

Article

Communication de crise et gestion de l'image des entreprises de télécommunications en RDC. Analyse des stratégies déployées par Airtel lors des perturbations de son réseau à Butembo (RDC)

Kasereka Vihamba Agnès

Domaine des Sciences de l'Homme et de la Société, Université de l'Assomption au Congo, B.P. 104, Butembo, République Démocratique du Congo

Correspondant : agnesvihamba3@gmail.com

Citation : Vihamba, K.A., Communication de crise et gestion de l'image des entreprises de télécommunications en RDC. Analyse des stratégies déployées par Airtel lors des perturbations de son réseau à Butembo (RDC). *Etincelle*. 2026, Vol. 26, no. 2. <https://doi.org/10.61532/rime262140>

Reçu : 23 Avril 2026

Accepté : 30 Juillet 2026

Publié : 04 Août 2026

Note de l'éditeur : Ishango-uac reste neutre en ce qui concerne les revendications juridictionnelles dans les cartes géographiques publiées et les affiliations institutionnelles des auteurs.



Copyright : © 2026 par l'auteur. Soumis pour une publication en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract : Cette étude analyse les stratégies de communication de crise mises en œuvre par l'opérateur de télécommunications Airtel face aux perturbations récurrentes de son réseau dans la ville de Butembo (Nord-Kivu, RDC). L'objectif est de comprendre les mécanismes communicationnels déployés pour informer, rassurer et fidéliser les abonnés en période de crise, tout en évaluant la perception qu'ont les usagers de l'efficacité de ces messages. Adoptant une approche à la fois descriptive et analytique, la recherche s'appuie sur une enquête par entretiens semi-directifs menée auprès de 200 abonnés répartis dans les quatre communes de la ville, ainsi que sur un entretien avec le Manager Principal de la Zone Est d'Airtel. Les résultats mettent en exergue un décalage structurel entre les stratégies réactives de l'entreprise (information tardive, promesses de compensation symbolique) et les attentes de proactivité et de transparence des usagers. L'étude propose in fine un modèle systémique basé sur la théorie des parties prenantes pour optimiser la résilience réputationnelle des opérateurs en contexte post-conflit et enclavé.

Mots clés : communication de crise, réputation organisationnelle, télécommunications, SCCT, théorie des parties prenantes, Airtel, Butembo.

1. Introduction

En République démocratique du Congo (RDC), les télécommunications mobiles structurent une part croissante des échanges économiques, sociaux et informationnels. Cette centralité s'inscrit dans la logique de la société en réseaux décrite par Castells (2010), mais elle se déploie dans un environnement où les infrastructures numériques restent fragiles et inégalement distribuées (World Bank Group, 2020). Sur le marché national, Airtel figure parmi les principaux opérateurs; toutefois, l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications du Congo [ARPTC] relève une détérioration persistante de la qualité de service data, malgré la croissance des usages numériques (ARPTC, 2025). À Butembo (Nord-Kivu), cette fragilité se manifeste par des interruptions d'appels, des débits internet instables et des périodes prolongées d'indisponibilité du service.

Dans un marché concurrentiel, ces défaillances techniques dépassent le simple incident logistique et peuvent devenir des crises organisationnelles. La communication de crise désigne l'ensemble des dispositifs informationnels et relationnels mobilisés avant, pendant et après un événement susceptible de menacer les opérations, les relations avec les parties prenantes et la réputation de l'organisation (Coombs, 2015; Li-baert, 2020). En situation de rupture de service, les attentes des usagers se concentrent sur l'immédiateté de la réponse, la transparence des explications et la prévisibilité des mesures correctives. Une réponse tardive, ambiguë ou silencieuse accroît l'attribution de responsabilité à l'entreprise et renforce la menace réputationnelle (Coombs, 2007).

À Butembo et dans ses environs, l'instabilité du réseau Airtel constitue une préoccupation récurrente. Une étude locale avait déjà montré que la fidélité des abonnés pouvait coexister avec des plaintes persistantes sur la qualité des services (Visesa, 2022). Lors des perturbations, les critiques circulent dans les médias locaux, les réseaux sociaux et les espaces de mobilisation citoyenne; elles portent principalement sur l'insuffisance de l'information, la lenteur des réponses et l'opacité entourant les causes et la durée des pannes.

