polyphonie ne suppose donc pas nécessairement une citation explicite : elle peut être inscrite dans la syntaxe, la modalité ou le choix des connecteurs. Pour Ducrot, les phrases de la langue sont en elles-mêmes des architectures de voix qui qualifient leur propre énonciation comme émanant de plusieurs points de vue. Cette conception, reprise par la ScaPoLine (théorie scandinave de la polyphonie linguistique), confère à la polyphonie une portée sémantique et pragmatique : les énoncés ne se bornent pas à transmettre un contenu, ils construisent des positions discursives. Le sens devient le produit d'un agencement de voix, d'une organisation de responsabilités énonciatives entre locuteurs et énonciateurs.

2.1.4 Enjeux pour la communication de crise

Appliquée à la communication organisationnelle, la polyphonie permet d'analyser la manière dont une institution construite et distribue les voix au sein de son propre discours. Dans les communications de Boeing après la crise du 737 Max, on observe la coexistence de plusieurs énonciateurs :

- la voix technique et experte des ingénieurs, centrée sur la sécurité et la conformité;
- la voix empathique de la direction, exprimant la compassion envers les victimes ;
- la voix institutionnelle, tournée vers les régulateurs et les investisseurs.

Ces voix ne s'opposent pas toujours, mais elles s'articulent et s'hiérarchisent, révélant la tension entre la volonté de transparence et la nécessité de contrôle. La polyphonie rend compte de cette pluralité d'énonciateurs et des tentatives de coordination ou d'effacement des divergences. Dans cette optique, une communication de crise réellement dialogique serait celle qui reconnaît et assume cette diversité de voix, plutôt que de chercher à les uniformiser dans un discours monologique.

La polyphonie comme principe dialogique Chez Bakhtine, Bally et Ducrot, la polyphonie traduit une même intuition : le langage est fondamentalement relationnel. Parler, c'est toujours parler à travers, contre ou avec d'autres voix. En ce sens, la polyphonie énonciative constitue la condition du dialogisme : elle inscrit dans la texture même du discours la pluralité des positions sociales et des horizons de sens. Dans le cadre de la communication de crise, cette perspective offre un cadre d'analyse puissant. Elle permet d'interroger non seulement les propos d'une organisation, mais aussi la manière dont elle se positionne dans le champ discursif, en analysant quelles voix elle reconnaît, reprend ou exclut. Comprendre la crise comme un espace polyphonique, c'est reconnaître que la reconstruction de la confiance passe par la capacité d'une organisation à intégrer les voix d'autrui employés, médias, autorités, victimes dans une dynamique dialogique authentique.

Le dialogisme bakhtinien : fondements sociologiques et relationnels : L'apport majeur de Mikhaïl Bakhtine à la théorie du langage réside dans sa conception du dialogisme comme principe fondateur de la vie humaine, du sens et de la communication. Bien plus qu'une catégorie linguistique, le dialogisme est, chez Bakhtine, une ontologie de la relation : il définit la manière même dont l'être humain existe dans et par le langage. Dans cette perspective, le dialogue n'est pas un simple mode d'échange entre interlocuteurs, mais la forme fondamentale de toute interaction humaine. Comme le rappelle Tylkowski (2011), le dialogisme bakhtinien s'enracine dans une vision profondément anthropologique et sociologique de la parole : « être, c'est communiquer dialogiquement ; lorsque le dialogue s'arrête, tout s'arrête » (Bakhtine, cité par Tylkowski, 2011, p. 55)

2.2 Le dialogue comme principe ontologique

Le dialogue organisationnel repose sur une relation fondée sur la mutualité, l'empathie et la reconnaissance de l'autre (Kent et Taylor, 2002). Dans son analyse de l'œuvre de Dostoïevski, Bakhtine développe la notion de polyphonie pour décrire une forme d'organisation discursive caractérisée par la coexistence de plusieurs voix autonomes. Contrairement à une logique monologique fondée sur l'imposition d'une vérité unique, l'écrivain met en scène une pluralité de consciences indépendantes, chacune porteuse d'un point de vue singulier. Ces voix dialoguent entre elles sans ne se fondre ni s'hiérarchiser, révélant ainsi la nature fondamentalement dialogique du langage. Le rôle de l'auteur ne consiste pas à imposer un sens univoque, mais à créer les conditions d'un espace où les différentes consciences peuvent s'exprimer et entrer en interaction (Bakhtine, 1981). Cette conception du roman devient, chez Bakhtine, le modèle d'une philosophie du dialogue : toute conscience humaine est par nature adressée à autrui, ouverte sur la parole d'autrui et sur sa réponse potentielle. L'identité n'est pas donnée, elle se construit dans l'interaction. Ce que Bakhtine appelle le dialogisme est donc une structure fondamentale de la subjectivité : l'individu ne se comprend que dans et par la reconnaissance de l'autre. Le « moi » se forme dans le miroir du « toi », à travers la réciprocité des voix. Ainsi, pour Bakhtine, la parole est inséparable de la relation. Il n'existe pas de mot qui soit purement individuel ou neutre. Chaque énoncé est orienté vers autrui, qu'il s'agisse d'un interlocuteur réel, d'un interlocuteur virtuel ou d'un ensemble de discours antérieurs. Cette orientation dialogique constitue le cœur de la conception bakhtinienne du sens : le mot est toujours bivocal, c'est-à-dire traversé par plusieurs intentions et plusieurs horizons d'interprétation.

2.2.1 Le mot (slovo) comme phénomène social

L'un des aspects les plus novateurs de la pensée de Bakhtine, repris par Tylkowski, réside dans sa compréhension du mot comme phénomène social total. Le mot n'est pas une simple unité linguistique : il est le lieu de rencontre de plusieurs consciences et de plusieurs mondes sociaux. Chaque mot porte la mémoire des usages précédents, les valeurs qui lui ont été

associées et les voix qui l'ont habité. Il est donc toujours déjà chargé d'une histoire, d'un contexte et d'une orientation. Bakhtine écrit à ce propos « Le Mot est de nature sociale. Le Mot n'est pas une chose, mais le milieu toujours dynamique, toujours changeant, dans lequel s'effectue l'échange social. […] La vie du Mot, c'est son passage d'un locuteur à l'autre, d'un contexte à l'autre, d'une collectivité sociale à l'autre, d'une génération à l'autre. » (Bakhtine ,1977, p. 99 ; voir également Bakhtine, 1970, p. 278-279.). Il reflète la lutte des points de vue et des idéologies qui traversent une société. C'est pourquoi il n'y a pas de mot « vierge » ou « originel » : tout mot est déjà un champ de bataille entre les voix qui cherchent à en orienter le sens. Cette conception du mot comme lieu de tension sociale a des implications décisives pour l'analyse du discours. Elle permet de comprendre le langage non comme un système clos, mais comme un espace de circulation, d'appropriation et de conflit symbolique. Dans le contexte de la communication de crise, elle montre que les mots employés par une organisation, tels que sécurité, responsabilité, transparence ou engagement ne sont jamais neutres : ils résonnent avec des usages antérieurs, des attentes sociales et des controverses médiatiques. Chaque terme devient ainsi un point d'intersection entre le discours de l'entreprise et celui de ses interlocuteurs.

2.2.2 Autrui comme principe de construction du sens

Chez Bakhtine, autrui occupe une place centrale. Il n'est pas un simple destinataire ou partenaire de communication, mais une condition de possibilité du sens. Le sujet ne peut se constituer qu'à travers la confrontation à la parole de l'autre. Ce rapport n'est pas symétrique : il est toujours dynamique, conflictuel, en devenir. Le « je » et le « tu » se construisent mutuellement dans l'espace du dialogue. Cette conception du rapport à autrui rejoint, par bien des aspects, celle de Martin Buber dans Je et Tu (1923). Comme Buber, Bakhtine considère que l'être humain n'existe qu'en relation, que le « je » se réalise dans la rencontre avec le tu. Mais alors que Buber décrit cette rencontre sur un plan éthique et spirituel, Bakhtine en propose une théorie discursive et sociale. Le langage devient le lieu où s'incarne la relation à autrui, où se négocie la reconnaissance mutuelle des consciences.

Cette perspective ouvre la voie à une compréhension éthique du discours : parler, c'est toujours assumer la responsabilité d'une relation. Dans le cadre d'une communication de crise, cette idée prend une dimension particulière : reconnaître la parole d'autrui, c'est reconnaître l'existence symbolique et la légitimité de ses locuteurs, qu'ils soient des victimes, des employés, des médias ou des autorités. À l'inverse, les discours qui nient ou effacent ces voix tendent vers le monologue et rompent la dynamique dialogique du sens.

2.2.3 De Bakhtine à la linguistique contemporaine :

L'apport d'Aleksandra Nowakowska (2005) permet de comprendre comment les concepts de dialogisme et de polyphonie, initialement développés dans le champ littéraire par Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine (1895-1975), ont été réinvestis et redéfinis par la linguistique contemporaine. Son étude constitue un point de passage essentiel entre la philosophie du langage bakhtinienne et les approches énonciatives actuelles. Nowakowska retrace la circulation des idées de Bakhtine, Valentin Nikolaïevitch Volochinov et de Pavel Nikolaïevitch Medvedev vers les sciences du langage européennes, en soulignant la manière dont leurs notions ont été réinterprétées, simplifiées ou parfois déformées au fil de leur appropriation théorique. L'auteure insiste d'abord sur la nécessité de distinguer clairement le dialogisme de la polyphonie. Le dialogisme, selon Bakhtine, désigne un principe universel du langage : tout énoncé est traversé par la présence d'autres énoncés, auxquels il répond, qu'il cite ou alors qu'il anticipe. Le dialogisme est donc une catégorie ontologique et sociale qui structure le fonctionnement même de la parole humaine et fonde la dynamique de la signification. La polyphonie, en revanche, constitue une manifestation particulière du dialogisme au niveau textuel. Elle désigne la coexistence de plusieurs voix ou points de vue à l'intérieur d'un même discours, comme dans le roman dostoïevskien où les consciences des personnages dialoguent sans se subordonner. Ainsi, toute polyphonie est dialogique, mais tout dialogisme ne se réduit pas à une polyphonie. Nowakowska souligne également que la réception occidentale de Bakhtine, notamment chez Ducrot, Authier-Revuz ou Bres a parfois tendu à réduire sa pensée à une simple question de linguistique, en ramenant

le dialogisme à une simple hétérogénéité énonciative. Elle plaide au contraire pour une lecture fidèle à la visée bakhtinienne, selon laquelle le dialogisme relève d'une philosophie de la relation : le langage est le lieu de la rencontre entre les voix sociales, idéologiques et historiques. Cette interprétation rétablit la portée éthique et culturelle du dialogisme, trop souvent réduite à un phénomène formel ou syntaxique. L'intérêt de cette perspective pour la présente recherche est double. D'une part, elle permet de replacer la communication organisationnelle dans le continuum historique du dialogisme : les discours de crise d'une entreprise ne sont pas des actes isolés, mais des prises de parole inscrites dans un réseau d'interdiscours sociaux et médiatiques. D'autre part, elle légitime une approche socio-pragmatique du discours, attentive non seulement à la multiplicité des voix (polyphonie) mais aussi à la dynamique d'échange entre celles-ci (dialogisme). La distinction formulée par Nowakowska éclaire donc la démarche théorique adoptée : comprendre la crise comme un espace dialogique, où la parole organisationnelle se construit en tension permanente avec celle des autres acteurs du champ social.

2.2.4 De Bakhtine à la linguistique contemporaine : Tylkowski

Irina Tylkowski (2011) insiste sur le fait que le dialogisme ne se limite pas à une théorie littéraire, mais constitue une véritable méthode sociologique. Le langage, pour Bakhtine, est un espace de vie sociale : il relie les individus, les groupes et les institutions à travers des formes discursives partagées. Chaque mot, chaque énoncé est un fragment de l'histoire collective. Ainsi, la polyphonie des discours reflète la polyphonie de la société : multiplicité des valeurs, des intérêts, des idéologies. Dans le champ médiatique ou politique, les voix s'affrontent, se répondent, se déforment ou se réapproprient. Le discours devient alors un lieu d'observation privilégié des tensions sociales. Appliqué au domaine organisationnel, ce cadre permet d'appréhender la communication de crise non comme un simple exercice de gestion de l'image, mais comme un processus d'interaction symbolique entre une institution et son environnement. Chaque communiqué, chaque déclaration publique de Boeing, par exemple, entre en résonance avec les paroles antérieures (les critiques des médias, les

rapports des régulateurs) et anticipe les réactions futures (des clients, des familles, du marché). Le discours de l'entreprise est donc pris dans un réseau dialogique où se rejouent les enjeux de pouvoir, de responsabilité et de légitimité.

2.2.5 Une lecture dialogique de la crise

Dans la perspective bakhtinienne, une crise organisationnelle peut être comprise comme une crise de la parole : le moment où la communication institutionnelle est mise à l'épreuve de l'altérité. L'entreprise est contrainte d'écouter, de répondre, de reformuler, bref, de dialoguer. Si elle persiste dans une communication monologique, autoréférentielle et défensive, elle accentue la rupture de confiance. À l'inverse, lorsqu'elle reconnaît la pluralité des voix en présence et ouvre son discours à l'autre, elle amorce un processus de reconstruction symbolique. La communication de crise devient ainsi un espace polyphonique où se rejouent les relations entre l'organisation et ses publics. L'enjeu n'est plus seulement informationnel, mais relationnel et éthique : il s'agit de savoir si l'entreprise est capable de dialoguer réellement avec autrui, c'est-à-dire d'intégrer les autres voix dans la construction de son discours. Cette conception fait écho à la remarque de Bakhtine selon laquelle « toute compréhension véritable est déjà une réponse ». Comprendre les critiques, les attentes ou les émotions du public ne consiste pas à les absorber, mais à leur répondre en reconnaissant leur valeur dialogique.

Conclusion : vers une conception dialogique du discours organisationnel : L'apport de Bakhtine, relu à travers Tylkowski (2011), permet de concevoir le discours organisationnel comme un phénomène intrinsèquement dialogique, traversé par des voix multiples et ancré dans un tissu social vivant. Le dialogisme n'est pas une métaphore, mais une structure du sens : toute parole est habitée par d'autres paroles, et c'est de leur interaction que naît la signification. Pour une entreprise en crise, reconnaître cette dimension revient à accepter que sa parole ne lui appartienne pas entièrement. Chaque message, chaque justification, chaque excuse est coproduite par le dialogue explicite ou implicite avec les voix de l'extérieur. La

communication de crise, dès lors, ne peut plus être conçue comme une stratégie de contrôle, mais comme un processus de coconstruction du sens, où s'entrelacent la responsabilité, l'écoute et la reconnaissance d'autrui.

2.3 La dialogicité sociale : Ivana Marková

La théorie de la dialogicité développée par Ivana Marková constitue une extension contemporaine du dialogisme bakhtinien dans le champ de la psychologie sociale. S'inscrivant à la croisée des travaux de Mikhaïl Bakhtine et de Serge Moscovici, Marková propose une conception du langage et de la pensée comme phénomènes fondamentalement relationnels. Dans *Dialogicality and Social Representations* (Marková, 2003), elle élabore une théorie générale de la communication qui dépasse le cadre linguistique pour devenir une véritable épistémologie du social. La dialogicité désigne la capacité des êtres humains à penser, à parler et agir à travers autrui, à coconstruire du sens dans un univers partagé de représentations. Dans cette perspective, comprendre la communication, c'est comprendre comment les individus et les institutions négocient en permanence des significations collectives à travers leurs interactions discursives.

2.3.1 Le fondement dialogique de la pensée et du langage

Pour Marková, tout acte de communication repose sur une structure dialogique fondamentale qui lie le sujet parlant à son interlocuteur. Il n'existe pas de pensée purement individuelle, car toute pensée est déjà orientée vers autrui. Cette orientation dialogique se manifeste dans le langage, qui ne transmet pas simplement des informations, mais organise la relation entre les consciences. La communication, dès lors, ne peut être comprise comme un transfert linéaire de messages, mais comme un processus de co-élaboration du sens. Chaque énoncé est produit dans l'anticipation de la réponse de l'autre, et c'est dans cette interaction explicite ou implicite que se construit la signification. La dialogicité désigne donc la dimension relationnelle de toute pensée, en opposition à la conception monologique héritée du modèle émetteur–récepteur. Cette approche permet de renouveler la

compréhension du discours organisationnel : les entreprises ne s'adressent jamais à un public abstrait, mais à des destinataires situés, porteurs de représentations et d'expériences. En ce qui concerne Boeing, la communication institutionnelle est toujours destinée à un public collectif composé de médias, de régulateurs, de victimes et d'investisseurs. Elle cherche à anticiper et à influencer les réactions de ce public ou à le rassurer. La dialogicité offre ainsi un cadre conceptuel pour analyser la manière dont l'organisation prend (ou non) en compte la parole de ses interlocuteurs dans la construction de son discours de crise.

2.3.2 La triade Ego–Alter–Objet

L'un des apports majeurs de Marková est la formalisation de la structure Ego–Alter–Objet, qui exprime la nature triadique de la communication humaine.

- Ego représente le sujet qui pense, parle ou agit ;
- Alter désigne l'autre, interlocuteur réel ou virtuel (lecteur modèle par ex.), ami, adversaire ou témoin ;
- Objet renvoie au contenu du discours, au thème ou à la réalité à propos de laquelle Ego et Alter échangent.

Autrement dit, qui dit quoi à qui ? Ces trois pôles sont indissociables : il ne peut y avoir d'acte de pensée ou de communication sans la présence simultanée d'un objet de discours et d'un autre interlocuteur. La signification émerge de l'interaction dynamique entre ces trois éléments. Autrement dit, le sens n'appartient à aucun sujet isolé : il se situe entre Ego et Alter, dans le mouvement même de leur dialogue à propos d'un objet partagé. Ce modèle a une portée heuristique considérable pour l'analyse des discours organisationnels. Dans le cas de Boeing, par exemple :

- « Ego » est l'entreprise, émettrice du discours institutionnel ;
- « Alter » correspond aux médias, aux autorités de régulation, aux clients et au grand public ;
- « Objet » renvoie à la sécurité aérienne, à la responsabilité de l'entreprise et à la gestion de la crise du 737 Max.

Le discours de Boeing peut ainsi être étudié comme un espace d'interaction entre ces trois pôles : comment l'entreprise définit-elle l'objet « sécurité » en fonction des attentes du public ? Comment représente-t-elle l'altérité (les médias, les victimes) dans son discours ? Quelle place laisse-t-elle à la parole de l'autre dans la coconstruction du sens ? L'analyse dialogique du discours permet ainsi de dépasser une approche instrumentale de la communication pour en révéler la dimension relationnelle et sociale.

2.3.3 Dialogicité et représentations sociales

Marková articule étroitement la dialogicité à la théorie des représentations sociales élaborée par Serge Moscovici (1961). Pour elle, les représentations sociales ne sont pas des images mentales stables, mais des systèmes dynamiques de significations partagées qui émergent et se transforment dans le dialogue social. Elles expriment la manière dont les groupes interprètent leur réalité commune, négocient leurs valeurs et construisent leur identité. La communication devient alors le lieu où les représentations circulent, se confrontent et se reconfigurent. Par exemple, la représentation sociale de la sécurité aérienne n'appartient ni aux ingénieurs ni aux journalistes, mais à l'espace dialogique où leurs discours s'entrecroisent. Lorsqu'une entreprise comme Boeing communique sur la fiabilité de ses avions, elle active une série de représentations collectives, celles de la confiance, du progrès technique, de la responsabilité morale déjà présentes dans la culture sociale. Ces représentations sont ensuite reprises, réinterprétées ou contestées par les médias et le public. Cette dynamique souligne le caractère polyphonique du social : chaque voix y apporte sa propre interprétation de l'objet partagé. La dialogicité permet donc de comprendre comment les crises communicationnelles naissent souvent de la désynchronisation des représentations entre les acteurs. Une organisation entre en crise lorsque son discours cesse d'être compris ou reconnu dans le cadre des représentations dominantes.

2.3.4 La tension dialogique : moteur du changement social

Marková insiste sur le fait que la dialogicité ne se réduit pas à l'harmonie. Elle est traversée par des tensions constitutives : complémentarité, contradiction, exclusion. Ces formes d'interaction définissent la manière dont les acteurs gèrent leurs désaccords et renégocient le sens collectif.

- La complémentarité correspond à la coopération et à la recherche d'un terrain d'entente.
- La contradiction exprime le désaccord, la polémique, la divergence des points de vue.
- L'exclusion traduit le refus du dialogue ou la disqualification de l'autre.

C'est de la coexistence de ces trois formes que naît le mouvement du sens. La dialogicité est donc un processus dynamique de négociation permanente, où les conflits de représentations jouent un rôle créateur. Dans le cas de la crise du 737 Max, la communication institutionnelle de Boeing a d'abord tenté de maintenir une forme de complémentarité avec les autorités et les clients, avant de rencontrer la contradiction des médias et parfois l'exclusion de certains publics qui ont refusé de reconnaître sa parole. Ce passage du consensus à la contestation illustre parfaitement la tension dialogique qui anime les interactions sociales en contexte de crise.

2.3.5 La dimension éthique de la dialogicité

L'une des implications majeures de la pensée de Marková est d'ordre éthique. Reconnaître la dialogicité du social implique de reconnaître l'autonomie de l'autre et la valeur de sa parole. Dans une perspective inspirée de Bakhtine, Marková affirme que la relation à autrui n'est pas seulement cognitive, mais aussi morale : le dialogue véritable suppose l'écoute, la reconnaissance et la responsabilité. Dans le champ organisationnel, cette exigence éthique se traduit par la nécessité d'une communication qui n'exclut pas les voix dissidentes, mais qui les intègre dans la construction du sens collectif. Une communication de crise réellement dialogique ne cherche pas seulement à convaincre ou à restaurer l'image, mais à reconstruire

le lien social à travers la reconnaissance des autres acteurs de la situation. Elle s'oppose ainsi à une logique de contrôle ou de manipulation, au profit d'une logique de coresponsabilité.

Conclusion : vers une conception dialogique du social La théorie de la dialogicité d'Ivana Marková (2003) prolonge et actualise le dialogisme bakhtinien en lui donnant une assise psychologique et sociologique. En insistant sur la structure triadique Ego–Alter–Objet et sur la dynamique des représentations sociales, elle offre un cadre conceptuel puissant pour comprendre la communication comme un espace d'interdépendance et de négociation symbolique. Appliquée à la communication de crise, cette approche met en lumière le rôle central du dialogue dans la construction de la légitimité organisationnelle. Elle permet de concevoir la crise non comme une simple rupture d'image, mais comme une crise de la relation dialogique entre une organisation et ses publics. C'est à travers la reconnaissance des différentes voix en présence internes et externes, favorables et critiques que l'entreprise peut transformer le conflit en opportunité de reconstruction symbolique. Ainsi, la dialogicité ne désigne pas seulement une propriété du langage : elle exprime une manière d'être ensemble dans la parole. Elle fonde une conception éthique et relationnelle de la communication, au cœur de laquelle le sens, la responsabilité et la compréhension mutuelle ne peuvent émerger que dans et par la rencontre avec autrui.

2.4 Le lecteur modèle : Eco

Les travaux d'Umberto Eco sur la lecture et l'interprétation des textes offrent une perspective complémentaire aux théories du dialogisme de Bakhtine et de la dialogicité de Marková. Dans Lector in fabula (Eco, 1985), Eco conçoit le processus de communication comme une coopération interprétative entre l'auteur et le lecteur. Cette approche, d'inspiration sémiotique, repose sur l'idée que le sens n'est jamais entièrement contenu dans le texte, ni totalement libre chez le lecteur : il émerge de la rencontre entre les deux. Ainsi, le texte n'est pas un message clos, mais un dispositif ouvert, structuré pour orienter les interprétations possibles. En cela, Eco réaffirme la nature dialogique de toute

communication : chaque discours construit, anticipe et met en scène son destinataire idéal ce qu'il appelle le lecteur modèle.

2.4.1 La communication comme coopération interprétative

Dans la perspective d'Eco, tout texte est un espace de coopération entre celui qui écrit et celui qui lit. L'auteur y encode des indices, des structures et des appels à l'interprétation que le lecteur doit actualiser pour produire le sens. Lire consiste donc à compléter le texte, à combler les zones d'indétermination qu'il contient. Eco rejette l'idée d'une lecture purement subjective ou libre : l'interprétation n'est pas un acte d'imagination illimitée, mais un processus réglé. Le texte oriente la lecture à travers ses choix de vocabulaire, sa structure syntaxique, ses présupposés culturels et les valeurs qu'il véhicule. Le lecteur doit coopérer avec le texte, accepter ses règles de jeu et mobiliser les compétences interprétatives nécessaires à sa compréhension. « Le texte est un dispositif conçu pour produire son lecteur modèle » (Eco, 1985, p. 60). Cette conception sémiotique de la communication souligne la dimension contractuelle du sens : l'auteur propose, le lecteur dispose, mais selon des conditions d'intelligibilité définies par le texte. L'acte de lecture devient alors un dialogue implicite entre deux instances : l'auteur et le lecteur, qui partagent un horizon commun de sens.

2.4.2 Auteur modèle et lecteur modèle

Eco distingue soigneusement quatre figures :

- L'auteur empirique, personne réelle qui écrit ;
- L'auteur modèle, image de l'auteur telle qu'elle se construit à travers le texte ;
- Le lecteur empirique, individu réel qui lit, avec ses émotions et ses limites ;
- Le lecteur modèle, figure théorique du lecteur idéal anticipé par le texte.

Le lecteur modèle n'est pas un sujet concret, mais une position interprétative : il représente le destinataire supposé posséder les compétences nécessaires pour comprendre la logique interne du texte. L'auteur écrit toujours pour un lecteur modèle, même sans le savoir. De même, chaque texte configure son propre lecteur idéal, en fonction de son registre, de ses présupposés et de ses valeurs. Cette notion est particulièrement pertinente pour la communication organisationnelle. Lorsqu'une entreprise s'adresse à ses publics, elle construit implicitement un lecteur modèle : un destinataire à qui elle prête une certaine rationalité, une connaissance préalable et une disposition à coopérer. Ainsi, dans ses communiqués de presse sur la crise du 737 Max, Boeing semble s'adresser à un lecteur modèle institutionnel et technique ingénieurs, régulateurs, investisseurs, c'est-à-dire à un public rationnel, confiant dans la science et la compétence industrielle. Mais, ce lecteur modèle diffère radicalement du lecteur réel que sont médias, passagers, familles des victimes, davantage animé par des préoccupations éthiques et émotionnelles. L'écart entre ces deux figures contribue à expliquer la réception polémique du discours organisationnel : là où Boeing suppose une compréhension technique, le public entend une défense stratégique.

2.4.3 Le texte comme champ dialogique entre auteur et lecteur

L'apport principal d'Eco est d'avoir démontré que la réception d'un texte est aussi dialogique que sa production. Le texte ne parle pas d'une seule voix : il met en scène une pluralité de positions interprétatives possibles. En ce sens, la lecture est un dialogue à plusieurs voix entre le texte, ses interprètes et les contextes de lecture. Cette idée rejoint la polyphonie bakhtinienne, mais en la déplaçant vers la sphère de la réception. Là où Bakhtine analysait la coexistence de voix internes au discours (auteur, narrateur, personnages, idéologies), Eco étudie la multiplicité des voix interprétatives qui prolongent le texte. Le lecteur modèle est donc un interlocuteur actif du texte : il prolonge le dialogue commencé par l'auteur en le réactualisant dans un contexte de lecture donné. Dans le cas de la communication de crise, cette dynamique dialogique de la lecture est essentielle. Les discours institutionnels de Boeing, par exemple, ne prennent sens qu'à travers la réponse

qu'ils suscitent, celle des journalistes, des experts, des autorités ou du grand public. Chaque lecture produit un effet de sens différent, selon les attentes et les représentations de son lecteur modèle. Le texte organisationnel devient ainsi un espace polyphonique d'interprétations concurrentes. Mais sans présager de l'interprétation des lecteurs réels dont il faudrait alors analyser les communications, nous pouvons tenter des propositions et des analyses pour identifier et décrire des potentiels lecteurs-modèles et statuer sur la polyphonie dialogique de la communication de crise de Boeing.

2.4.4 Le lecteur modèle et la construction du sens en contexte de crise

En appliquant la théorie d'Eco à la communication de crise, il est possible de projeter, à titre d'hypothèse théorique, la figure du lecteur-modèle que chaque message de Boeing chercherait à construire. À ce stade du cadre et donc en amont de toute analyse empirique du corpus, on peut anticiper trois grandes figures de lecteur-modèle que le discours institutionnel de Boeing paraît viser

- Celle d'un lecteur rationnel, sensible à la logique de l'expertise ;
- Celle d'un lecteur coopératif, prêt à reconnaître la bonne foi de l'entreprise ;
- Celle d'un lecteur institutionnel, capable de replacer la crise dans un cadre technique et réglementaire.

Ces trois figures ne constituent pas les résultats de l'analyse, mais une grille de lecture heuristique dérivée d'Eco (1979), destinée à orienter l'observation du corpus. L'analyse effective des communiqués de Boeing fera ainsi émerger un ensemble plus étendu de six lecteurs-modèles, dont ces trois projections théoriques ne constituent qu'un point de départ. Cependant, le contexte de crise déjoue souvent ce contrat interprétatif. Les lecteurs réels, journalistes, clients, citoyens, mobilisent d'autres cadres de compréhension : émotion, indignation, quête de vérité. Ce décalage entre les lecteurs modèles prévus et les lecteurs réels crée une rupture dialogique. L'entreprise parle à un public qu'elle imagine, mais ce public ne l'écoute pas de la même façon. Ce phénomène illustre la limite du monologue

stratégique en contexte de crise : la communication échoue lorsqu'elle n'intègre pas la pluralité des lectures possibles. En ce sens, la perspective d'Eco rejoint celle de Bakhtine et de Marková : le dialogue n'est jamais garanti, il se construit à travers la reconnaissance de l'autre. Une communication véritablement dialogique suppose d'anticiper non pas un seul lecteur modèle, mais une pluralité de lecteurs modèles technique, médiatique, citoyen, éthique qui coexistent et parfois s'opposent dans l'espace public.

2.4.5 Une réception polyphonique dans l'espace social

Eco met en évidence la capacité des textes à générer des communautés interprétatives : les lecteurs partagent des cadres culturels et des valeurs qui orientent leur lecture. En contexte de crise, ces communautés deviennent des acteurs du dialogue social : elles interprètent, commentent et réécrivent les discours de l'organisation. Cette perspective ouvre la voie à une lecture polyphonique de la réception. Le discours de Boeing, par exemple, est repris, transformé et réévalué par les médias, les autorités et le public. Chacune de ces voix construit sa propre interprétation du texte, selon ses intérêts et ses représentations. Le dialogue ne se limite donc pas à l'interaction initiale entre l'entreprise et ses destinataires, mais se prolonge dans un réseau d'interprétations. La communication de crise devient un champ dialogique élargi, où le sens circule entre plusieurs niveaux d'énonciation et d'interprétation. L'analyse du lecteur modèle permet alors d'observer comment chaque instance de lecture participe à la reconfiguration du sens et à la construction de la légitimité organisationnelle.

Le texte et la lecture comme acte dialogique : La notion de lecteur modèle formulée par Umberto Eco complète et enrichit la compréhension du dialogisme appliqué à la communication de crise. Là où Bakhtine et Marková décrivent la pluralité des voix dans la production du discours et dans la pensée sociale, Eco en dévoile la dimension interprétative : le dialogue se poursuit dans l'acte même de lecture. Le sens d'un discours ne réside donc ni dans les intentions de son auteur, ni dans la subjectivité du lecteur, mais dans l'interaction entre leurs horizons interprétatifs. En contexte organisationnel, cela implique

que la communication de crise ne peut être comprise sans l'analyse de ses destinataires implicites et virtuels. Les textes de Boeing ne sont pas seulement des messages à lire, mais des programmes de lecture qui configurent leurs publics idéaux. L'enjeu pour une entreprise n'est pas seulement de produire un discours cohérent, mais de construire des conditions de compréhension partagée, en reconnaissant la diversité des interprétations possibles. Ainsi, la théorie du lecteur modèle permet d'achever la réflexion dialogique en plaçant la réception au cœur du processus communicationnel. Elle réaffirme que toute parole, même institutionnelle, est un appel à la coopération et que la réussite d'une communication de crise dépend, en dernière instance, de la capacité de l'organisation à instaurer une polyphonie des lectures, condition de toute véritable compréhension dialogique.

2.5 Synthèse théorique et propositions analytiques

Notre cadre théorique présenté dans cette section a permis de situer la communication de crise dans une perspective dialogique et polyphonique, en rupture avec les approches instrumentales et stratégiques généralement mobilisées dans la littérature en relations publiques. En s'appuyant sur les travaux de Bakhtine, Tylkowski, Marková et Eco, il a été montré que tout discours organisationnel, y compris en situation de crise, est traversé par une pluralité de voix, de positions et d'horizons interprétatifs. Le langage n'apparaît plus comme un simple outil d'information ou de persuasion, mais comme un espace de confrontation, de négociation et de coconstruction du sens. Chez Bakhtine, la polyphonie énonciative fonde la possibilité même du dialogisme : chaque énoncé est habité par la parole d'autrui, ce qui confère au discours une dimension fondamentalement relationnelle et ouverte. Cette conception est prolongée par Tylkowski, qui envisage le langage comme un phénomène social total reflétant les tensions et les valeurs d'une époque. Marková, avec sa théorie de la dialogicité et le modèle triadique Ego–Alter–Objet, montre que toute communication est un processus dynamique de mise en relation entre le sujet parlant, son interlocuteur et l'objet sur lequel porte l'échange. Enfin, Eco, à travers la notion de lecteur modèle, déplace la réflexion vers la réception en soulignant que tout texte institue et anticipe

les conditions interprétatives de sa lecture. L'articulation de ces approches permet de comprendre la communication de crise comme un processus relationnel où le sens se construit dans l'interaction entre les voix internes de l'organisation, les voix externes du champ social et les cadres interprétatifs mobilisés par les publics. À partir de ce cadre, trois propositions théoriques orientent la démarche analytique qui sera développée dans la section méthodologique. Dans une approche qualitative, ces propositions font office d'hypothèses de travail : elles ne visent pas à être testées au sens hypothético-déductif, mais à guider l'exploration du corpus et à baliser l'analyse discursive.

2.5.1 Première proposition : polyphonie restreinte

La communication institutionnelle de Boeing laisserait apparaître une polyphonie énonciative limitée. Plusieurs voix internes technique, empathique, institutionnelle y coexistent, mais sans véritable intégration des voix externes (médias, passagers, familles des victimes). Cette pluralité contrôlée pourrait révéler une tension entre la volonté affichée d'ouverture et le maintien d'une stratégie de maîtrise symbolique du discours.

2.5.2 Deuxième proposition : décalage entre lecteurs modèles et lecteurs réels

Les discours de Boeing semblent construire un lecteur modèle institutionnel, expert et rationnel, supposé comprendre et accepter les justifications techniques avancées. Toutefois, les lecteurs réels – journalistes, citoyens, victimes – mobilisent plutôt des cadres éthiques et émotionnels. Ce décalage interprétatif pourrait expliquer la réception polémique des messages de l'entreprise et l'accentuation de la crise de légitimité.

2.5.3 Troisième proposition : une crise dialogique

La crise du 737 Max pourrait être comprise comme une crise de la relation dialogique entre Boeing et ses publics. L'incapacité de l'entreprise à reconnaître la voix d'autrui aurait contribué à transformer une crise technique et réglementaire à l'origine du décès de 346 passagers (Dessi Sagyta, 2018) et membres d'équipage lors des vols Lion Air 610 (2018) et

Ethiopian Airlines 302 (2019), en une crise symbolique et éthique, marquant les limites d'une communication perçue comme monologique.

Dans cette perspective, l'approche dialogique développée à partir des travaux d'Eco (1985) et de Marková (2003) ne constitue pas uniquement un cadre interprétatif abstrait, mais bien un outil analytique permettant d'appréhender concrètement les dynamiques communicationnelles à l'œuvre en situation de crise. En mettant au centre de l'analyse les interactions entre Ego, Alter et l'Objet, elle permet de dépasser les modèles classiques centrés sur la transmission unidirectionnelle de l'information pour saisir la construction sociale du sens comme un processus fondamentalement relationnel et conflictuel (Eco, 1985 ; Berger et Luckmann, 1966).

Appliquée au cas de la crise du Boeing 737 Max, cette perspective invite ainsi à interroger non seulement les contenus discursifs produits par l'organisation, mais également les modalités selon lesquelles ces discours intègrent ou excluent les voix des différentes parties prenantes. Il ne s'agit plus uniquement d'évaluer l'efficacité communicationnelle en termes d'image ou de réputation, mais d'analyser les conditions de possibilité d'un véritable processus dialogique au sein de la gestion de crise.

Dans cette optique, le choix d'une approche méthodologique qualitative s'impose. Celle-ci permet en effet d'accéder à la dimension interprétative et interactionnelle des discours, en prenant en compte leur contexte de production, leurs destinataires implicites et les tensions dialogiques qu'ils révèlent (Eco, 1985). Plus précisément, ce mémoire mobilise une méthode d'analyse socio-pragmatique du discours, inspirée des travaux de Paillé et Mucchielli (2021), afin d'examiner les stratégies discursives déployées par Boeing dans ses communiqués de presse.

Cette démarche vise à mettre en lumière les formes de construction du sens à l'œuvre dans les discours organisationnels, en identifiant les indices d'ouverture ou de fermeture dialogique, ainsi que les modalités de prise en compte ou d'occultation — des attentes et des représentations des parties prenantes. Elle permet ainsi d'articuler étroitement le cadre théorique dialogique et l'analyse empirique, en proposant une lecture critique de la gestion de crise du Boeing 737 Max.