Les sources médiatiques vérifiables documentent plusieurs épisodes significatifs. Le 30 janvier 2024, Radio Elimu a rapporté les excuses du responsable local d'Airtel et l'attribution de la panne à des éboulements ayant affecté la fibre en Ouganda (Radio Elimu UOR, 2024b). Le 3 février 2024, des militants de la LUCHA ont engagé un sit-in au shop Airtel de Butembo pour dénoncer la mauvaise qualité du réseau et l'absence d'explications préalables (Radio Elimu UOR, 2024a). Le 4 mars 2024, Airtel reconnaissait encore des pannes d'origine interne et externe, tandis que la LUCHA contestait la suffisance des assurances fournies (Rédaction RTVH, 2024). Une nouvelle perturbation, attribuée à une panne de fibre située à 18 km de la ville, a été signalée en mars 2025 (Rédaction RTVH, 2025).

Ce déficit de redevabilité et l'inaction pour des correctifs techniques pose la question de gestion de la relation client. Dès lors, la question centrale de cette recherche se formule ainsi : Comment l'entreprise Airtel gère-t-elle sa communication de crise face à l'instabilité chronique de son réseau dans la ville de Butembo ? De cette question principale découlent trois interrogations spécifiques : Quelles sont la nature et la portée des stratégies de communication de crise mobilisées par Airtel lors des incidents techniques à Butembo ? Comment les abonnés perçoivent-ils la pertinence et l'opportunité de ces actions de communication ? Dans quelle mesure ces réponses communicationnelles parviennent-elles à préserver l'image de marque de l'opérateur auprès du public local ?

Cette recherche comporte un triple intérêt. D'abord, sur le plan scientifique, elle enrichit la littérature en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) sur la gestion des crises logistiques en analysant la communication non pas dans un environnement stable, mais dans un contexte de vulnérabilité infrastructurelle et sécuritaire ; ensuite, sur le plan social, elle donne un aperçu scientifique aux doléances des populations de la ville de Butembo souvent victimes de fracture numérique et son impact sur leur quotidien ; enfin, sur le plan pratique, elle fournit un cadre d'aide à la décision pour les cadres managériaux d'Airtel et les régulateurs nationaux afin de restructurer la gouvernance informationnelle en période d'incidents majeurs.

2. Cadre théorique

Cette recherche mobilise quatre cadres complémentaires : la théorie situationnelle de la communication de crise, la théorie de la réparation de l'image, l'analyse de l'image et de la réputation organisationnelles, ainsi que la théorie des parties prenantes.

- Premièrement, la théorie situationnelle de la communication de crise (SCCT) établit que le niveau de responsabilité attribué à l'organisation détermine l'intensité de la menace réputationnelle et le choix des stratégies de réponse (Coombs & Holladay, 2002; Coombs, 2007, 2015). Plus le public perçoit une négligence interne ou une répétition évitable des incidents, plus la réponse attendue doit être rapide, transparente, empathique et orientée vers la réparation. La théorie de la réparation de l'image complète ce cadre en distinguant notamment le déni, l'évitement de responsabilité, la réduction de l'offense, l'action corrective et la mortification (Benoit, 1997).
- Deuxièmement, l'image et la réputation organisationnelles sont appréhendées comme des représentations distinctes mais interdépendantes : identité de l'organisation, image qu'elle souhaite projeter, image qu'elle croit être perçue et réputation effectivement construite par les publics (Brown et al., 2006). L'approche discursive de Charaudeau (2009) permet d'examiner la manière dont l'identité institutionnelle se négocie dans l'interaction avec les publics. Troisièmement, la théorie des parties prenantes considère que la résilience de l'entreprise dépend de la qualité des relations avec les groupes qui affectent son activité ou sont affectés par elle (Freeman, 2010; Freeman et al., 2004). Enfin, le modèle de communication de crise médiatisée souligne que le choix des canaux doit tenir compte des pratiques informationnelles et de la confiance accordée aux sources (Austin et al., 2012).

3. Approche méthodologique

Cette recherche adopte un devis descriptif et analytique à dominante qualitative. Un guide d'entretien semi-directif a été administré à 200 abonnés, répartis à parts égales dans les quatre communes de Butembo : Vulamba, Bulengera, Kimemi et Mususa (50 personnes par commune). Les dimensions examinées portaient sur la qualité perçue du réseau, la rapidité et la clarté des messages d'Airtel, ainsi que les conséquences économiques et sociales des pannes.

Un autre type d'entretien semi-directif a été mené au niveau institutionnel avec l'autorité managériale locale d'Airtel afin de confronter la perception des utilisateurs avec la réalité des contraintes techniques, structurelles et budgétaires de l'opérateur.

Le corpus documentaire comprenait des articles de Radio Elimu, de RTVH et de Radio Okapi, les rapports de l'ARPTC, ainsi que les communiqués et déclarations institutionnelles disponibles (ARPTC, 2025; Radio Elimu UOR, 2024a, 2024b; Radio Okapi, 2024; Rédaction RTVH, 2024, 2025). Les informations de presse ont été retenues lorsqu'un titre, une date, un média et une adresse électronique précise pouvaient être vérifiés.

Les données qualitatives issues des entretiens et des documents ont fait l'objet d'une analyse thématique visant à identifier, regrouper et interpréter les motifs récurrents relatifs aux causes des perturbations, aux stratégies de réponse et aux effets réputationnels (Braun & Clarke, 2006).

4. Présentation des résultats

Les données du terrain mettent en lumière la double dimension de la crise : une dimension infrastructurelle objective et une dimension communicationnelle subjective.

4.1. Diagnostic des facteurs déclencheurs de la crise technique

Les données issues de l’entretien managérial avec Jean de Dieu Akilimali, chef de zone Airtel Butembo, croisées avec les sources documentaires vérifiées, indiquent que l’instabilité du réseau résulte d’une combinaison de facteurs exogènes et endogènes (ARPTC, 2025; Radio Elimu UOR, 2024b; Radio Okapi, 2024; Rédaction RTVH, 2024, 2025) :

Catégories de facteurs	Descriptif des incidents identifiés à Butembo
Pannes d'infrastructures	Coupures accidentelles ou malveillantes de la fibre optique nationale (notamment sur l'axe Beni-Kasindi) ; rupture de connectivité sur le câble sous-marin WACS ; sous-dimensionnement des stations 4G en périphérie urbaine.
Contraintes environnementales	Glissements de terrain et éboulements dus aux intempéries ; sectionnement des câbles lors de l'abattage d'arbres le long des axes routiers.
Insécurité et Enclavement	Inaccessibilité de certains sites de transmission par les équipes techniques en raison de l'activité des groupes armés à l'Est de la RDC ; délais d'acheminement des pièces de rechange logées exclusivement au siège social à Kinshasa.
Facteurs politiques et étatiques	Ordres gouvernementaux de coupure ou restriction du réseau internet lors des tensions électorales ; faiblesses structurelles de contrôle qualité de l'Autorité de Régulation (ARPTC).

Source : entretiens de terrain; ARPTC (2025); Radio Elimu UOR (2024b); Radio Okapi (2024); Rédaction RTVH (2024, 2025).

4.2. Répertoire des stratégies communicationnelles déployées par Airtel

L'analyse des messages diffusés par Airtel en période de crise permet de cartographier cinq grandes orientations stratégiques :