3. Cadre méthodologique

L'analyse de la communication de crise du Boeing 737 Max nécessite une méthodologie cohérente avec notre cadre théorique dialogique présenté précédemment. Dans cette perspective, la démarche adoptée repose sur une approche qualitative et socio-pragmatique du discours, centrée sur la manière dont Boeing construit et organise sa communication institutionnelle dans un contexte de fortes interactions avec les autres acteurs du champ social, notamment les autorités de régulation, les médias et le public. Notre démarche méthodologique s'inscrit dans la tradition de l'analyse qualitative en sciences humaines, telle que conceptualisée par Paillé et Mucchielli. Celle-ci insiste à la fois sur l'examen phénoménologique des données et sur l'écoute phénoménologique des discours avant toute opération de catégorisation. Cette double exigence permet de restituer au plus près les significations portées par les textes, en limitant les interprétations précipitées ou les opérations de surcodage. Le deuxième pilier est constitué par l'analyse socio-pragmatique du discours, qui considère les textes comme des actes situés, orientés vers autrui, et structurés par des enjeux relationnels, institutionnels et symboliques. L'analyse s'inscrit dans une approche socio-pragmatique du discours (Charaudeau, 2005), permettant d'examiner les conditions d'énonciation, les positions discursives et les dynamiques interactionnelles. Elle est articulée à la démarche d'analyse qualitative de Paillé et Mucchielli (2021), notamment leur analyse phénoménologique et thématique des données (chap. 8 et 12). Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude des discours organisationnels en contexte de crise, où les rapports de pouvoir, les stratégies de justification et les tentatives de contrôle du sens occupent une place centrale. Enfin, le troisième pilier théorique repose sur l'approche dialogique du langage et sur la notion de lecteur modèle développée par Umberto Eco. L'analyse dialogique permet d'examiner la pluralité des voix, les formes d'hétérogénéité énonciative et les tensions entre Ego, Alter et Objet au sein des discours. Le modèle du lecteur modèle, quant à lui, fournit un outil précis pour identifier les destinataires implicites construits par les communiqués de Boeing et pour comprendre les écarts entre les publics anticipés et les publics réels, écarts susceptibles d'avoir nourri la crise de légitimité. L'ensemble de ces perspectives permet d'élaborer une

démarche méthodologique rigoureuse et intégrée, capable de vérifier les propositions formulées dans le cadre théorique : la présence d'une polyphonie restreinte, le décalage entre lecteurs modèles et lecteurs réels, et le caractère dialogique ou monologique de la communication organisationnelle de Boeing. Les sections qui suivent préciseront successivement les fondements théoriques de l'analyse qualitative retenue, la nature du corpus étudié, les opérations d'analyse mises en œuvre et les critères retenus pour l'interprétation des résultats.

3.1 Les fondements théoriques de l'analyse qualitative

L'approche méthodologique adoptée dans ce mémoire s'inscrit dans la tradition de l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Cette orientation repose sur l'idée que les phénomènes humains discours, pratiques, récits, interactions ne peuvent être compris indépendamment du contexte dans lequel ils émergent, ni des significations que leur attribuent les acteurs concernés. Dans cette perspective, l'analyse qualitative vise à produire une compréhension située et interprétative des phénomènes sociaux, en s'intéressant aux dynamiques discursives et interactionnelles à l'œuvre (Paillé et Mucchielli, 2021). Elle ne cherche pas à produire des généralisations statistiques, mais à interpréter en profondeur les logiques d'action, les représentations et les dynamiques symboliques qui structurent un corpus discursif.

3.1.1 L'analyse qualitative comme enquête sur le sens

Selon Paillé et Mucchielli (2021), l'analyse qualitative constitue avant tout une démarche d'enquête centrée sur la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs actions et à leurs discours. Elle repose sur l'idée que les matériaux empiriques ici les communiqués de presse de Boeing, les déclarations officielles des autorités de régulation et les articles de la presse internationale sont porteurs de significations multiples que le chercheur doit mettre en lumière. Cette démarche implique de considérer les textes non seulement comme des objets linguistiques, mais comme des manifestations d'expériences, de stratégies, de

positions institutionnelles et de rapports sociaux. L'analyse qualitative du discours devient ainsi un moyen d'accéder à la dynamique relationnelle qui structure la communication organisationnelle en contexte de crise.

3.1.2 L'examen phénoménologique des données

Le premier fondement de la démarche qualitative retenue réside dans ce que Paillé et Mucchielli appellent l'examen phénoménologique des données. Cette étape, inspirée de la logique de l'enquête anthropo-sociologie, consiste à plonger dans le corpus sans grille préétablie, afin d'en saisir la texture, la chronologie, les scènes discursives et les logiques narratives. À partir de leur cadre, nous opérationnalisons cet examen autour de trois principes fondamentaux qui structurent notre entrée dans le corpus :

L'enracinement dans le terrain discursif : La collecte des matériaux discursifs constitue déjà un premier niveau d'analyse. L'attention portée aux dates, aux formulations, aux acteurs cités, aux tonalités et aux ruptures permet de constituer une connaissance intime du terrain communicationnel étudié.

La reconnaissance des acteurs comme producteurs de sens : Les organisations, les journalistes, les régulateurs et les victimes ne sont pas de simples émetteurs d'informations : ce sont des acteurs qui produisent des interprétations de la crise. Leurs discours contiennent des analyses implicites, des évaluations, des stratégies, des silences, qui doivent être restitués avec précision.

La construction de récits empiriques : Avant toute interprétation théorique, les matériaux doivent être organisés, classés et recontextualisés. L'analyse implique ainsi la mise en ordre chronologique des événements, la reconstitution des séquences discursives et la rédaction de récits empiriques fidèles à la dynamique de la crise. Cet examen phénoménologique constitue la base descriptive sur laquelle se construira l'analyse socio-pragmatique.

3.1.3 L'attitude phénoménologique et l'écoute des discours

Le deuxième fondement repose sur l'attitude phénoménologique appliquée aux données discursives. Celle-ci consiste à adopter une posture d'écoute attentive, respectueuse de la logique des acteurs et dépourvue de jugements a priori. À partir de ce cadre, nous opérationnalisons cette posture autour de trois principes qui guident notre écoute du corpus :

Le retour aux choses mêmes Inspiré de la phénoménologie d'Edmund Husserl (1913/1950), ce principe demande de suspendre les théories préalables pour laisser émerger le sens propre aux discours collectés.

L'empathie interprétative Selon Dilthey (1942), Scheler (1913) et Rogers (1951), comprendre une parole implique de s'immerger dans le monde vécu de l'acteur. Il s'agit de percevoir ce que signifie la crise pour Boeing, pour les journalistes, pour les victimes ou pour les autorités.

Les trois opérations pratiques de l'examen phénoménologique

Lectures et relectures successives des textes pour en dégager la structure de sens.

Formulation d'énoncés phénoménologiques, synthétisant l'essentiel de ce que dit chaque acteur (ex : « Boeing insiste sur la conformité », « Les familles expriment la colère »).

Rédaction de récits phénoménologiques, restituant la cohérence interne de chaque prise de parole sans imposer d'interprétation extérieure.

Cette posture garantit que l'analyse dialogique à venir ne trahira pas le vécu discursif des acteurs.

3.1.4 Une approche qualitative adaptée à l'analyse dialogique

Le choix d'une méthodologie qualitative se justifie d'autant plus que le cadre théorique de ce mémoire repose sur le dialogisme (Bakhtine, 1978). Or, comme le soulignent Sullivan (2012) ainsi qu'Aveling, Gillespie et Cornish (2015), une analyse dialogique exige d'accéder aux multiples voix, positions, points de vue et tensions qui traversent les discours. Elle suppose en effet d'identifier les voix internes et externes des textes, de comprendre leurs relations, leurs conflits et leurs silences, et de restituer l'épaisseur symbolique de la crise. Elle implique également d'appréhender les stratégies discursives dans

leurs contextes d'énonciation et, en dernière instance, d'aborder la crise comme un espace polyphonique où se rencontrent, se répondent et s'opposent une pluralité de discours.
En ce sens, la méthodologie qualitative constitue le socle naturel d'une analyse dialogique de la communication de crise, en cohérence avec les développements de cette approche en communication organisationnelle (Kent et Taylor, 2002 ; Kent et Lane, 2021).

3.1.5 Modèle d'analyse du lecteur modèle

Le quatrième volet du dispositif méthodologique consiste en une grille d'analyse fondée sur le concept de lecteur-modèle développé par Umberto Eco (1979). Ce concept désigne l'ensemble des compétences interprétatives que le texte postule et anticipe pour être lu conformément à son projet énonciatif. Il ne renvoie ni au lecteur empirique ni au public réel, mais à une figure inscrite dans l'organisation même du discours, à travers des savoirs présupposés, des raisonnements attendus, des émotions sollicitées et des lectures alternatives implicitement écartées.
En situation de crise, le lecteur-modèle acquiert une portée dialogique particulière. Un communiqué institutionnel, en apparence monologique, s'adresse à des destinataires multiples dont il anticipe les réactions, les critiques et les attentes. Cette anticipation constitue, dans la perspective bakhtinienne, une forme de dialogue virtuel : le texte se construit comme une réponse à des voix latentes qu'il n'explicite pas nécessairement. Le lecteur-modèle devient ainsi l'outil opératoire permettant de mettre au jour la polyphonie latente des discours organisationnels de crise (Bakhtine, 1978 ; Eco, 1979 ; Sullivan, 2012).
Dans notre démarche, cet outil est opérationnalisé sous forme d'une grille d'analyse en sept étapes successives, appliquée à chacun des 28 communiqués du corpus. La première consiste à déterminer le contexte du communiqué, la deuxième étape consiste dans le repérage des indices énonciatifs : pronoms institutionnels, modalisation, distribution temporelle du récit entre passé tragique, présent de l'action corrective et futur rassurant. La troisième étape identifie les destinataires du communiqué, en distinguant ceux qui sont explicitement nommés institutions politiques, familles des victimes, de ceux qui sont

implicitement visés, tels que les pilotes, les clients, les régulateurs, l'opinion publique et les investisseurs. La quatrième étape reconstruit le lecteur-modèle proprement dit selon ses trois dimensions constitutives : affective, cognitive et projective. La cinquième étape identifie les voix anticipées auxquelles le texte répond implicitement voix morale critique, voix technique sceptique, voix inquiète en reformulant chaque voix comme une question latente à laquelle le communiqué apporte une réponse. La sixième étape caractérise la polyphonie du texte en distinguant les voix explicitement citées et les voix présentes sous forme de réponses anticipées, afin d'évaluer le degré de contrôle exercé par l'organisation sur la pluralité discursive. Enfin, la septième étape recense les silences du communiqué, c'est-à-dire les dimensions du problème que le texte ne mentionne pas et dont l'absence contribue à cadrer la crise sous un angle particulier.

Cette grille a été validée par un premier gabarit analytique appliqué au communiqué n° 24, publié le 28 octobre 2019 à la veille du témoignage de Dennis Muilenburg devant la commission du commerce, des sciences et des transports du Sénat américain. Son application systématique à l'ensemble du corpus a permis, dans une seconde phase, de dégager par voie inductive une typologie des lecteurs-modèles construits par Boeing au fil de la crise. Cette typologie fera l'objet du chapitre suivant, où seront présentés les six lecteurs-modèles empiriquement identifiés.

Précision méthodologique **:** Les sous-catégorisations mobilisées à l'intérieur de la grille, tant pour les voix anticipées (voix morale, voix inquiète, voix procédurale, voix médiatique) que pour la caractérisation de la polyphonie (voix institutionnelle dominante, voix externes anticipées mais non intégrées, acteurs présents comme instances procédurales plutôt que comme voix citées), n'ont pas été fixées a priori. Elles ont émergé de manière inductive au fil de la lecture des vingt-huit communiqués, en articulant la mise au jour des dynamiques discursives internes du corpus et l'identification, dans la littérature sur la communication de crise, des principaux publics et de leurs préoccupations typiques face à une organisation en crise (Coombs, 2015 ; Benoit, 2018). Ce choix est cohérent avec la démarche qualitative inductive retenue (Paillé et Mucchielli, 2021).

3.2 Présentation du cas : la crise du Boeing 737 Max

La crise du Boeing 737 MAX constitue l'une des crises industrielles et organisationnelles les plus marquantes de l'industrie aéronautique contemporaine (Robison, 2021 ; Cusumano, 2020). Elle émerge dans un contexte de forte concurrence entre les grands constructeurs aéronautiques, notamment entre Boeing et Airbus, autour du marché des avions moyen-courriers. Lancé afin de concurrencer l'Airbus A320neo, le Boeing 737 MAX est présenté comme une évolution du célèbre modèle 737, visant à améliorer la performance énergétique et la compétitivité commerciale de l'appareil (Cusumano, 2020 ; Gelles, Kitroeff, Nicas et Ruiz, 2019 ; Robison, 2021).

La crise débute le 29 octobre 2018, lorsque le vol Lion Air 610 s'écrase en mer de Java peu après son décollage de Jakarta, causant la mort de 189 personnes (Agence France-Presse, 2018 ; BBC News, 2018). Les premières investigations soulèvent rapidement des interrogations concernant le fonctionnement du système automatisé de contrôle de vol connu sous le nom de MCAS (Système d'augmentation des caractéristiques de manœuvre) (Gates, 2019 ; Palmer, 2020 ; Makó, Kale et Rohács, 2020). Cet événement attire l'attention des autorités de régulation et des médias, mais dans un premier temps l'appareil continue d'être exploité par plusieurs compagnies aériennes.

La situation se transforme en crise mondiale le 10 mars 2019, lorsqu'un second accident impliquant un Boeing 737 MAX se produit avec le vol Ethiopian Airlines 302, provoquant la mort de 157 personnes (BBC News, 2019 ; Le Monde, 2019). La similitude entre les deux accidents conduit rapidement plusieurs autorités nationales de l'aviation civile à immobiliser l'appareil par mesure de précaution. En l'espace de quelques jours, la quasi-totalité des autorités de régulation dans le monde ordonnent la suspension des opérations du 737 MAX, entraînant une immobilisation mondiale de la flotte (Reuters, 2019 ; Correia, 2020).

Au-delà de sa dimension technique, la crise prend rapidement une dimension médiatique, politique et organisationnelle. Les enquêtes journalistiques et parlementaires mettent en

lumière des questions relatives aux processus de certification, aux relations entre Boeing et les autorités de régulation, ainsi qu'à la communication de l'entreprise face aux préoccupations des compagnies aériennes, des pilotes et des familles des victimes (Gates, 2019 ; Nicas, Kitroeff, Gelles et Glanz, 2019 ; Comité des transports et des infrastructures de la Chambre des représentants des États-Unis, 2020 ; Eshun, Yao et Bawole, 2024). Les auditions organisées par le Congrès américain et les nombreuses enquêtes journalistiques contribuent à renforcer la visibilité publique de la crise et à intensifier les attentes à l'égard de l'entreprise (Kitroeff et Gelles, 2019 ; Eshun, Yao et Bawole, 2024).

Dans ce contexte, la communication institutionnelle de Boeing devient un élément central de la gestion de la crise (Jong et Broekman, 2021 ; Fraher, Branicki et Bishop, 2022). L'entreprise publie une série de communiqués de presse officiels visant à informer les parties prenantes, à répondre aux préoccupations exprimées dans l'espace public et à encadrer l'interprétation des événements. Ces prises de parole s'inscrivent dans un environnement discursif marqué par la multiplicité des acteurs impliqués, notamment les autorités de régulation, les compagnies aériennes, les pilotes, les médias et les familles des victimes.

3.3 La constitution du corpus

Le corpus de cette recherche est exclusivement constitué de vingt-huit communiqués de presse publiés par Boeing entre le 29 octobre 2018 et le 23 décembre 2019. Ces documents couvrent l'ensemble de la séquence de crise du 737 MAX, depuis le premier accident du vol JT610 de Lion Air jusqu'aux transformations organisationnelles ayant suivi la crise, notamment la suspension de la production et le changement de direction. Le communiqué de presse constitue un genre discursif institutionnel dont la valeur analytique pour l'étude du discours organisationnel en situation de crise est aujourd'hui bien établie (Jacobs, 1999; Catenaccio, 2008 ; Pander Maat, 2008). En tant que production discursive préformulée, destinée à circuler dans l'espace public tout en portant la signature institutionnelle de

l'organisation, il constitue un objet privilégié pour l'analyse des stratégies énonciatives déployées par les acteurs organisationnels.

Contrairement à certaines approches qui croisent les discours organisationnels et médiatiques, cette recherche fait le choix méthodologique de se concentrer uniquement sur les productions discursives de Boeing. Ce choix s'inscrit dans une tradition d'analyse centrée sur le producteur institutionnel du discours, telle qu'elle est mise en œuvre dans les travaux consacrés à la communication de crise organisationnelle (Coombs, 2015 ; Benoit, 2018 ; Jong et Broekman, 2021 ; Fraher, Branicki et Bishop, 2023). Il vise à analyser en profondeur la construction dialogique du discours organisationnel, indépendamment de sa réception médiatique. Cette délimitation méthodologique est également cohérente avec la posture d'analyse qualitative dialogique retenue (Sullivan, 2012 ; Aveling, Gillespie et Cornish, 2015), qui privilégie l'examen des voix anticipées et des positions interprétatives inscrites dans le texte lui-même plutôt que la comparaison entre discours émis et discours reçus.
Les références à des discours médiatiques, lorsqu'elles apparaissent, sont mobilisées à titre contextuel et ne font pas l'objet d'une analyse systématique.

3.3.1 Les communiqués de presse de Boeing

Le corpus est constitué de 28 communiqués de presse publiés par Boeing entre le 29 octobre 2018 et le 23 décembre 2019. Ces documents permettent de suivre les principales étapes de la crise :

- Les deux accidents impliquant le 737 MAX, Lion Air (29 octobre 2018) et Ethiopian Airlines (10 mars 2019) ;
- L'immobilisation mondiale de la flotte ;

- Les controverses techniques autour du système MCAS ;
- Les interactions avec les autorités de régulation (FAA, NTSB, NTSC, AIB, EASA) ;
- Les mesures prises à l'égard des familles des victimes ;
- Les décisions de gouvernance et les transformations internes de l'entreprise.
- Ces communiqués représentent la parole institutionnelle officielle de Boeing. Produits dans un contexte de forte pression médiatique, politique et financière, ils ont pour fonction :
- D'expliquer ou de justifier les actions de l'entreprise ;
- D'affirmer la maîtrise technique du constructeur ;
- De rassurer les compagnies aériennes, les régulateurs et les investisseurs ;
- De gérer la dimension morale de la crise (condoléances, fonds d'aide, reconnaissance des erreurs) ;

De réaffirmer les valeurs corporatives de l'entreprise, notamment la sécurité, l'intégrité et la qualité. Le tableau 1 présente pour chacun de ces documents la date, le titre, les acteurs principaux mentionnés, le thème central du communiqué ainsi que son lien avec la crise du 737 MAX.

Ce corpus constitue la base de l'analyse du discours organisationnel et permet d'observer l'évolution du positionnement de Boeing tout au long de la crise.

3.3.2 Justification du corpus

Le choix du corpus repose sur une logique méthodologique visant à analyser la crise du Boeing 737 MAX à partir du discours produit par l'organisation elle-même. Cette approche s'inscrit dans la tradition d'analyse de la communication de crise centrée sur les productions discursives

de l'entreprise en tant qu'acteur institutionnel (Coombs, 2015 ; Benoit, 2018 ; Jong et Broekman, 2021). Le corpus a été construit de manière à permettre l'analyse de l'évolution du discours institutionnel de Boeing au cours des différentes phases de la crise. Les communiqués de presse constituent la forme principale par laquelle une entreprise exprime officiellement sa position dans l'espace public (Jacobs, 1999 ; Catenaccio, 2008 ; Pander Maat, 2008). Ils permettent d'observer comment l'organisation interprète les événements, formule ses justifications et construit sa relation avec ses différents publics. Trois principes ont guidé la constitution du corpus, conformément aux exigences méthodologiques de la recherche qualitative en sciences humaines et sociales (Pires, 1997 ; Savoie-Zajc, 2007 ; Paillé et Mucchielli, 2021) : la pertinence, la représentativité et la cohérence avec l'objet de recherche.

3.3.3 Pertinence par rapport à l'objet de recherche

Les communiqués de presse de Boeing ont été retenus parce qu'ils constituent la source principale de la communication institutionnelle de l'entreprise pendant la crise. Ils représentent les prises de parole officielles par lesquelles Boeing :

- Interprète les événements liés aux accidents ;
- Construit sa version des causes techniques (MCAS, capteurs AOA) ;
- Négocie sa relation avec les autorités de régulation ;
- S'adresse aux compagnies aériennes, aux investisseurs et au public ;
- Tente de préserver sa légitimité organisationnelle.
- Ces documents sont donc essentiels pour analyser les stratégies discursives mobilisées par l'entreprise face à une crise industrielle majeure.

3.3.4 Représentativité des phases de la crise

Là où la présentation du corpus (section 3.3.1) a précisé les thèmes couverts par les communiqués retenus, le présent sous-chapitre s'attache à la représentativité chronologique du corpus. La sélection des vingt-huit communiqués se distribue de manière continue sur l'ensemble du cycle de la crise, sans discontinuité temporelle significative. Cette distribution permet de suivre les inflexions successives du discours organisationnel de Boeing selon les trois grands moments du cycle de crise identifiés par Coombs (2015) : la phase de pré-crise et de reconnaissance de l'événement, marquée par les deux accidents et les premières interrogations techniques ; la phase de crise proprement dite, caractérisée par l'immobilisation mondiale, les controverses autour du MCAS, les enquêtes internationales et la pression politique et réglementaire ; enfin la phase de post-crise, où se déploient la gestion morale des relations avec les familles des victimes, les impacts financiers, les changements de gouvernance et la démission du PDG en décembre 2019.

C'est cette continuité temporelle qui confère au corpus sa valeur diachronique : elle permet d'observer non seulement ce que Boeing dit à chaque étape, mais aussi comment son discours institutionnel se déplace, se reformule et se recadre au fil de la crise. Cette dimension diachronique est essentielle à l'analyse dialogique, dans la mesure où les voix anticipées, les positions énonciatives et les silences discursifs évoluent en fonction des pressions exercées sur l'organisation à chaque phase. La sélection des 28 communiqués couvre l'ensemble des étapes structurantes de la crise du 737 MAX :

- L'accident de Lion Air (2018) ;
- Les premières interrogations techniques ;
- Le crash d'Ethiopian Airlines (2019) ;
- L'immobilisation mondiale du MAX ;
- Les controverses autour du système MCAS ;
- Les enquêtes techniques internationales ;

- La pression politique et réglementaire ;
- Les impacts financiers et industriels ;
- La gestion morale de la crise (relations avec les familles, compensations) ;
- Les changements de gouvernance et la démission du PDG en décembre 2019.

Cette couverture chronologique permet de suivre l'évolution du discours organisationnel et d'observer comment Boeing adapte sa communication en fonction des différentes phases de la crise.

3.3.5 Critères de sélection

Les documents ont été retenus selon plusieurs critères méthodologiques. Critère de pertinence thématique Chaque communiqué devait traiter directement :

- De la crise du 737 MAX ;
- Du système MCAS ;
- Des enquêtes techniques ;
- Des décisions réglementaires ;
- De la responsabilité de Boeing ;
- Ou des conséquences économiques et sociales de la crise.

3.3.6 Critère de fiabilité des sources

Tous les documents proviennent de la Boeing *Newsroom*, la plateforme officielle de communication de l'entreprise et des médias internationaux reconnus. Leur origine institutionnelle garantit l'authenticité des prises de parole et permet d'analyser la stratégie discursive de Boeing à partir de ses propres messages.

3.3.7 Critère de cohérence analytique

Le corpus a été constitué de manière à permettre une analyse systématique du discours organisationnel dans la durée. L'homogénéité des sources facilite l'étude des positions énonciatives, des stratégies argumentatives et de l'évolution du discours institutionnel au fil de la crise.

3.3.8 Adéquation du corpus avec l'approche dialogique

Enfin, la sélection du corpus est cohérente avec le cadre théorique de la recherche. L'analyse des communiqués de Boeing permet d'examiner comment l'entreprise construit son discours en relation avec les différentes voix présentes dans l'espace public, qu'il s'agisse des autorités de régulation, des compagnies aériennes, des victimes ou du grand public. L'étude de ces textes permettra ainsi d'identifier :

- Les formes de polyphonie présentes dans le discours organisationnel (Bakhtine) ;
- Les relations entre les positions d'Ego, d'Alter et l'objet de la crise (Marková);
- Les figures du destinataire implicite ou lecteur modèle auxquelles les communiqués s'adressent (Eco) ;
- Et les stratégies discursives mobilisées dans la gestion de la crise.

3.4 Liste des 28 communiqués de Boeing

TABLEAU 1 : Liste des communiqués de Boeing liés à la crise du 737 MAX

N°	Titre du communiqué	Date	Thème central	Acteurs principaux	Lien avec la crise 737 Max

1	Déclaration sur l'enquête du vol JT610 (Lion Air)	Octobre 2018	Première réaction : condoléances, coopération NTSC/FAA	Boeing - *NTSC - *FAA	Début de la crise Lion Air
2	Déclaration sur le rapport préliminaire du vol 610	Novembre 2018	Analyse préliminaire : AOA erroné, activation MCAS	Boeing - NTSC - *NTSB	Premiers signaux MCAS
3	Récupération du CVR du vol 610	Début 2019	Suivi technique de l'enquête Lion Air	Boeing - NTSC - *NTSB	Enquête Lion Air approfondie
4	Déclaration sur le vol 302 d'Ethiopian Airlines	10 mars 2019	Nouveau *crash* : condoléances et assistance technique	Boeing - *AIB - *NTSB	Second crash MAX → crise mondiale

Nº	Titre du communiqué	Date	Thème central	Acteurs principaux	Lien avec la crise 737 Max
5	Amélioration du logiciel du 737 MAX	11 mars 2019	Annonce du correctif MCAS et mise à jour formation	Boeing - *FAA	Reconnaissance technique
6	Déclaration sur le fonctionnement du 737 MAX	12 mars 2019	Boeing défend la sécurité du MAX malgré les suspensions	Boeing - *FAA	Pression réglementaire
7	Soutien à l'immobilisation du MAX	13 mars 2019	Revirement : Boeing recommande le *grounding*	Boeing - *FAA - *NTSB	Immobilisation mondiale
8	Déclaration de Muilenburg sur enquête Ethiopian	17 mars 2019	Position institutionnelle : enquête + empathie	Boeing - *AIB - *NTSB	Clarification post-crash
9	Lettre aux compagnies aériennes et passagers	18 mars 2019	Empathie, réputation, engagement moral	Boeing - clients	Communication réparatrice
10	Réponse à Ethiopian Airlines	Mars 2019	Dialogue et soutien à Ethiopian Airlines	Boeing - Ethiopian Airlines	Gestion relationnelle
11	Rapport préliminaire Ethiopian Airlines	4 avril 2019	Confirmation erreur AOA et MCAS	Boeing - *FAA - *AIB	Validation technique MCAS

Nº	Titre du communiqué	Date	Thème central	Acteurs principaux	Lien avec la crise 737 Max
12	“We Own Safety” – Déclaration de Muilenburg	5 avril 2019	Reconnaissance des erreurs + engagement sécurité	Boeing - Conseil - *FAA	Tournant discursif majeur
13	Déclaration sur l’alerte de désaccord (AOA)	Avril 2019	Clarification technique d’une alarme inactive	Boeing	Gestion controverse MCAS
14	Discours de Muilenburg aux actionnaires	29 avril 2019	Responsabilité morale + stratégie sécurité	Boeing - actionnaires	Communication stratégique
15	Déclaration sur la certification du MAX	16 mai 2019	Progression des mises à jour et validation FAA	Boeing - *FAA	Préparation recertification
16	Déclaration sur logiciel du 737 MAX	26 juin 2019	FAA demande modifications supplémentaires	Boeing - *FAA	Délai prolongé
17	Boeing soutient les familles (fonds 100 M$)	3 juillet 2019	Geste humanitaire et moral	Boeing - victimes	Dimension éthique
18	Boeing verse 50 M$ aux familles	17 juillet 2019	Indemnisation partielle des victimes	Boeing - *Feinberg - *Biros	Réparation symbolique
19	Charge financière liée au *grounding*	18 juillet 2019	Annonce charge 4,9 Mds$ liée à l’immobilisation	Boeing - investisseurs	Impact financier majeur

Nº	Titre du communiqué	Date	Thème central	Acteurs principaux	Lien avec la crise 737 Max
20	Réaffirmation engagement sécurité	25 sept. 2019	Création comité sécurité + réformes internes	Boeing - Conseil	Transformation structurelle
21	Séparation des rôles PDG / Président	11 oct. 2019	Réforme gouvernance après crise	Boeing - *Calhoun - *Muilenburg	Perte de confiance publique
22	Déclaration de Boeing sur 737 MAX	18 oct. 2019	Réponse aux préoccupations FAA	Boeing - *FAA	Pression réglementaire
23	Progrès pour remise en service	22 oct. 2019	Avancement technique + formation + simulateurs	Boeing - FAA - clients	Préparation retour en service
24	Muilenburg témoignera devant le Congrès	28 oct. 2019	Responsabilité publique *Accountability*	Boeing - Congrès - *FAA	Crise politique
25	Rapport d'avancement du 737 MAX	11 nov. 2019	Les 5 étapes FAA vers recertification	Boeing - *FAA	Retour en service planifié
26	Début du 737 MAX 10	22 nov. 2019	Présentation positive du MAX 10	Boeing - compagnies aériennes	Tentative de rééquilibrage image
27	Suspension de la production du MAX	16 déc. 2019	Arrêt production → crise industrielle	Boeing - fournisseurs	Impact *supply chain*

Nº	Titre du communiqué	Date	Thème central	Acteurs principaux	Lien avec la crise 737 Max
28	Changements à la direction de Boeing	23 déc. 2019	Remplacement de Muilenburg par Calhoun	Boeing - Calhoun - *Kellner	Tournant stratégique majeur

L'analyse de ce corpus s'inscrit dans une perspective dialogique inspirée des travaux de Mikhaïl Bakhtine, pour qui tout discours est traversé par une pluralité de voix sociales et se construit en relation avec d'autres discours présents dans l'espace social. Dans le contexte d'une crise organisationnelle, les prises de parole institutionnelles ne peuvent ainsi être comprises indépendamment des multiples voix critiques, institutionnelles ou médiatiques auxquelles elles répondent explicitement ou implicitement. Dans cette perspective, le discours organisationnel est envisagé comme un espace de polyphonie discursive, dans lequel différentes positions énonciatives coexistent, se confrontent ou sont anticipées. L'approche dialogique permet ainsi d'examiner la manière dont certaines voix sont reconnues, intégrées ou au contraire maintenues à distance dans les prises de parole de l'organisation.

Cette analyse s'appuie également sur la conception de la dialogicité sociale développée par Ivana Marková, qui met en évidence le rôle constitutif de l'altérité dans la construction du sens. Selon cette perspective, toute prise de parole s'inscrit dans une relation dynamique entre un locuteur, un interlocuteur réel ou anticipé, et l'objet du discours. L'étude des communiqués de Boeing permet ainsi d'observer la manière dont l'entreprise anticipe certaines positions discursives et construit son discours en relation avec ces voix externes.

Enfin, l'analyse mobilise la notion de lecteur-modèle proposée par Umberto Eco, qui permet d'examiner les publics implicitement visés par les communiqués et les compétences interprétatives présupposées par le texte. L'identification de ce lecteur-modèle contribue à éclairer la manière dont l'organisation construit une représentation anticipée de ses destinataires et cherche à orienter la réception de son discours. Ainsi articulées, ces perspectives théoriques offrent un cadre analytique permettant d'examiner les communiqués

de Boeing comme des objets discursifs dialogiques, au sein desquels se manifestent différentes formes de polyphonie, d'anticipation des voix externes et de construction du lecteur-modèle.

4. Analyse dialogique des 28 communiqués de presse de Boeing

Le présent chapitre expose les résultats de l'analyse dialogique appliquée aux 28 communiqués officiels publiés par Boeing entre le 29 octobre 2018 et le 23 décembre 2019 relativement à la crise du 737 MAX. Conformément au protocole méthodologique présenté au chapitre 3, chaque communiqué a fait l'objet d'un examen individuel selon une grille en sept rubriques : (1) contexte du communiqué, (2) repérage des indices énonciatifs, (3) identification des destinataires explicites et implicites, (4) reconstruction du lecteur-modèle activé selon les trois dimensions affective, cognitive et projective (Eco, 1985), (5) identification des voix anticipées (Bakhtine, 1984), (6) analyse des formes de polyphonie (Bakhtine, 1970 ; Nowakowska, 2005), (7) analyse des silences structurants (Ducrot, 1972).

Les 28 fiches analytiques détaillées, qui constituent le matériau analytique ayant servi à l'élaboration des résultats présentés dans ce chapitre, sont reproduites à l'Annexe A. Elles regroupent, pour chacun des communiqués, l'application intégrale de la grille d'analyse, les citations verbatim des indices énonciatifs retenus ainsi que l'argumentation détaillée ayant conduit aux résultats. Les liens vers les textes intégraux des 28 communiqués composant le corpus sont reproduits à l'Annexe B. Le présent chapitre présente une lecture transversale du corpus, organisée en quatre temps : la présentation synthétique des blocs (4.1), les tableaux de synthèse commentés (4.2), l'interprétation des résultats (4.3) et la discussion des résultats au regard de la littérature (4.4).

Le corpus a été organisé en quatre blocs chronologiques cohérents, dégagés inductivement à partir des ruptures énonciatives observées :

- **Bloc 1 — Sidération initiale** (C1 à C4, 29 octobre 2018 — 10 mars 2019)
- **Bloc 2 — Technique de défense** (C5 à C12, 11 mars — 5 avril 2019)
- **Bloc 3 — Pression institutionnelle** (C13 à C24, 5 avril — 29 octobre 2019)
- **Bloc 4 — Gouvernance et refondation** (C25 à C28, 11 novembre — 23 décembre 2019)

4.1 Présentation synthétique des quatre blocs

4.1.1 Bloc 1 Sidération initiale

Ce bloc couvre la phase d'entrée en crise, articulée autour de deux séquences accidentelles : la réaction au crash de Lion Air JT 610 (C1, C2, C3) et la réaction au crash d'Ethiopian Airlines 302 (C4). La configuration dialogique dominante repose sur un lecteur-modèle à dominante affective (empathie, condoléances, deuil), croisée à une dimension cognitive procédurale (attente d'une enquête coopérative) et à une dimension projective de réassurance sur la sûreté du 737 MAX (C1, C2).

Les voix anticipées mobilisées relèvent principalement des registres moraux, inquiet et procédural. La polyphonie est institutionnelle : Boeing s'énonce comme voix dominante ; les autorités d'enquête (NTSC, NTSB, Bureau d'enquête d'Éthiopie) sont convoquées comme instances de procédure, mais jamais citées directement. Aucune voix personnalisée n'apparaît le PDG n'est pas cité.

Une inflexion interne majeure structure toutefois le bloc : le C4, publié le jour du crash d'Ethiopian Airlines, rompt avec la formule de réassurance qui structurait le C1. La phrase « nous sommes confiants dans la sécurité du 737 MAX », centrale au C1 et reprise sous forme emphatique au C2, n'est pas renouvelée. Cette non-répétition constitue un silence significatif : face à un second accident du même modèle en moins de cinq mois, Boeing suspend la réassurance sur la sûreté du MAX. Ce basculement énonciatif prépare le passage au Bloc 2.

4.1.2 Bloc 2 Technique de défense (C5 à C12)

Ce bloc couvre le premier mois qui suit le crash d'Ethiopian Airlines. Il est structuré par l'annonce du correctif logiciel MCAS (C5), l'immobilisation mondiale de la flotte (C7), la première réaction au rapport préliminaire éthiopien (C11) et l'annonce du comité indépendant Giambastiani (C12). Le lecteur-modèle dominant est cognitif-technique et

procédural : mobilisation d'un vocabulaire spécialisé (MCAS, capteur d'angle d'attaque, loi de commande de vol), articulation permanente avec la FAA comme cadre de validation. Deux inflexions internes majeures rompent l'homogénéité technico-réglementaire du bloc. Premièrement, la lettre ouverte du PDG Muilenburg (C9) active un lecteur-modèle identitaire et éthique : mission, valeurs, engagement de plus de cent ans, biographie personnelle de Muilenburg. C'est la première apparition d'une voix personnalisée non institutionnelle dans le corpus. Deuxièmement, la réponse au PDG d'Ethiopian Airlines (C10) intègre pour la seule fois du corpus une voix externe citée directement celle d'Ato Tewolde GebreMariam (PDG d'Ethiopian Airlines). L'intégration reste sélective (une seule phrase) mais rompt le monologue institutionnel dominant.

Le silence structurant porte sur la genèse du défaut MCAS présenté comme un dysfonctionnement à corriger et non comme un choix architectural questionnable.

4.1.3 Bloc 3 : Pression institutionnelle (C13 à C24)

Ce bloc, le plus long et le plus hétérogène du corpus, couvre six mois de communication en régime de crise prolongée. Il articule cinq séquences fonctionnelles : défense technique et réglementaire (C13 à C15), discours actionnaires et commerciaux (C16 à C18), engagement humanitaire (C19), annonces financières et de gouvernance (C20 à C23), et aveu partiel devant le Congrès américain (C24).

Le lecteur-modèle dominant devient institutionnel-multiple : selon les communiqués, il est actionnarial, humanitaire, réglementaire ou politique. La polyphonie s'enrichit d'une distribution énonciative interne : la voix de Boeing se démultiplie entre Muilenburg (PDG du groupe), McAllister (président de la division commerciale, C13), et Hamilton (ingénieur en chef, C24). L'audition de Muilenburg devant le Congrès américain (C24) marque une inflexion majeure : pour la première fois, Boeing formule une reconnaissance partielle d'erreurs dans la conception du MCAS, dans un cadre polyphonique contraint (audition parlementaire).

Deux silences structurants persistent tout au long du bloc : (1) aucune imputabilité individuelle n'est nommément formulée ; la formule « chaîne d'événements » (C12) continue de fonctionner comme opérateur d'anonymisation causale ; (2) la voix des familles des victimes n'apparaît qu'indirectement, à travers le fonds humanitaire de 100 millions de dollars (C19), sans intégration polyphonique.

4.1.4 Bloc 4 : Gouvernance et refondation

Le dernier bloc articulé quatre moments contrastés : rapport d'avancement sur la certification (C25), cérémonie industrielle de dévoilement du MAX 10 (C26), suspension de la production (C27), démission de Muilenburg et nomination de Calhoun (C28). Le lecteur-modèle dominant est projectif et stratégique : attente de décisions fortes, clarification de la gouvernance, signes tangibles de refondation.

Deux inflexions structurent le bloc. Le C26 produit une parole célébratoire (dévoilement du MAX 10) qui met entre parenthèses la crise : silence structurant majeur qui cadre l'événement comme moment industriel pur ; la polyphonie y est divisionnaire élargie (Jenks, VP programme, et Henderson, pilote en chef, tous deux cités directement). Le C28 opère la rupture énonciative la plus radicale du corpus : la voix qui avait incarné Boeing pendant toute la crise (Muilenburg) disparaît sans être commentée. Sa démission est mentionnée mais sa parole n'est pas rapportée ; les motifs concrets ne sont pas explicités. La refondation est présentée sous forme prospective (« engagement renouvelé en faveur d'une transparence totale »), tandis que le silence sur les motifs préserve l'organisation d'une imputabilité individuelle publiquement formulée.