1. La stratégie informative (transparence technique) : en janvier 2024, Airtel a attribué la perturbation à des éboulements affectant la fibre en Ouganda; en mars 2025, l’entreprise a évoqué une panne de fibre située à 18 km de Butembo (Radio Elimu UOR, 2024b; Rédaction RTVH, 2025). Cette démarche relève du modèle d’information publique de Grunig et Hunt (1984), mais sa portée est réduite lorsqu’elle intervient après l’installation du mécontentement.
2. La stratégie de rassurance (effort correctif) : Airtel recourt à des formulations destinées à montrer la mobilisation technique, notamment l’affirmation selon laquelle les équipes travaillent continuellement à la résolution des pannes (Rédaction RTVH, 2024). Dans la typologie de Benoit (1997), cette posture se rapproche de l’action corrective; elle demeure toutefois insuffisante lorsqu’elle n’est pas accompagnée d’un calendrier précis et vérifiable.
3. La stratégie corrective et compensatoire (réparation symbolique) : selon les entretiens, Airtel promet ponctuellement des unités ou des mégaoctets

gratuits afin d'atténuer la frustration. Une compensation ne constitue cependant une stratégie de reconstruction crédible que si elle est proportionnée au préjudice, accessible à l'ensemble des abonnés affectés et effectivement exécutée (Benoit, 1997; Coombs, 2007).

4. La stratégie médiatique (canaux de diffusion) : l'opérateur combine radios locales, SMS directs et notifications numériques. L'efficacité de ce dispositif dépend moins de la multiplication des canaux que de leur adéquation aux habitudes d'information des publics et de la crédibilité attribuée à chaque source (Austin et al., 2012).
5. La stratégie d'externalisation de la responsabilité : les dysfonctionnements sont fréquemment attribués à la fibre en Ouganda, aux intempéries, aux contraintes sécuritaires ou à d'autres facteurs externes (Radio Elimu UOR, 2024b; Rédaction RTVH, 2024). Dans la théorie de la réparation de l'image, ce déplacement de responsabilité peut réduire la culpabilité perçue, mais il perd en efficacité lorsque les incidents deviennent récurrents et que les mesures préventives restent peu visibles (Benoit, 1997).

4.3. Impact de la crise et perception des abonnés

L'évaluation empirique auprès des 200 répondants de Butembo met en exergue des préjudices majeurs :

1. Sur le plan économique : les répondants signalent la paralysie du commerce électronique, l'interruption des transactions Airtel Money, les pertes subies par les tenanciers de cash-points et l'expiration de forfaits achetés mais non consommés. Ces effets convergent avec les témoignages médiatiques faisant état de manque à gagner pour les opérateurs de services mobiles et de perturbations des activités essentielles (Radio Okapi, 2024; Rédaction RTVH, 2025).
2. Sur le plan de l'image d'Airtel : les entretiens font ressortir une perte de confiance, une intention de migration vers les concurrents, des pétitions et des manifestations physiques. La persistance de la fidélité observée dans une étude antérieure à Butembo ne doit donc pas être confondue avec une satisfaction durable (Visesa, 2022). Plusieurs répondants estiment également que le SMS seul ne garantit pas l'inclusion des usagers peu à l'aise avec l'écrit ou les messages techniques.

5. Discussion des résultats

Les résultats révèlent un décalage durable entre la communication institutionnelle d'Airtel et sa réception par les usagers. Les stratégies de réparation symbolique (Benoit, 1997) échouent lorsqu'elles sont répétitives, peu mesurables ou dissociées d'une amélioration technique perceptible. Le public tend alors à requalifier la crise : d'un événement externe et ponctuel, elle devient le signe d'une négligence managériale. Selon la SCCT, l'augmentation de la responsabilité attribuée à l'organisation exige des réponses plus transparentes, empathiques et réparatrices (Coombs, 2007, 2015).

Le recours dominant au SMS, tel qu'il est décrit par les répondants, révèle également un problème d'ajustement sociologique. Dans un environnement où l'information radiophonique et l'oralité conservent une forte place, une stratégie exclusivement textuelle peut exclure une partie du public. Le modèle de communication de crise médiatisée rappelle que les organisations doivent articuler médias traditionnels, canaux

numériques et relais interpersonnels selon les habitudes de recherche d'information des publics (Austin et al., 2012).

Pour rompre avec la logique de crise permanente, la gestion de la connectivité à Butembo doit évoluer vers une gouvernance systémique inspirée de la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010; Freeman et al., 2004). Ce paradigme suppose une co-construction des solutions entre l'opérateur, les pouvoirs publics, le régulateur, les médias, la société civile et les abonnés.

a. Airtel RDC

Professionnalisation de la fonction communicationnelle : intégrer au sein de la direction régionale de Butembo un spécialiste dont la mission sera de piloter les objectifs cognitifs (faire connaître les contraintes réelles), affectifs (rebâtir la sympathie de marque) et conatifs (faire agir les abonnés via des cadres de concertation).