4.2 Résultats

Les six tableaux qui suivent constituent la synthèse transversale du corpus. Chacun est présenté selon la structure suivante : cadrage méthodologique, tableau, lecture analytique enrichie. Les résultats renvoient aux fiches individuelles présentées en Annexe A.

4.2.1 Évolution du lecteur-modèle

Ce tableau synthétise l'évolution du lecteur-modèle reconstruit à partir de l'analyse des 28 communiqués de Boeing. Il met en évidence les dimensions dominantes (affective, cognitive, projective/institutionnelle) selon les phases de la crise.

Bloc / Phase	Dominante affective	Dominante cognitive	Dominante projective / institutionnelle
Bloc 1 (1–4) Sidération initiale	Très forte : (empathie, condoléances, deuil)	Modérée : (cadrage procédural d'enquête)	Présente : (réassurance sécurité du MAX)
Bloc 2 (5–12) Défense technique	Faible	Très forte : (MCAS, certification, essais, formation)	Forte : (retour en service, sécurité)
Bloc 3 (13–24) Pression institutionnelle	Modérée (reconnaissance partielle d'erreurs)	Forte : (processus, régulation, correctifs)	Très forte (transparence, engagements, confiance)
Bloc 4 (25–28) Gouvernance et refondation	Faible	Modérée : (décisions stratégiques)	Très forte : (confiance, leadership, réforme)

Le tableau met au jour une inversion progressive des dominantes qui structure l'ensemble de la trajectoire dialogique de Boeing. La dimension affective, très forte au Bloc 1 (le lecteur activé est d'abord un lecteur en deuil, à qui Boeing s'adresse par condoléances et empathie), s'effondre dès le Bloc 2 et ne se relève que partiellement au Bloc 3 sous une forme différente (reconnaissance d'erreurs plutôt que compassion). Corrélativement, la dimension projective/institutionnelle, seulement présente au Bloc 1 sous la forme d'une réassurance de sécurité, devient dominante à partir du Bloc 3 et reste centrale jusqu'au terme du corpus. La communication de crise de Boeing se déplace donc de l'expression du deuil vers l'attente d'action et de refondation.

La dimension cognitive marque un pic au Bloc 2 (mobilisation intensive du savoir technique autour du correctif MCAS) puis se maintient à un niveau élevé au Bloc 3 avant de redescendre au Bloc 4. Ce profil traduit une stratégie de légitimation par l'expertise :

lorsque la réassurance émotionnelle n'est plus tenable (après le second crash), Boeing bascule dans le registre technique pour reconstruire sa légitimité.

Trois points de bascule méritent d'être signalés. Le passage du Bloc 1 au Bloc 2 marque un basculement du registre affectif vers le registre technique : Boeing ne peut plus s'appuyer principalement sur les condoléances pour construire son lecteur, elle doit désormais démontrer sa maîtrise technique. Le passage du Bloc 2 au Bloc 3 marque un élargissement institutionnel : la dimension projective/institutionnelle prend le pas sur la dimension technique pure, signalant que la crise n'est plus principalement un problème d'ingénierie mais un problème de gouvernance et de confiance. Le passage du Bloc 3 au Bloc 4 marque un effacement définitif du registre affectif : Boeing n'active plus le lecteur en deuil, elle active exclusivement un lecteur stratégique attentif aux décisions institutionnelles.

Cette évolution empirique confirme la fécondité du concept de lecteur-modèle (Eco, 1985) pour l'analyse de la communication de crise : plutôt qu'un public unique, Boeing construit textuellement une succession de figures de destinataires, dont chacune répond à une configuration spécifique de la crise

4.2.2 Typologie des voix anticipées

Après la caractérisation d'ensemble du lecteur-modèle, il faut entrer dans la structure interne du dispositif dialogique. Les six voix anticipées récurrentes du corpus sont identifiées ci-dessous, chacune définie par la question implicite qu'elle porte (Bakhtine, 1984) et rattachée à la ou aux phases de la crise où elle occupe une position centrale.

Type de voix anticipée	Question implicite dominante	Phase(s) où elle est centrale
Voix morale	Boeing reconnaît-elle la gravité humaine et ses responsabilités ?	Bloc 1 (1–4) ; Bloc 3 (auditions)
Voix technique sceptique	Les causes techniques sont-elles identifiées et corrigées ?	Bloc 2 (5–12) ; Bloc 3
Voix réglementaire	Le processus de certification est-il rigoureux et transparent ?	Bloc 2 ; Bloc 3
Voix opérationnelle	Les pilotes et compagnies disposent-ils de procédures sûres ?	Bloc 2
Voix politique / institutionnelle	L'entreprise a-t-elle failli dans sa gouvernance ?	Bloc 3 ; Bloc 4
Voix économique	Quels sont les impacts financiers et industriels de la crise ?	Bloc 4

Ce deuxième tableau établit que la communication de crise de Boeing repose sur un dispositif dialogique anticipé structuré autour de six familles de voix. Ces voix ne s'expriment pas dans le texte : elles sont anticipées par Boeing et rencontrées par des réponses discursives. Ce résultat empirique confirme la thèse de Linell (2001) sur la «dialogicalité cachée» des discours institutionnels : la pluralité des voix organise le sens des communiqués sans être formellement reconnue en leur sein.

Trois observations analytiques enrichissent cette lecture. Premièrement, la centralité relative des voix évolue selon les phases de la crise : la voix morale domine le Bloc 1 puis se déplace vers l'espace parlementaire au Bloc 3 (auditions du Congrès) ; la voix technique sceptique et la voix opérationnelle culminent au Bloc 2 (moment du correctif et de la formation des pilotes) ; la voix politique/institutionnelle apparaît au Bloc 3 avec les enjeux de gouvernance et devient centrale au Bloc 4 avec la démission de Muilenburg ; la voix économique s'impose au Bloc 4 avec la suspension de production et le changement de

direction. Cette évolution est un marqueur objectif de la dynamique dialogique du corpus : la question dominante change de nature au fil de la crise.

Deuxièmement, les voix technique sceptique et réglementaire partagent les Blocs 2 et 3 : cette coprésence traduit une articulation stratégique. Boeing répond simultanément à la question « avez-vous corrigé le défaut ? » (voix technique) et « la FAA valide-t-elle vraiment votre correctif ? » (voix réglementaire). La réponse à la première voix est le correctif logiciel MCAS ; la réponse à la seconde voix est la mise en scène de la coopération avec la FAA mais aussi, à partir du C6, l'ambivalence face aux régulateurs étrangers qui immobilisent la flotte avant la FAA.

Troisièmement, la voix morale occupe une place particulière : elle ouvre le corpus (Bloc 1) et le réactive au Bloc 3 dans un contexte différent (auditions parlementaires, où la question morale est reformulée comme question de responsabilité institutionnelle). La disparition de cette voix au Bloc 4 constitue un résultat significatif : au moment de la démission de Muilenburg, la question morale n'est plus centrale dans le discours de Boeing elle est déplacée vers la question politique/institutionnelle. Ce déplacement traduit la reconfiguration du régime dialogique : la responsabilité individuelle n'est jamais nommément formulée ; elle est absorbée par la refondation institutionnelle.

4.2.3 Formes de polyphonie

Là où le Tableau 2 restait au niveau des voix anticipées dimension virtuelle du dialogisme, l'analyse s'intéresse maintenant à leur inscription effective dans le tissu textuel des communiqués. Cinq formes de polyphonie se dégagent inductivement du corpus ; chacune est repérable à un ensemble d'indices discursifs et remplit une fonction propre dans l'économie de la communication de crise.

Type de polyphonie	Manifestation discursive	Fonction dans la communication de crise

Polyphonie institutionnelle	Référence aux autorités d'enquête (FAA, NTSB, AIB), aux régulateurs ou aux partenaires institutionnels.	Renforcer la crédibilité du discours et inscrire la communication dans un cadre réglementaire partagé.
Polyphonie technique	Mobilisation du vocabulaire technique (MCAS, certification, procédures, formation des pilotes).	Affirmer la maîtrise technologique et répondre aux critiques portant sur la sécurité de l'appareil.
Polyphonie morale	Expressions d'empathie, condoléances, reconnaissance de la souffrance des familles.	Répondre à la dimension humaine de la crise et préserver la légitimité morale de l'entreprise.
Polyphonie politique	Référence aux auditions du Congrès, aux critiques publiques ou aux attentes institutionnelles.	Répondre aux pressions politiques et démontrer la responsabilité organisationnelle.
Polyphonie stratégique	Discours sur les réformes internes, les changements de gouvernance ou les engagements futurs.	Construire une perspective de sortie de crise et restaurer la confiance des parties prenantes.

Le tableau met en évidence que la polyphonie des communiqués de Boeing n'est pas une propriété homogène mais un dispositif à cinq registres dont l'articulation varie selon les moments de la crise. Chaque type de polyphonie remplit une fonction discursive spécifique et répond à une famille de voix anticipées (Tableau 2).

La polyphonie institutionnelle est la plus fréquente du corpus. Elle articule la voix de Boeing à celles des autorités d'enquête (NTSC, NTSB, AIB éthiopien) et des régulateurs (FAA), non pas en les citant directement mais en les convoquant comme cadres procéduraux et instances de légitimité. Cette forme réalise ce que Linell (2001) qualifierait de dialogisme externe minimal : les voix externes sont nommées mais ne parlent pas. Elle constitue le socle du régime discursif de Boeing.

La polyphonie technique apparaît principalement au Bloc 2 et se prolonge au Bloc 3. Elle mobilise un lexique spécialisé (MCAS, capteur d'angle d'attaque, loi de commande, certification, essais) qui fonctionne à la fois comme signe de maîtrise et comme filtre d'accès au discours : seul un lecteur cognitif-technique peut suivre pleinement. Cette forme de polyphonie a un double effet : elle construit la crédibilité mais elle exclut aussi une partie du public de la compréhension fine, ce qui peut nourrir la voix médiatique critique portant sur la transparence.

La polyphonie morale est la plus circonscrite temporellement : elle domine le Bloc 1, s'estompe au Bloc 2, réapparaît ponctuellement au Bloc 3 (audition parlementaire, fonds humanitaire du C19) et disparaît au Bloc 4. Elle mobilise le lexique du deuil, de la compassion et de la responsabilité éthique. Sa fonction est double : répondre à la voix morale anticipée et préserver la légitimité de l'entreprise dans l'espace public émotionnel.

La polyphonie politique émerge au Bloc 3 avec les auditions du Congrès américain et culmine au Bloc 4 avec la démission de Muilenburg. Elle articule la voix de Boeing à celles des instances politiques (Congrès, régulateurs) et aux critiques publiques. Sa fonction est de démontrer que Boeing prend au sérieux la reddition de comptes institutionnelle mais elle laisse en suspens la question de l'imputabilité individuelle.

La polyphonie stratégique est la plus tardive : elle apparaît au Bloc 4 avec la reconfiguration de gouvernance. Elle articule la voix de Boeing à celles des marchés, des actionnaires et des partenaires industriels. Sa fonction est prospective : construire une perspective de sortie de crise sans revenir sur les responsabilités passées.

Un résultat empirique majeur émerge de ce tableau : aucune forme de polyphonie n'intègre directement les voix des victimes ou des familles. La polyphonie morale les évoque, mais toujours à travers la médiation de Boeing (« nos plus sincères condoléances ») elles ne sont jamais citées, jamais entendues dans leur voix propre. Ce silence polyphonique constitue le principal impensé du dispositif dialogique de Boeing.

4.2.4 Silences récurrents et cadrages exclus

Aux voix effectivement mobilisées (Tableaux 2 et 3) répond, en creux, ce que le discours de Boeing s'abstient de formuler. Au sens de Ducrot (1972), un silence structurant n'est pas une omission accidentelle mais un contenu écarté qui organise le sens du discours sans être énoncé. Cinq silences de cet ordre ressortent du corpus.

Type de silence	**Élément absent ou minimisé**	**Fonction discursive**
Silence sur la responsabilité directe	Absence initiale d'attribution explicite de responsabilité dans les accidents.	Éviter une reconnaissance juridique immédiate et maintenir un cadrage prudent de la crise.
Silence technique partiel	Explication tardive ou partielle du rôle précis du système MCAS dans les accidents.	Limiter la perception d'un défaut structurel du système et préserver la crédibilité technique du constructeur.
Silence organisationnel	Peu de références aux processus internes de décision ou aux tensions organisationnelles.	Maintenir l'image d'une organisation cohérente et maîtrisant la situation.
Silence stratégique	Absence initiale de discussion sur les conséquences industrielles ou financières de la crise.	Éviter d'amplifier les inquiétudes des investisseurs et des partenaires économiques.
Silence sur les conflits institutionnels	Références limitées aux divergences entre autorités de régulation ou aux critiques politiques.	Maintenir une image de coopération avec les institutions et éviter la confrontation publique.

Les cinq silences recensés ne sont pas indépendants : ils convergent vers un même effet discursif, à savoir la préservation de l'organisation d'une imputabilité publiquement identifiable. La crise est cadrée comme un problème technique à corriger (silence sur le rôle précis du MCAS), résultant d'une chaîne d'événements sans auteur nommé (silence sur la responsabilité directe et sur les processus internes), sans conséquences industrielles

immédiatement discutées (silence stratégique), et sans divergence institutionnelle explicitement reconnue (silence sur les conflits institutionnels).

Le silence sur la responsabilité directe est le silence fondateur du corpus. Il est particulièrement visible au Bloc 1 (aucune hypothèse causale ne circule dans les communiqués) et se prolonge tout au long du corpus à travers la formule « chaîne d'événements » introduite au C12 ; formule qui fonctionne comme opérateur d'anonymisation causale. Ce silence n'est pas simple : au fil du corpus, il se transforme d'une prudence procédurale (« nous ne pouvons pas discuter des détails d'une enquête en cours ») à une reconnaissance partielle (C24, aveu d'erreurs de conception devant le Congrès). Mais même dans l'aveu, aucune imputabilité individuelle n'est nommément formulée : Hamilton reconnaît des erreurs sans désigner de responsables.

Le silence technique partiel est le corollaire du précédent. Boeing communique abondamment sur le MCAS à partir du C5, mais toujours en le présentant comme un dysfonctionnement à corriger, jamais comme un choix de conception à interroger. Le lecteur cognitif-technique reçoit une explication détaillée du correctif ; il ne reçoit pas d'explication de la genèse du défaut. Cette structure discursive préserve la crédibilité technique globale du constructeur tout en localisant la faille dans un composant spécifique corrigeable.

Le silence organisationnel est le plus subtil. Aucun communiqué ne fait mention des débats internes, des alertes qui auraient pu précéder les accidents, des tensions entre ingénieurs et direction, ou des choix organisationnels qui ont rendu possible la crise. L'organisation apparaît comme un acteur unifié, cohérent, en pleine maîtrise de sa réponse. Le contraste est saisissant entre cette image et ce que révéleront ultérieurement les enquêtes parlementaires et journalistiques sur les pratiques internes de Boeing.

Le silence stratégique est le plus tardivement rompu. Jusqu'au C27 (suspension de la production, décembre 2019), Boeing évite de discuter frontalement les conséquences industrielles de la crise. Le C27 marque la levée de ce silence : la suspension de production est explicitement discutée, avec ses implications pour la chaîne d'approvisionnement et l'emploi. Cette rupture correspond au moment où l'ampleur des coûts ne peut plus être dissimulée aux marchés.

Le silence sur les conflits institutionnels est particulièrement visible au C6 (12 mars 2019). Boeing reconnaît que d'autres régulateurs ont immobilisé la flotte (« nous comprenons que les organismes de réglementation et les clients ont pris les décisions qu'ils jugent les plus appropriées »), mais refuse de nommer ces régulateurs ou de discuter leur motif. Le désaccord international, pourtant public et médiatisé, est reformulé comme une somme de décisions nationales autonomes. Ce silence permet de préserver l'image d'une coopération générale malgré l'existence de divergences réelles.

L'ensemble de ces silences participe à un cadrage discursif sélectif de la crise. En limitant certaines informations ou en différant leur explicitation, Boeing cherche à préserver sa légitimité technique, organisationnelle et institutionnelle. Ce résultat empirique invite à considérer les silences non pas comme des lacunes de la communication mais comme des opérateurs stratégiques à part entière du dispositif dialogique.

4.2.5 Évolution du cadrage discursif global de la crise du 737 MAX

Les quatre tableaux précédents ont dégagé des dimensions transversales du dispositif dominantes du lecteur, voix, polyphonie, silences. Il reste à saisir leur articulation dans une trajectoire chronologique. La lecture qui suit recompose cette trajectoire bloc par bloc, à travers trois indicateurs conjugués : le cadrage dominant, le lexique central, et la logique argumentative structurante.

Bloc / Phase	Cadrage dominant	Lexique central	Logique discursive structurante
Bloc 1 (1–4) Sidération initiale	Cadrage tragique et procédural	Attristés, condoléances, enquête, sécurité, coopération	Empathie et reconnaissance de la gravité de l'événement, renvoi aux autorités d'enquête affirmation du principe de sécurité
Bloc 2 (5–12) Défense technique	Cadrage technico réglementaire	MCAS, mise à jour logicielle, certification, formation, essais	Réponse aux critiques par l'expertise technique ; précision des correctifs ; validation par les autorités de régulation
Bloc 3 (13–24) Pression institutionnelle	Cadrage institutionnel sous contrainte	Transparence ; responsabilité ; sécurité renforcée ; engagement ; Congrès	Reconnaissance partielle de erreurs ; gestion de la pression politique ; réaffirmation de la légitimité organisationnelle
Bloc 4 (25–28) Gouvernance et refondation	Cadrage stratégique et symbolique	Confiance ; leadership ; gouvernance ; réforme ; stabilité	Déplacement du problème technique vers une transformation organisationnelle et stratégique

Le tableau 5 met en exergue une transformation progressive du cadrage discursif de Boeing qui articule les quatre blocs en une trajectoire cohérente. Cette transformation opère à trois niveaux simultanés : le cadrage dominant (registre général du discours), le lexique central (vocabulaire mobilisé) et la logique discursive structurante (opération argumentative principale).

Le cadrage tragique et procédural du Bloc 1 mobilise un lexique du deuil et de la coopération (« attristés », « condoléances », « enquête », « coopération »). Sa logique est double : reconnaître la gravité humaine tout en transférant la charge de l'explication causale

aux autorités d'enquête. Ce cadrage est fondamentalement défensif : il repose sur le renvoi à des instances tierces et sur l'affirmation générique d'un principe de sécurité.

Le cadrage technico-réglementaire du Bloc 2 opère un déplacement lexical majeur : les termes affectifs cèdent la place à un vocabulaire spécialisé (« MCAS », « mise à jour logicielle », « certification », « formation », « essais »). La logique discursive se transforme : Boeing ne renvoie plus principalement à l'enquête, elle prend l'initiative en annonçant le correctif. Ce cadrage marque le passage d'une posture réactive à une posture active. Il repose sur une double légitimation : celle de l'expertise technique interne et celle de la validation réglementaire externe (FAA).

Le cadrage institutionnel sous contrainte du Bloc 3 introduit un lexique nouveau (« transparence », « responsabilité », « engagement », « Congrès ») qui traduit l'irruption de la pression politique dans l'espace discursif. La logique structurante devient plus complexe : Boeing doit simultanément reconnaître des erreurs (aveu partiel du C24), gérer la pression politique (auditions parlementaires) et réaffirmer sa légitimité organisationnelle (annonces de gouvernance C20-C23). C'est le bloc le plus hétérogène du corpus, ce qui reflète la multiplicité des fronts sur lesquels Boeing doit désormais tenir un discours cohérent.

Le cadrage stratégique et symbolique du Bloc 4 opère un déplacement décisif. Le lexique devient prospectif (« confiance », « leadership », « gouvernance », « réforme », « stabilité ») et la logique structurante n'est plus celle de la réponse aux critiques mais celle de la refondation. Boeing déplace la question de la crise vers la question de la gouvernance : ce n'est plus « comment corriger le défaut technique ? » mais « comment refonder la confiance dans l'organisation ? ». Ce déplacement est particulièrement visible au C28 (démission de Muilenburg) où la formule « engagement renouvelé en faveur d'une transparence totale » signale que la crise se résout par un changement de direction plutôt que par un règlement explicite des responsabilités passées.

L'analyse met en évidence une transformation progressive du cadrage discursif de Boeing, passant d'un registre empathique et procédural à un cadrage technique, puis institutionnel, avant de s'orienter vers une logique stratégique de refondation et de restauration de la confiance. Cette trajectoire n'est pas linéaire mais cumulative : chaque bloc conserve des traces du cadrage précédent (l'expression d'empathie subsiste au Bloc 2 avant de s'estomper au Bloc 3 ; le lexique technique reste présent au Bloc 4), mais la dominante se déplace. Le résultat est un dispositif discursif à quatre couches où la couche la plus récente absorbe partiellement les précédentes.

4.2.6 Typologie des lecteurs-modèles

Le dernier tableau opère la synthèse de tout ce qui précède. Aux dominantes évolutives (Tableau 1), aux voix (Tableau 2), aux polyphonies (Tableau 3), aux silences (Tableau 4) et aux cadrages successifs (Tableau 5) correspondent, en aval, une pluralité de figures de destinataires que Boeing construit textuellement. Six lecteurs-modèles se dégagent de l'ensemble du corpus, chacun caractérisable par ses attentes interprétatives, les indices discursifs qui l'activent et la fonction dialogique que Boeing cherche à remplir en le mobilisant.

Lecteur-modèle	**Caractéristiques interprétatives**	**Indices discursifs privilégiés**	**Fonction dialogique recherchée**
Lecteur technique	Recherche des explications techniques et des preuves de fiabilité.	Références au MCAS, essais en vol, ingénierie, certification, données techniques.	Convaincre de la maîtrise technique de la crise.
Lecteur régulateur	Porte une attention particulière au respect des exigences réglementaires et de sécurité.	Coopération avec la FAA et les autres autorités, conformité, processus de certification.	Restaurer la crédibilité institutionnelle auprès des organismes de contrôle.
Lecteur empathique	Attentif à la reconnaissance de la souffrance des	Condoléances, compassion, hommages,	Reconstruire la relation de

	victimes et à la responsabilité morale de l'entreprise.	engagement envers les familles.	confiance sur le plan humain.
Lecteur professionnel de l'aviation	Évalue les conséquences opérationnelles des mesures annoncées.	Formation des pilotes, procédures, exploitation des appareils, sécurité des opérations.	Rassurer les acteurs du secteur aéronautique quant à la reprise des opérations.
Lecteur économique (actionnarial)	S'intéresse à la pérennité de l'entreprise et à sa capacité de redressement.	Continuité des activités, engagement envers les clients, stabilité de l'entreprise, gouvernance.	Préserver la confiance des partenaires économiques et des investisseurs.
Lecteur citoyen (opinion publique)	Évalue la responsabilité sociale de Boeing et la protection de l'intérêt public.	Transparence, sécurité publique, responsabilité organisationnelle, engagement envers la société.	Restaurer la légitimité sociale et la réputation de l'organisation.

La typologie des six lecteurs-modèles constitue le résultat synthétique central de l'analyse. Elle établit que la communication de crise de Boeing ne mobilise pas un lecteur unique mais six figures distinctes, réparties selon les moments de la crise et les fonctions énonciatives des communiqués. Cette pluralité confirme, sur le plan empirique, la thèse dialogique : même dans un corpus institutionnel dominé par une forme monologique, la variété des destinataires anticipés produit une variété de configurations textuelles.

Les six figures se distinguent par trois traits principaux : la nature de leur attente (technique, réglementaire, morale, opérationnelle, économique, sociale), les indices discursifs qui les activent (lexique, arguments, dispositifs rhétoriques), et la fonction dialogique que Boeing cherche à réaliser en les mobilisant. Ces trois traits sont solidaires : à un type d'attente correspond un lexique caractéristique et une fonction stratégique.

Deux figures traversent l'ensemble du corpus : le lecteur technique (activé de façon récurrente à partir du Bloc 2 et jusqu'au Bloc 4) et le lecteur régulateur (présent dès le Bloc 1 avec la mention de la FAA et jusqu'au terme du corpus). Ces deux figures constituent le

socle du dispositif dialogique de Boeing : la crédibilité technique et la validation réglementaire forment la matrice permanente autour de laquelle les autres figures se déploient.

Le lecteur empathique est le plus localisé temporellement : il domine le Bloc 1 (condoléances, sidération), réapparaît au C9 (lettre identitaire), au C10 (réponse à Ethiopian Airlines), au C19 (fonds humanitaire) et au C24 (auditions du Congrès), puis s'efface au Bloc 4. Cette localisation traduit une caractéristique importante : le registre empathique n'est jamais totalement absent du corpus mais il devient périphérique dès que la crise se prolonge. Boeing ne peut pas maintenir en régime durable un discours d'empathie ; celui-ci est réactivé ponctuellement à des moments symboliquement forts.

Le lecteur professionnel de l'aviation émerge principalement au Bloc 2 (formation des pilotes, procédures) et se prolonge au Bloc 3. C'est une figure technique mais distincte du lecteur technique général : il s'agit des acteurs opérationnels du secteur (pilotes, compagnies aériennes, services de maintenance) qui ont besoin de savoir concrètement comment le retour en service se traduira dans leurs pratiques. La différenciation entre lecteur technique et lecteur professionnel de l'aviation constitue une finesse analytique importante : Boeing ne s'adresse pas seulement à des ingénieurs mais aussi à des opérateurs.

Le lecteur économique (actionnarial) devient central à partir du Bloc 3 et domine le Bloc 4. Il est activé par les annonces de résultats financiers (C16, C17, C18, C20), par la suspension de production (C27) et par le changement de direction (C28). Sa fonction dialogique est de préserver la confiance des marchés enjeu vital pour une entreprise cotée en bourse dont le titre est fortement exposé à la crise.

Le lecteur citoyen (opinion publique) est le plus ambigu du dispositif. Il n'est jamais nommément désigné dans les communiqués (aucun communiqué ne s'adresse explicitement à « l'opinion publique »), mais il est activé implicitement par les registres de la transparence, de la responsabilité sociale et de la sécurité publique. Cette configuration confirme un résultat empirique important : Boeing s'adresse à l'opinion publique sans

jamais la nommer, en passant par le relais des instances (régulateurs, médias, actionnaires, Congrès) qui la constituent médiatiquement.

Un dernier point mérite d'être souligné. Aucune des six figures n'est celle de la victime individuelle ou de la famille endeuillée en tant que destinataire du discours. Le lecteur empathique est proche mais n'est pas identique : c'est un lecteur qui attend de Boeing la reconnaissance de la souffrance, non un lecteur qui est lui-même la voix des victimes. Cette absence structurale confirme le résultat déjà signalé pour la polyphonie (Tableau 3) et pour les silences (Tableau 4) : les voix des victimes ne sont pas intégrées au dispositif dialogique de Boeing comme énonciateurs, mais seulement comme objets d'un discours d'empathie médié.

4.3 Interprétation des résultats à la lumière du cadre théorique

Les six tableaux qui précèdent permettent de formuler quatre résultats interprétatifs majeurs, qui articulent la lecture transversale du corpus à sa dynamique temporelle.

4.3.1 Une trajectoire dialogique en quatre régimes

Le corpus Boeing révèle une trajectoire dialogique en quatre régimes successifs qui recouvrent partiellement les quatre blocs chronologiques. Le premier régime : sidération et réassurance dominant au Bloc 1, articule un lecteur affectif à une réponse de réassurance sur la sûreté du produit. Le second : défense technico-réglementaire dominant au Bloc 2, déplace le lecteur vers le registre cognitif-technique et fait de la coopération avec la FAA le principal opérateur de légitimité. Le troisième : pression institutionnelle dominant au Bloc 3, ouvre la parole à une pluralité de figures divisionnaires et intègre progressivement les voix économique et politique/institutionnelle. Le quatrième : refondation stratégique dominant au Bloc 4, mobilise un lecteur projectif et stratégique et déplace l'énonciation vers une gouvernance renouvelée.

Cette trajectoire n'est pas linéaire : elle est ponctuée d'inflexions énonciatives qui rompent la logique dominante de chaque bloc. Les quatre inflexions majeures sont : (1) le silence

de réassurance du C4, qui suspend la formule initiale de sûreté ; (2) la lettre identitaire du C9, qui active un lecteur civilisationnel absent du reste du Bloc 2 ; (3) la reconnaissance partielle d'erreurs devant le Congrès (Hamilton) au C24, qui rompt le régime de silence technique ; (4) la démission de Muilenburg au C28, qui fait disparaître sans commentaire la voix qui avait incarné Boeing pendant treize mois. Ces quatre inflexions constituent les points de bascule empiriques du corpus. Chacune signale un moment où la configuration dialogique dominante ne peut plus se maintenir et cède à une reconfiguration.

4.3.2 Une distribution énonciative interne progressive

L'analyse des formes de polyphonie établit un second résultat central : la voix de Boeing n'est jamais unique, mais elle est progressivement démultipliée. Au Bloc 1, Boeing s'énonce comme collectif institutionnel monologique. Au Bloc 2 apparaît la voix personnalisée du PDG Muilenburg (C7, C9, C12) puis une première voix divisionnaire (McAllister au C11). Au Bloc 3, la distribution s'enrichit et l'ingénieur en chef Hamilton (C24) porte, devant le Congrès, une parole de reconnaissance partielle que le PDG ne peut ou ne veut porter. Au Bloc 4, la parole est redistribuée entre un VP programme (Jenks au C26), un pilote en chef (Henderson au C26), un CFO intérimaire (Smith au C28), un nouveau président non exécutif (Kellner au C28) et un nouveau PDG (Calhoun au C28).

Cette démultiplication n'est pas simple diversification : elle correspond à une stratégie de spécialisation énonciative. Le PDG porte l'affectif, l'identitaire et l'engagement (C7, C9, C12) ; les cadres divisionnaires portent le technique (McAllister, Hamilton) et l'industriel (Jenks, Henderson) ; le CFO porte l'économique (C27) ; le conseil porte la gouvernance (C28). À mesure que la crise s'institutionnalise, la spécialisation énonciative se renforce au prix d'une désincarnation progressive de la voix collective. Le C28 constitue le terme de cette dynamique : la voix qui avait incarné Boeing disparaît, remplacée par une pluralité de voix nouvelles présentées collectivement.

4.3.3 Un régime de silence trois fois structurant

L'analyse des silences (Tableau 4) établit un troisième résultat majeur : les silences structurants ne sont pas des lacunes accidentelles mais des opérateurs discursifs à part entière. Trois silences convergent particulièrement : le silence sur la responsabilité directe, le silence technique partiel (sur la genèse du MCAS), et le silence sur les voix des victimes (résultat croisé des Tableaux 3 et 6).

Ces trois silences produisent un même effet discursif : la préservation de l'organisation d'une imputabilité publiquement nommée. La crise est cadrée comme un problème d'ingénierie à corriger (silence technique partiel), résultant d'une chaîne d'événements sans auteur identifiable (silence sur la responsabilité directe), qui a produit une perte collective non individualisée (silence sur les voix des victimes). Ce triple silence est le régime discursif dominant de Boeing en crise. Il persiste malgré l'aveu partiel du C24 : Hamilton reconnaît des erreurs de conception du MCAS, mais ne nomme personne. La démission de Muilenburg au C28 fonctionne comme la conséquence institutionnelle d'une responsabilité qui reste discursivement innommée.

4.3.4 Une polyphonie structuralement asymétrique

Le quatrième résultat interprétatif porte sur l'asymétrie polyphonique du corpus. Sur 28 communiqués, un seul (C10) intègre une voix externe citée directement, et cette voix est celle d'un partenaire (le PDG d'Ethiopian Airlines), citée sur une formule non conflictuelle. Aucune voix critique famille de victime, régulateur étranger ayant décidé l'immobilisation, journaliste, syndicat de pilotes, ancien ingénieur Boeing n'accède à une citation directe. Le régime dialogique de Boeing est structuralement asymétrique : il anticipe les voix externes (Tableau 2) mais ne les intègre pas.

Ce résultat empirique nuance la thèse d'une communication dialogique effective (Kent & Taylor, 2002) et confirme la portée heuristique du concept de « dialogicalité cachée »

(Linell, 2001) : le corpus Boeing est effectivement dialogique au sens où il est structuré par l'anticipation des réponses d'autrui, mais cette dialogicalité reste enveloppée dans une forme institutionnellement fermée. Les voix externes sont convoquées comme instances de procédure ou comme cadres de légitimité (polyphonie institutionnelle), non comme énonciateurs à part entière. La communication de crise de Boeing constitue en cela un cas exemplaire de discours institutionnel dont la surface monologique masque une intense activité dialogique interne mais non externe.

Les quatre résultats interprétatifs qui précèdent peuvent maintenant être discutés au regard de la littérature présentée aux chapitres 1 et 2. Cinq points de discussion structurent cette section.

4.3.5 Confirmation empirique de la « dialogicalité cachée » (Linell)

Le corpus Boeing constitue une confirmation empirique forte de la thèse de Linell (1991, 2001) selon laquelle les discours institutionnels d'apparence monologique sont structurés par une « dialogicalité cachée » c'est-à-dire par l'anticipation systématique de voix externes qui ne sont pas explicitement citées dans le texte. Les Tableaux 2 (voix anticipées) et 3 (formes de polyphonie) établissent conjointement que Boeing anticipe six familles de voix tout au long de la crise, mais n'intègre qu'une seule voix externe citée directement (C10). Cette configuration est exactement celle décrite par Linell : la pluralité des voix organise le sens du texte sans être formellement reconnue en son sein.

L'apport spécifique du corpus Boeing à la thèse de Linell tient à sa dimension temporelle. Linell théorise la dialogicalité cachée comme propriété synchronique d'un texte donné ; le corpus Boeing révèle qu'elle est également une propriété diachronique les voix anticipées se transforment au fil de la crise, et cette transformation est un marqueur objectif de la

dynamique dialogique (Tableau 2). Le déplacement de la voix morale (centrale au Bloc 1, périphérique au Bloc 4) et l'émergence tardive de la voix économique (centrale au Bloc 4, absente au Bloc 1) illustrent ce mécanisme.

4.3.6 Reformulation critique des approches classiques (Coombs, Benoit)

Les approches classiques de la communication de crise, notamment la *Situational Crisis Communication Theory* de Coombs (2007, 2015) et la théorie de la restauration d'image de Benoit (1995), permettent de rendre compte d'une partie des stratégies observées dans le corpus Boeing. La séquence C5 (correctif logiciel), C7 (immobilisation), C12 (comité indépendant) relève typiquement d'une combinaison de stratégies correctives et de mortification atténuée au sens de Benoit. L'aveu du C24 devant le Congrès correspond à ce que Coombs qualifierait de « reconstruction » en situation d'attribution forte de responsabilité.

Toutefois, ces approches laissent en retrait trois dimensions que l'analyse dialogique met au premier plan. Premièrement, la pluralité des lecteurs-modèles mobilisés (Tableau 6) montre que Boeing ne cherche pas à convaincre un public unique mais à configurer simultanément six figures distinctes de destinataires. Les stratégies de restauration d'image ne sont pas indifférentes à cette pluralité elles se déclinent selon la figure activée. Deuxièmement, les silences structurants (Tableau 4) fonctionnent comme opérateurs stratégiques que ni Coombs ni Benoit ne thématisent : la formule « chaîne d'événements » (C12) n'est ni un déni, ni une justification, ni une mortification c'est un opérateur d'anonymisation causale, qui appartient à une catégorie discursive absente des typologies classiques. Troisièmement, la démultiplication énonciative interne (voix divisionnaires spécialisées) est une stratégie de spécialisation par locuteur qui échappe aux modèles centrés sur l'organisation comme énonciateur unifié.

L'analyse dialogique ne réfute donc pas les approches classiques : elle en révèle les angles morts et propose un cadre d'analyse plus fin des mécanismes discursifs à l'œuvre en situation de crise institutionnelle.

4.3.7 Le lecteur-modèle (Eco) comme opérateur d'analyse de crise

L''application du concept de lecteur-modèle (Eco, 1979, 1985) à un corpus de communication de crise constitue un apport méthodologique spécifique du présent travail. Eco a développé ce concept dans le cadre de l'analyse littéraire ; son transfert vers l'analyse des discours institutionnels de crise permet de mettre au jour deux phénomènes que les analyses classiques peinent à saisir : (1) la pluralité des figures de destinataires simultanément activées dans un même corpus (Tableau 6), et (2) la transformation dynamique de ces figures au fil de la crise (Tableaux 1 et 6).

La typologie en six lecteurs-modèles dégagée par l'analyse est un résultat empirique original. Elle établit que la communication de crise de Boeing n'oscille pas entre un lecteur émotionnel et un lecteur rationnel comme les typologies binaires le suggéreraient mais mobilise six figures distinctes qui se recomposent selon les moments et les fonctions énonciatives. Cette pluralité invite à reconsidérer les catégorisations trop rigides des publics en communication de crise, en faveur d'une approche qui reconnaît la coprésence permanente de plusieurs figures de destinataire dans tout discours institutionnel.

4.3.8 Une contribution à la théorie de la communication dialogique (Kent & Taylor)

La théorie de la communication dialogique développée par Kent et Taylor (1998, 2002) postule que la communication éthique et efficace repose sur cinq principes mutualité, proximité, empathie, risque, engagement. Le corpus Boeing offre l'occasion de discuter empiriquement cette théorie.

Sur les cinq principes, quatre trouvent un ancrage discursif dans le corpus : l'empathie est marquée par les condoléances récurrentes (polyphonie morale, Tableau 3) ; la propinquité est activée par l'incarnation biographique du PDG (C9) ; le risque est reconnu par l'aveu partiel du C24 ; l'engagement est formulé par la lettre du C9 et les annonces successives de correctifs. En revanche, la mutualité définie par Kent et Taylor comme l'ouverture effective à la voix d'autrui reste, à la lumière du Tableau 3, empiriquement peu réalisée

dans le corpus. Une seule voix externe est citée directement (C10). Les voix des familles, des régulateurs étrangers, des syndicats et des critiques ne sont pas intégrées.

Ce résultat suggère que la théorie de Kent et Taylor doit être complétée par une distinction que le corpus rend visible : la distinction entre dialogicité anticipée (les voix externes structurent le discours par leur anticipation) et dialogicité intégrée (les voix externes sont effectivement citées et intégrées comme partenaires énonciatifs). Le corpus Boeing est massivement dialogique au premier sens, très peu dialogique au second. Cette distinction ouvre un espace analytique fécond pour discriminer, dans les discours institutionnels de crise, les formes réelles d'ouverture polyphonique et les formes qui n'en présentent que la surface.

Une objection pourrait être opposée à cette lecture : la configuration asymétrique observée ne serait-elle pas simplement caractéristique de la communication des grandes organisations en général, et non spécifique à la situation de crise étudiée ? La réponse doit être nuancée. D'une part, les principes dialogiques formalisés par Kent et Taylor (1998, 2002) et le modèle symétrique bidirectionnel de Grunig (1992 ; Grunig, Grunig & Dozier, 2002) ont précisément été proposés comme norme aspirationnelle du champ des relations publiques éthiques : mesurer l'écart entre pratique observée et idéal théorique du champ constitue en soi un apport analytique. D'autre part, plusieurs formes organisationnelles alternatives entreprises délibératives, sociocratiques ou holocratiques (Robertson, 2015 ; Detchessahar, 2019) promeuvent effectivement une communication interne et externe plus symétrique et participative. La configuration observée chez Boeing n'est donc pas une nécessité structurelle liée à la nature organisationnelle du locuteur, mais le résultat d'un choix énonciatif situé, cohérent avec un modèle de gouvernance hiérarchique et de communication institutionnelle centralisée. Elle suggère que, dans un contexte de crise industrielle majeure, les principes dialogiques sont mobilisés de manière sélective et stratégique plutôt que pleinement relationnelle.

Au terme de cette discussion, l'hypothèse initiale peut être considérée comme empiriquement confirmée : les communiqués de Boeing, bien qu'apparemment monologiques, sont structurés par un dialogue implicite avec des interlocuteurs anticipés

et constituent des réponses différées à un environnement discursif conflictuel (Linell, 2001). Ce dialogisme demeure cependant asymétrique : les voix externes sont reconnues comme contraintes discursives, mais rarement intégrées comme partenaires énonciatifs. Il s'agit d'un dialogisme anticipatif maîtrisé, orienté vers la préservation de la légitimité organisationnelle ; instrument par lequel Boeing a cherché à stabiliser son image publique en adaptant progressivement son cadrage tout en maintenant la maîtrise de l'énonciation et des frontières du débat.

4 . 3 . 9 Limites de la recherche

Le présent travail comporte plusieurs limites qu'il convient de reconnaître. Sur le plan du corpus, l'analyse porte exclusivement sur les communiqués officiels publiés par Boeing sur son site institutionnel. Elle ne couvre pas les prises de parole médiatiques, les auditions parlementaires dans leur intégralité, les communications internes ni les documents produits par la FAA, le NTSB ou les autorités éthiopiennes. Une recherche complémentaire intégrant ces documents permettrait de vérifier si la configuration dialogique dégagée résiste à l'élargissement du corpus, ou si elle est spécifique au genre discursif du communiqué de presse (Jacobs, 1999 ; Catenaccio, 2008).

Sur le plan méthodologique, l'analyse repose sur une lecture interprétative d'un chercheur unique. Bien que la grille en sept rubriques ait été appliquée uniformément aux 28 communiqués, une triangulation interprétative par exemple par accord inter-juges sur un sous-échantillon renforcerait la validité des résultats (Aveling, Gillespie & Cornish, 2015).

Sur le plan théorique, l'articulation entre le concept de lecteur-modèle (Eco) et la théorie du dialogisme (Bakhtine) mériterait un approfondissement systématique. Le présent travail les mobilise conjointement dans une démarche opératoire ; une élaboration théorique de leur articulation ouvrirait une perspective de recherche.

Enfin, plusieurs pistes de recherche s'ouvrent à partir des résultats. Premièrement, l'étude comparative avec d'autres crises industrielles majeures (Toyota 2010, Volkswagen 2015, BP 2010) permettrait de tester si la typologie en six lecteurs-modèles est transférable et si les silences structurants dégagés dans le corpus Boeing se retrouvent dans d'autres

contextes. Deuxièmement, l'analyse dialogique des communications de crise dans les réseaux socio numériques (Johnen & Zerfass, 2017) prolongerait la présente étude en interrogeant les effets de la médiation numérique sur les configurations dialogiques. Troisièmement, une étude longitudinale post-2019 sur la communication de Boeing depuis la nomination de Calhoun permettrait de vérifier si la refondation prospective annoncée au C28 s'est effectivement traduite dans une reconfiguration dialogique durable.

Conclusion générale

Retour sur la problématique

Le mémoire présent s'était donné pour objectif d'analyser la communication de crise de Boeing lors de la crise du 737 MAX (2018-2019) à partir d'un cadre bakhtinien élargi, articulant la théorie du dialogisme (Bakhtine, 1984 ; Linell, 2001 ; Marková, 2003), le concept de lecteur-modèle (Eco, 1979, 1985) et les approches contemporaines de la communication de crise (Coombs, 2015 ; Benoit, 1995 ; Kent & Taylor, 1998, 2002). L'hypothèse centrale était que même des textes institutionnels d'apparence monologique sont traversés par une pluralité de voix implicites et se laissent analyser comme des dispositifs dialogiques à part entière.

Apport empirique

L'analyse a dégagé quatre résultats empiriques principaux, développés au chapitre 4 et récapitulés ici en synthèse.

Une trajectoire dialogique en quatre régimes. Le corpus révèle une transformation continue de la configuration dialogique dominante de la sidération et de la réassurance initiale à la refondation stratégique terminale, en passant par la défense technico-réglementaire et la

pression institutionnelle. Cette trajectoire n'est pas linéaire : elle est ponctuée d'inflexions énonciatives qui constituent les points de bascule empiriques du corpus.

Une distribution énonciative interne progressive. La voix de Boeing, initialement monologique et collective, se démultiplie au fil de la crise entre voix personnalisée du dirigeant, voix divisionnaires spécialisées (technique, industrielle) et, en fin de corpus, voix de gouvernance. Cette démultiplication n'est pas simple diversification : elle correspond à une stratégie de spécialisation énonciative dont le terme est la désincarnation progressive de la voix collective initiale.

Un régime de silence trois fois structurant. Trois silences convergents organisent le dispositif discursif : silence sur la responsabilité directe, silence technique partiel sur la genèse du défaut, silence sur les voix des victimes. Ces silences ne sont pas des lacunes accidentelles mais des opérateurs discursifs qui préservent l'organisation d'une imputabilité publiquement nommée.

Une polyphonie structuralement asymétrique. Sur l'ensemble du corpus, une seule voix externe est citée directement, et cette voix est celle d'un partenaire commercial dans une formule non conflictuelle. Aucune voix critique famille de victime, régulateur dissident, syndicat, ancien ingénieur n'accède au statut d'énonciateur cité. Le régime dialogique de Boeing est massivement dialogique au sens de l'anticipation, très peu dialogique au sens de l'intégration effective.

Ces quatre résultats, pris ensemble, caractérisent la communication de crise de Boeing comme un dialogisme anticipatif maîtrisé dispositif énonciatif qui reconnaît l'existence des voix externes comme contraintes discursives mais en limite l'autonomie énonciative au bénéfice de la préservation de la légitimité organisationnelle.

Apport de la recherche

Sur le plan théorique, le mémoire apporte trois contributions.
Premièrement, il confirme empiriquement la thèse de la « dialogicalité cachée » (Linell, 2001) et lui apporte une dimension diachronique. Linell théorise la dialogicalité cachée comme propriété synchronique d'un texte donné. Le corpus Boeing révèle qu'elle est également une propriété évolutive : les voix anticipées se transforment au fil de la crise, et cette transformation est un marqueur objectif de la dynamique dialogique. Le déplacement de la voix morale et l'émergence tardive de la voix économique illustrent ce mécanisme.

Deuxièmement, il propose une distinction analytique entre dialogicité anticipée (les voix externes structurent le discours par leur anticipation) et dialogicité intégrée (les voix externes sont effectivement citées et intégrées). Cette distinction, que le corpus Boeing rend visible avec une netteté particulière, ouvre un espace analytique pour discriminer, dans les discours institutionnels de crise, les formes réelles d'ouverture polyphonique et les formes qui n'en présentent que la surface. Elle enrichit ainsi la théorie de la communication dialogique de Kent et Taylor (1998, 2002) en lui apportant un critère opératoire de mesure.

Troisièmement, il propose le transfert du concept de lecteur-modèle (Eco, 1979, 1985) développé dans le cadre de l'analyse littéraire vers l'analyse des discours institutionnels de crise. La typologie en six lecteurs-modèles dégagée par l'analyse (lecteur technique, lecteur régulateur, lecteur empathique, lecteur professionnel de l'aviation, lecteur économique / actionnarial, lecteur citoyen / opinion publique) constitue un résultat empirique original. Elle établit que la communication de crise ne mobilise pas un lecteur unique ni une simple opposition binaire entre lecteur rationnel et lecteur émotionnel, mais une pluralité de figures qui se recomposent selon les moments et les fonctions énonciatives.

Ces trois apports invitent à considérer les approches classiques de la communication de crise (Coombs, 2015 ; Benoit, 1995) non pas comme des cadres à réfuter, mais comme des cadres à enrichir par l'articulation avec le dialogisme et le lecteur-modèle. Là où Coombs et Benoit décrivent des stratégies de restauration d'image organisées autour d'un énonciateur et d'un

public unifiés, l'analyse dialogique révèle la pluralité interne des voix et des destinataires que ces stratégies mobilisent simultanément.

La crise du 737 MAX a coûté la vie à 346 personnes et a durablement affecté l'industrie aéronautique mondiale. L'analyse dialogique de la communication de Boeing ne saurait à elle seule répondre aux questions éthiques, techniques et politiques que cette crise soulève. Elle apporte toutefois une contribution spécifique : montrer comment une grande organisation, confrontée à un événement d'une gravité exceptionnelle, mobilise le langage pour préserver sa légitimité tout en anticipant les voix qui la mettent en cause. Cette contribution invite à considérer la communication de crise non comme une simple gestion événementielle mais comme un processus de reconstruction symbolique processus dont l'étude, à la lumière du dialogisme, éclaire la manière dont les institutions élaborent, différent et parfois éludent la reddition de comptes.

Ce travail espère avoir montré que le dialogisme, souvent perçu comme un cadre philosophique abstrait, peut devenir un instrument opératoire d'analyse des discours institutionnels contemporains. Loin de rester une propriété formelle des textes littéraires, la pluralité des voix est un enjeu discursif majeur des sociétés démocratiques : l'analyse des formes prises par cette pluralité de son intégration à son exclusion, de son anticipation à sa reformulation constitue une tâche que la communication de crise, comme discours de la légitimité en tension, met particulièrement en évidence.

ANNEXE A : Liste des communiqués

Conformément au gabarit de présentation du mémoire et afin d'en limiter le volume, les 28 communiqués de presse officiels de Boeing constituant le corpus de cette recherche ne sont pas reproduits intégralement dans cette annexe. Les liens vers les versions officielles de chacun des communiqués sont fournis ci-dessous.

Communiqué 1 : Déclaration de Boeing sur l'enquête sur le vol JT 610 de Lion Air : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 2 : Déclaration de Boeing sur le rapport préliminaire du vol 610 de Lion Air : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 3 : Déclaration de Boeing sur la récupération de l'enregistreur de conversations dans le cockpit du vol 610 de Lion Air : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 4 : **Mise à jour : Déclaration de Boeing sur le vol 302 d'Ethiopian Airlines** : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 5 : Déclaration de Boeing sur l'amélioration du logiciel du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 6 : Déclaration de Boeing sur le fonctionnement du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 7 : En consultation avec la FAA, le NTSB et ses clients, Boeing soutient l'action visant à clouer temporairement au sol les opérations du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 8 : Déclaration de Muilenburg, PDG de Boeing, concernant l'enquête sur l'accident du vol 302 d'Ethiopian Airlines : http://www.prnewswire.com/news-releases/Boeing-Ceo-Muilenburg-Publishs-Statement-On-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accident-Enquete-300813639.html

Communiqué 9 : Lettre du PDG de Boeing, Dennis Muilenburg, aux compagnies aériennes, aux passagers et à la communauté aéronautique : SOURCE Boeing : https://boeing.mediaroom.com/2019-03-18-Letter-from-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-to-Airlines-Passengers-and-the-Aviation-Community

Communiqué 10 : Réponse de Boeing au PDG du groupe Ethiopian Airlines, Ato Tewolde GebreMariam, et à l'industrie de l'aviation : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 11 : Déclaration de Boeing sur le rapport préliminaire de l'enquête sur le vol 302 d'Ethiopian Airlines : SOURCE Boeing : Déclaration de Boeing sur le rapport préliminaire de l'enquête sur le vol 302 d'Ethiopian Airlines - Apr 4, 2019

Communiqué 12 : Déclaration de Dennis Muilenburg, PDG de Boeing : We Own Safety - Mise à jour du logiciel, de la production et des processus du 737 MAX : SOURCE Boeing : Déclaration de Dennis Muilenburg, PDG de Boeing : We Own Safety - Mise à jour du logiciel, de la production et des processus du 737 MAX - Apr 5, 2019

Communiqué 13 : Déclaration de Boeing sur l'alerte de désaccord du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 14 : Discours de Dennis Muilenburg, PDG de Boeing : Discours aux actionnaires 2019 : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 15 : **Déclaration de Boeing sur la certification et la remise en service du 737 MAX** : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 16 : Déclaration de Boeing sur le logiciel du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 17 : Boeing s'engage à soutenir les familles et les communautés touchées par les accidents du vol 610 de Lion Air et du vol 302 d'Ethiopian Airlines. SOURCE Boeing : https://investors.boeing.com/investors/news/press-release-details/2019/Boeing-Pledges-Support-to-Families-Communities-Affected-by-Lion-Air-Flight-610-and-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accidents/default.aspx

Communiqué 18 : Boeing consacre 50 millions de dollars sur les 100 millions de dollars promis à venir en aide à court terme aux familles des victimes des accidents du vol 610 de Lion Air et du vol 302 d'Ethiopian Airlines : SOURCE Boeing : Boeing consacre 50 millions de dollars des 100 millions de dollars promis à venir en aide à court terme aux familles des victimes des accidents du vol 610 de Lion Air et du vol 302 d'Ethiopian Airlines - Jul 17, 2019

Communiqué 19 : Boeing comptabilisera la charge et l'augmentation des coûts au deuxième trimestre en raison de l'immobilisation au sol du 737 MAX : SOURCE

Boeing : Boeing comptabilisera la charge et l'augmentation des coûts au deuxième trimestre en raison de l'immobilisation au sol du 737 MAX - Jul 18, 2019

Communiqué 20 : Dennis Muilenburg, président et chef de la direction de Boeing, et le conseil d'administration de Boeing réaffirment l'engagement de l'entreprise en matière de sécurité : SOURCE Boeing : Dennis Muilenburg, président du conseil d'administration, président et chef de la direction de Boeing, et le conseil d'administration de Boeing réaffirment l'engagement de l'entreprise en matière de sécurité - Sep 25, 2019

Communiqué 21 : Le conseil d'administration de Boeing sépare les rôles de PDG et de président du conseil d'administration : SOURCE Boeing : Le conseil d'administration de Boeing sépare les rôles de PDG et de président du conseil d'administration - Oct 11, 2019

Communiqué 22 : Déclaration de Boeing sur le 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 23 : Progrès réalisés par Boeing pour la remise en service en toute sécurité du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 24 : Le PDG de Boeing, Dennis Muilenburg, témoignera devant le Congrès américain : SOURCE Boeing : Le PDG de Boeing, Dennis Muilenburg, témoignera devant le Congrès américain - Oct 28, 2019

Communiqué 25 : Rapport d'avancement du 737 MAX : Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 26 : Le Boeing 737 MAX 10 fait ses débuts Source Boeing : Communiqués de presse | Salle de presse de Boeing

Communiqué 27 : Déclaration de Boeing concernant la production du 737 MAX : SOURCE Boeing : Déclaration de Boeing concernant la production du 737 MAX - Dec 16, 2019

Communiqué 28 : Boeing annonce des changements à la tête de l'entreprise : SOURCE Boeing : Boeing annonce des changements à la direction - Dec 23, 2019

BIBLIOGRAPHIE

Authier-Revuz, J. (1982). Hétérogénéité montrée et hétérogénéité constitutive : éléments pour une approche de l'autre dans le discours. *DRLAV, 26*, 91–151.

Authier-Revuz, J. (1984). Hétérogénéité(s) énonciative(s). *Langages*, *19*(73), 98–111. https://doi.org/10.3406/lgge.1984.1167

Aveling, E.-L., Gillespie, A., & Cornish, F. (2015). Une méthode qualitative pour analyser la multivoix. *Qualitative Research*, *15*(6), 670–687. https://doi.org/10.1177/1468794114557991

Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman*. Paris : Gallimard.

Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*, Paris : Gallimard

Bakhtine, M. (1970). *La poétique de Dostoïevski* (I. Kolitcheff, trad.). Éditions du Seuil. (Ouvrage publié originalement en 1929)

Bakhtine, M. (1977). *Le marxisme et la philosophie du langage : essai d'application de la méthode sociologique en linguistique* (M. Yaguello, trad.). Éditions de Minuit. (Ouvrage original publié en 1929 sous le nom de V. N. Volochinov)

Bakhtine, M. (1978). *Esthétique et théorie du roman* (D. Olivier, trad.). Gallimard.

Bakhtine, M. (1981). *L'imagination dialogique : Quatre essais* (M. Holquist, Éd. ; C. Emerson & M. Holquist, trad.). University of Texas Press.

Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale* (A. Aucouturier, trad.). Gallimard.

Bally, C. (1965). *Linguistique générale et linguistique française* (4e éd.). Francke. (Ouvrage publié originalement en 1932)

Benoit, W. L. (1995). *Comptes, excuses et excuses : Une théorie des stratégies de restauration d'images*. Presses de l'Université d'État de New York.

Benoit, WL (2018). Crise et redressement d'image chez United Airlines : naviguer dans des cieux hostiles . Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 1 (1), 11–26. https://doi.org/10.70135/jicrcr.v1i1.3

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *La construction sociale de la réalité : Un traité en sociologie de la connaissance*. Anchor Books.

Bres, J., Haillet, P. P., Mellet, S., Nølke, H., & Rosier, L. (éds.). (2005). *Dialogisme et polyphonie : approches linguistiques*. De Boeck – Duculot.

Buber, M. (1969). *Je et Tu* (G. Bianquis, trad.). Aubier-Montaigne. (Ouvrage publié originalement en 1923)

Catenaccio, P. (2008). Communiqués de presse comme genre hybride : Répondre au dilemme informatif et promotionnel. *Pragmatique*, *18*(1), 9–31. https://doi.org/10.1075/prag.18.1.02cat

Charaudeau, P. (2005). *Les médias et l'information : L'impossible transparence du discours*. De Boeck.

Coombs, W. T. (2007). *Communication de crise continue : Planification, gestion et réponse* (2e éd.). Sage.

Coombs, W. T. (2015). *Communication de crise continue : Planification, gestion et réponse* (4e éd.). Sage.

Correia, V. (2020). Problèmes de certification révélés par la crise du 737 Max : une approche comparative d'un point de vue européen. *Droit de l'air et de l'espace*, *45*(4/5), 449–474. https://doi.org/10.54648/AILA2020041

Cusumano, M. A. (2021). Le Boeing 737 MAX : Un échec de la gestion, pas seulement de la technologie. *Communications de l'ACM*, *64*(1), 22–25. https://doi.org/10.1145/3436231

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Éds.). (2018). *Le manuel SAGE de recherche qualitative* (5e éd.). Sage.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

Dilthey, W. (1947). *Le monde de l'esprit* (M. Rémy, trad., 2 vol.). Aubier-Montaigne. (Ouvrages originaux publiés en 1910 et 1926)

Ducrot, O. (1972). *Dire et ne pas dire : Principes de sémantique linguistique*. Hermann.

Ducrot, O. (1984). *Le dire et le dit*. Éditions de Minuit.

Eco, U. (1979). *Lector in fabula : La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*. Bompiani.

Eco, U. (1985). *Lector in fabula : Le rôle du lecteur ou la coopération interprétative dans les textes narratifs* (M. Bouzaher, trad.). Grasset.

Eshun, E. A., Waters, S., & Amoako, R. O. (2024). Communication impliquante : Une analyse du rapport d'enquête du Comité des transports et des infrastructures de la Chambre des représentants des États-Unis sur la crise du Boeing 737 MAX. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *32*(4), Article e70006. https://doi.org/10.1111/1468-5973.70006

Fink, S. (1986). *Gestion de crise : Planification de l'inévitable*. AMACOM.

Fraher, A. L. (2022). « Désobéir aux ordres » en tant que leadership responsable : revenir sur Churchill, Percival et la chute de Singapour. *Revue d'éthique des affaires*, *175*(2), 247–263. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04606-1

Freeman, R. E. (1984). *Gestion stratégique : une approche des parties prenantes*. Pitman.

Gillespie, A., & Cornish, F. (2010). Intersubjectivité : vers une analyse dialogique. *Journal for the Theory of Social Behavior*, *40*(1), 19–46. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2009.00419.x

Gregory, al. (2015). Engagement : La voie vers les relations publiques modernes. Dans S. Hall (éd.), *#FuturePRoof*. #FuturePRoof.

Grunig, J. E. (éd.). (1992). *Excellence en relations publiques et gestion de la communication*. Lawrence Erlbaum.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Relations publiques excellentes et organisations efficaces : une étude sur la gestion de la communication dans trois pays*. Lawrence Erlbaum.

Heath, R. L. (2006). En route vers le brouillard : Réflexions sur les orientations de recherche des relations publiques. *Journal of Public Relations Research*, *18*(2), 93–114. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr1802_2

Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (Éds.). (2009). *Manuel de communication sur les risques et les crises*. Routledge.

Husserl, E. (1913). *Ideen zu einer phänomenologie und phänomenologischen Philosophie: Erstes Buch: Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie* . Max Niemeyer.

Jacobs, G. (1999). *Préformuler l'actualité : Une analyse de la métapragmatique des communiqués de presse*. John Benjamins.

Jong, W., & Broekman, R. G. J. (2021). Historique de crise et rétrospective : Une perspective des parties prenantes sur le cas du Boeing 737-Max. *Public Relations Inquiry*, *10*(2), 185–196. https://doi.org/10.1177/2046147X211001350

ent, M. L., & Lane, A. B. (2021). Communication bidirectionnelle, symétrie, espaces négatifs et dialogue. *Revue des relations publiques*, *47*(2), 102014. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102014

Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Construire des relations dialogiques à travers le World Wide Web. *Revue des relations publiques*, *24*(3), 321–334. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Vers une théorie dialogique des relations publiques. *Revue des relations publiques*, *28*(1), 21–37. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X

Knoespel, K. (2011). *« how did Toyota stay on top » . Harvard Business Review*, *89*(2), 30–35. https://epublications.marquette.edu/theses_open/72/

Linell, P. (1998). *Approcher le dialogue : Parler, interagir et contextes dans des perspectives dialogiques*. John Benjamins. https://fr.scribd.com/document/776963929/Linell-1998-Approaching-Dialogue

Sebastián Makó, Marek Pilát, Patrik Šváb & Čičváková, M. (2020). Évaluation du système MCAS. *Acta Avionica Journal*, *22*(1), 26–33. https://doi.org/10.35116/aa.2020.0003

Marková, I. (2003). *Dialogique et représentations sociales : La dynamique de l'esprit*. Cambridge University Press.

Mitroff, I. I. (1994). Gestion de crise et écologistisme : un choix naturel. *California Management Review*, *36*(2), 101–113. https://doi.org/10.2307/41165747

Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Presses universitaires de France.

Nowakowska, A. (2005). Dialogisme, polyphonie : des textes russes de M. Bakhtine à la linguistique contemporaine. Dans J. Bres, P. P. Haillet, S. Mellet, H. Nølke, & L. Rosier (Éds.), *Dialogisme et polyphonie : approches linguistiques* (p. 19–32). De Boeck – Duculot.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.

Painter, C., & Martins, J. T. (2017). Gestion de la communication organisationnelle pendant le scandale des émissions diesel Volkswagen : une étude herméneutique sur l'attribution, la gestion de crise et l'orientation de l'information. *Ergonomie appliquée*, *68*, 316–329. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2017.11.011

Palmer, C. (2020). La saga du Boeing 737 Max : automatisation des échecs. *Ingénierie*, *6*(1), 2–3. https://doi.org/10.1016/j.eng.2019.11.002

Pander Maat, H. (2008). Montage et conflit de genres : Comment les journalistes de presse clarifient et neutralisent les textes des communiqués de presse. *Pragmatics*, *18*(1), 87–113. https://doi.org/10.1075/prag.18.1.05maa

Perrin, L. (éd.). (2004). *Le sens et ses voix : Dialogisme et polyphonie en langue et en discours* (Recherches linguistiques 28). Université de Metz

Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. P. Pires (Éds.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113–169). Gaëtan Morin.

Robertson, B. J. (2015). *Holacratie : Le nouveau système de gestion pour un monde en rapide évolution*. Henry Holt.

Robison, P. (2021). *En vol à l'aveugle : la tragédie du 737 MAX et la chute de Boeing*. Doubleday.

Rogers, C. R. (1951). *Thérapie centrée sur le client : sa pratique actuelle, ses implications et sa théorie*. Houghton Mifflin.

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*, Hors Série, *5*, 99–111.

Scheler, M. (2003). *Nature et formes de la sympathie : Contribution à l'étude des lois de la vie affective* (M. Lefebvre, trad.). Payot. (Ouvrage publié originalement en 1913)

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *La théorie mathématique de la communication*. University of Illinois Press.

Smithson, J., et Venette, S. (2013). Le déni de communication comme stratégie de défense de l'image : analyse critique de la réponse de BP à l'explosion de Deepwater Horizon. *Communication Studies* , *64* (4), 395–410. https://doi.org/10.1080/10510974.2013.770409

Sullivan, P. (2012). *Analyse qualitative des données utilisant une approche dialogique*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781446268391

Tylkowski, I. (2011). Le sociologisme de M. M. Bakhtine dans son contexte historique. *Cahiers de praxématique*, *57*, 51–68. https://doi.org/10.4000/praxematique.1732

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Communication efficace en situation de crise : Passer d'une crise à une opportunité* (4e éd.). Sage.

Weick, K. E. (1995). *La compréhension dans les organisations*. Sage.

Wickman, C. (2014). Cadrement rhétorique dans les communiqués de presse d'entreprise : l'affaire de British Petroleum et la marée noire du Golfe. *Communication environnementale*, *8*(1), 3–20. https://doi.org/10.1080/17524032.2013.816329

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Relations publiques : Stratégies et tactiques* (11e éd.). Pearson.

Yin, R. K. (2014). *Étude de cas : Conception et méthodes* (5e éd.). Sag

Articles de presse

Agence France-Presse. (2018, 29 octobre). *Un Boeing 737 s'écrase en Indonésie avec 189 personnes à bord. La Presse*. https://www.lapresse.ca/international/asie-et-oceanie/201810/29/01-5202133-un-boeing-737-secrase-en-indonesie-avec-189-personnes-a-bord.php

BBC News. (2018, 29 octobre). *Lion Air : Un Boeing 737 s'écrase en mer au large de Jakarta*. https://www.bbc.com/news/world-asia-46018712

BBC News. (2019, 10 mars). *Ethiopian Airlines : « Aucun survivant » concernant le crash.*

Gates, D. (2019, 17 mars). *Analyse défaillante, oubli manqué : Comment Boeing et la FAA ont certifié le système de contrôle de vol suspect du 737 MAX. The Seattle Times*. https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/failed-certification-faa-missed-safety-issues-in-the-737-max-system-implicated-in-the-lion-air-crash/

Gelles, D., Kitroeff, N., Nicas, J., & Ruiz, R. R. (2019, 15 mars). *Boeing était « go, go, go » pour battre Airbus avec le 737 MAX. The New York Times*.

Kitroeff, N., & Gelles, D. (2019, 30 octobre). *Le PDG de Boeing Dennis Muilenburg devant le Congrès au sujet du 737 MAX. The New York Times*.

Le Monde. (2019, 11 mars). *Un Boeing 737 MAX d'Ethiopian Airlines s'écrase peu après son décollage*.

Nicas, J., Kitroeff, N., Gelles, D., & Glanz, J. (2020, 20 janvier). *Boeing a intégré des hypothèses mortelles dans le 737 MAX, en blâmant les pilotes dans des accidents mortels*. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2020/01/20/business/boeing-737-max.html

Reuters. (2019, 13 mars). *Boîte à faits : pays et compagnies aériennes qui ont cloué au sol le Boeing 737 MAX 8.*

Annexe B : Grilles d'analyse des communiqués de Boeing

La présente annexe rassemble les grilles utilisées pour l'examen des 28 communiqués officiels de Boeing relatifs à la crise du 737 MAX. Elle ne constitue pas un chapitre d'analyse : elle présente uniquement le protocole d'observation appliqué aux textes. Les résultats et leur interprétation sont développés dans le chapitre consacré à l'analyse du corpus.

Le corpus comprend 28 communiqués publiés entre octobre 2018 et décembre 2019, retenus en raison de leur lien explicite avec les accidents, les enquêtes, l'immobilisation du 737 MAX, la certification, les auditions institutionnelles ou les décisions organisationnelles. Les annonces commerciales sans lien direct avec la crise ne sont pas retenues.

La même grille est appliquée à chaque communiqué afin de rendre les observations comparables, conformément au gabarit identique décrit pour le corpus. Les citations textuelles sont relevées uniquement lorsqu'elles permettent d'étayer l'observation.

Rubrique	Question directrice	Éléments à relever
1. Identification du communiqué	De quel texte s'agit-il et dans quel contexte est-il publié ?	Numéro, date, titre, événement déclencheur, place dans la séquence de crise
2. Indices énonciatifs	Comment Boeing se positionne-t-elle dans l'énoncé ?	Pronoms, désignations de l'organisation, verbes d'action, temps verbaux, modalisations, lexique affectif, technique ou institutionnel
3. Destinataires	À qui le communiqué s'adresse-t-il ?	Destinataires explicitement nommés, destinataires implicites, publics affectés, autorités, médias, clients, investisseurs
4. Lecteur-modèle	Quel destinataire idéal le texte construit-il ?	Attentes cognitives, affectives, procédurales, techniques, morales ou institutionnelles présupposées par le texte
5. Voix anticipées	Quelles questions, objections ou attentes le communiqué prend-il en charge ?	Voix des familles, victimes, médias, pilotes, clients, autorités, experts, acteurs politiques, marchés ou salariés
6. Polyphonie	Quelles voix autres que celle de Boeing sont présentes ou évoquées ?	Citations directes, discours rapporté, références à des autorités, voix reformulées, voix collectives, voix absentes

Rubrique	Question directrice	Éléments à relever
7. Silences structurants	Que le texte ne dit-il pas ou laisse-t-il indéterminé ?	Causes, responsabilités, incertitudes, désaccords, conséquences, acteurs non nommés, informations renvoyées à une enquête ou à une autorité

Bloc 1 : Émergence et sidération

Communiqués concernés : 1 à 4 octobre 2018 à mars 2019.

Ce bloc regroupe les textes liés au crash du vol JT 610 de Lion Air, à la publication du rapport préliminaire et à l'accident du vol 302 d'Ethiopian Airlines.

Grille de relevé Bloc 1

La grille reprend les dimensions utilisées dans l'analyse des quatre premiers communiqués : indices énonciatifs, destinataires, lecteur-modèle, voix anticipées, polyphonie et silences.

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Identification	Quel accident ou événement motive la publication ?	Date du crash, rapport d'enquête, récupération d'un enregistreur, intervention des autorités
Indices énonciatifs	Comment Boeing combine-t-elle émotion, coopération et réassurance ?	Condoléances, expressions de tristesse, emploi de « nous », affirmations relatives à la sécurité, renvois à l'enquête
Destinataires	Quels publics doivent être rassurés ou informés immédiatement ?	Familles, proches, opérateurs, passagers, enquêteurs, autorités réglementaires, médias, public

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Lecteur-modèle	Quelles attentes sont présupposées dans la phase initiale ?	Besoin d'empathie, d'informations fiables, de coopération institutionnelle et de réassurance sur la sécurité
Voix anticipées	Quelles questions sont prises en charge ?	« Boeing reconnaît-elle la gravité humaine ? », « Le 737 MAX est-il sûr ? », « Que fait Boeing ? », « Que sait-on des causes ? »
Polyphonie	Comment les autorités et les autres acteurs apparaissent-ils ?	Mentions du NTSC, du NTSB et des organismes d'enquête ; citations directes ou absence de citations ; position dominante de Boeing
Silences structurants	Quels aspects demeurent hors du discours ?	Hypothèses causales, responsabilités techniques, détails de l'enquête, rôle éventuel des systèmes de l'appareil

Bloc 2 : Cadrage technique et défense

Communiqués concernés : 5 à 12.

Ce bloc rassemble les textes consacrés au cadrage technique, aux mises à jour logicielles, aux procédures, à la certification, à l'immobilisation du 737 MAX et aux réponses apportées aux interrogations réglementaires.

Grille de relevé : Bloc 2

La grille reprend les dimensions appliquées aux communiqués consacrés au cadrage technique, aux procédures et aux réponses réglementaires.

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Identification	Quel problème technique ou réglementaire est traité ?	MCAS, logiciel, procédures, certification, immobilisation, mise à jour ou reprise des opérations
Indices énonciatifs	Quel registre discursif domine ?	Lexique d'ingénierie, de conformité, de correction, de sécurité, de validation et de coopération réglementaire
Destinataires	Quels publics techniques ou institutionnels sont visés ?	Compagnies aériennes, pilotes, ingénieurs, FAA, autorités étrangères, clients, médias spécialisés, public
Lecteur-modèle	Quel lecteur le texte présuppose-t-il ?	Lecteur technique, procédural, sceptique ou en attente de preuves et de garanties vérifiables
Voix anticipées	Quelles objections sont reformulées ?	« Le système est-il sûr ? », « Le logiciel est-il corrigé ? », « Les procédures suffisent-elles ? », « Les autorités valident-elles la solution ? »
Polyphonie	Quelles institutions ou expertises sont mobilisées ?	FAA, autorités de l'aviation civile, ingénieurs, compagnies, pilotes, organismes d'enquête ; citation ou simple mention

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Silences structurants	Quelles responsabilités ou incertitudes restent-elles indéterminées ?	Origine organisationnelle des défauts, arbitrages internes, responsabilités individuelles, limites des solutions techniques

Bloc 3 : Pression institutionnelle et phase du Congrès

Communiqués concernés : 13 à 24.

Ce bloc couvre la période d'intensification de la pression réglementaire, médiatique et politique, notamment autour des révélations publiques, des exigences de la FAA, des réformes de gouvernance et des auditions devant le Congrès. Les communiqués peuvent porter sur des objets techniques, financiers, humanitaires, organisationnels ou politiques ; la grille est donc appliquée séparément à chaque texte.

Grille de relevé : Bloc 3

La grille est appliquée séparément à chaque communiqué afin de conserver la diversité des objets abordés pendant cette phase de pression institutionnelle.

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Identification	Quelle pression ou quel événement institutionnel motive le texte ?	Révélation médiatique, exigence de la FAA, annonce financière, réforme, coopération officielle, audition ou témoignage
Indices énonciatifs	Comment Boeing ajuste-t-elle sa posture ?	Justification, reconnaissance, engagement, correction, quantification, promesse de réforme, expression de responsabilité
Destinataires	Quels publics sont simultanément concernés ?	Régulateurs, Congrès, actionnaires, clients, familles, salariés, médias, experts, opinion publique
Lecteur-modèle	Quel niveau d'exigence le texte présuppose-t-il ?	Lecteur critique, demandeur de preuves, de chiffres, de reconnaissance, de réformes et de garanties institutionnelles
Voix anticipées	Quelles voix et quelles objections sont reformulées ?	Voix politique, morale, réglementaire, économique, médiatique, technique et celle des familles ou victimes
Polyphonie	La parole d'autrui est-elle citée, rapportée ou seulement reformulée ?	Déclarations de dirigeants, autorités, partenaires, parlementaires, experts, employés ou groupes affectés

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Silences structurants	Quels désaccords ou responsabilités restent-ils tus ?	Débats internes, responsabilités individuelles, arbitrages de gouvernance, limites des réformes, contestations non reprises

Bloc 4 : Gouvernance, suspension de production et refondation symbolique

Communiqués concernés : 25 à 28.

Ce bloc rassemble les textes portant sur la gouvernance, la suspension de production, les décisions organisationnelles et la reconstruction symbolique de la légitimité de Boeing.

5. Grille de relevé — Bloc 4

La grille reprend les dimensions utilisées pour les communiqués consacrés à la gouvernance, à la suspension de production et à la reconstruction de la légitimité organisationnelle.

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Identification	Quelle décision organisationnelle ou institutionnelle est annoncée ?	Suspension de production, changement de direction, réforme de gouvernance, engagements de sécurité ou de transparence
Indices énonciatifs	Comment Boeing reformule-t-elle son identité ?	Lexique de responsabilité, apprentissage, transformation, sécurité, écoute, transparence et engagement
Destinataires	Quels publics doivent être convaincus par la nouvelle posture ?	Familles, passagers, clients, autorités, salariés, investisseurs, médias et opinion publique
Lecteur-modèle	Quel destinataire idéal est construit ?	Lecteur méfiant, exigeant des actes, des garanties organisationnelles et une reconnaissance durable de la responsabilité
Voix anticipées	Quelles attentes sont prises en charge ?	Demande de changement, de responsabilité, de sécurité, de réparation symbolique, de transparence et de contrôle
Polyphonie	Quelles voix sont intégrées à la nouvelle présentation de l'organisation ?	Conseil d'administration, nouveaux dirigeants, autorités, familles, clients, salariés et partenaires

Rubrique	Questions spécifiques	Éléments à relever dans les communiqués
Silences structurants	Qu'est-ce qui demeure non formulé malgré la reconfiguration ?	Responsabilités précises, conflits internes, conséquences persistantes, désaccords et limites des engagements annoncés

La grille est appliquée aux communiqués 25 à 28 selon le gabarit commun.

6. Tableau de repérage du corpus

Bloc	Intitulé	Communiqués	Fonction de la grille
1	Émergence et sidération	1–4	Relever les réponses initiales, les destinataires immédiats et l'encadrement de l'incertitude
2	Cadrage technique et défense	5–12	Relever les explications techniques, les garanties procédurales et les renvois aux autorités
3	Pression institutionnelle et phase du Congrès	13–24	Relever la diversification des destinataires, des objections et des registres de justification
4	Gouvernance, suspension de production et refondation symbolique	25–28	Relever les annonces de transformation, de responsabilité et de reconstruction de la légitimité

Renvoi vers le chapitre d'analyse

Les fiches de cette annexe reproduisent les instruments de collecte et de classement des observations. Les régularités, les évolutions entre les blocs, les inflexions propres à certains communiqués et les conclusions relatives au dialogisme, au lecteur-modèle, à la polyphonie, aux voix anticipées et aux silences structurants sont présentées dans le chapitre d'analyse du corpus.