Décentralisation managériale : les rapports opérationnels transitant par l'organe exécutif d'Airtel à Kinshasa et la direction d'Airtel Africa ralentissent le processus d'intervention d'urgence. Il est impératif d'octroyer à la Zone Est une autonomie managériale.

Diversification des canaux : Réactiver les émissions radiophoniques interactives (tribunes d'expression populaire, "téléphone libre") en langues locales (Swahili, Kinande) pour expliquer de manière transparente l'évolution des réparations techniques.

Réparation éthique et intégrale : Remplacer les vagues promesses d'unités gratuites par des systèmes automatiques de prorogation ou de remboursement des forfaits data expirés lors des pannes.

b. Gouvernement et du Parlement

Souveraineté infrastructurelle : Relancer de toute urgence le projet national de déploiement de la fibre optique souterraine pour interconnecter durablement l'Est du pays et réduire la dépendance vis-à-vis des infrastructures des pays voisins (Ouganda).

Régulation contraignante : Renforcer le pouvoir de contrôle technique de l'ARPTC au Nord-Kivu pour auditer la qualité de service (QoS) des opérateurs et sanctionner le non-respect des cahiers des charges.

Médiation institutionnelle : Interpeller, via les structures de plaidoyer, les dirigeants des télécoms afin de garantir l'ordre public à travers la satisfaction des droits des consommateurs.

c. Abonnés et Société Civile

Structuration syndicale : Se constituer en associations formelles de défense des droits des consommateurs de technologies de l'information pour peser légalement dans les négociations avec les opérateurs.

Civisme numérique : Privilégier les voies de recours légales (lettres ouvertes, plaintes collectives, arbitrages de l'ARPTC) et proscrire les actes de justice populaire ou de destruction d'infrastructures qui aggravent l'enclavement de la région.

6. Conclusion

En définitive, cette recherche démontre que l'instabilité du réseau Airtel à Butembo transcende la seule panne technologique pour s'ériger en crise communicationnelle. La communication réactive et désincarnée de Airtel montre des limites objectives.

Pour restaurer son image de marque et garantir sa viabilité commerciale, Airtel doit opérer un glissement : passer d'une communication de justification à une communication d'engagement partenarial. Seule une approche participative, soutenue par une ferme volonté politique de l'État congolais à travers le déploiement d'infrastructures de pointe (passage effectif vers une connectivité stable), permettra de transformer ce terrain de tensions en un modèle de développement numérique durable.

Contributions : Conceptualisation, KVA; méthodologie, KVA; validation, KVA ; Investigation, KVA; ressources, KVA; Traitement des données, KVA; écrire le manuscrit, KVA; visualisation, KVA; supervision, KVA; correction du manuscrit, KVA.

L'auteur a lu et approuvé la version publiée de ce manuscrit.

Sponsor financier : Cette recherche n'a reçu aucun soutien financier.

Disponibilité des données : Les données ne sont pas disponibles.

Remerciement : Non applicable.

Conflits d'intérêt : L'auteur déclare aucun conflit d'intérêt.

Références

1. Autorité de régulation de la poste et des télécommunications du Congo. (2025). *Observatoire du marché de la téléphonie mobile : premier trimestre 2025*. <https://arptc.gouv.cd/app/uploads/2025/08/Rapport-observatoire-de-marche%CC%81-T1-2025.pdf>
2. Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188–207. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
3. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
4. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
5. Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>
6. Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed., with a new preface). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
7. Charaudeau, P. (2009). Identité sociale et identité discursive : un jeu de miroir fondateur de l'activité langagière. In P. Charaudeau (Ed.), *Identités sociales et discursives du sujet parlant* (pp. 15–29). L'Harmattan.
8. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
9. Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
10. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
11. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. (Original work published 1984). <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
12. Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
13. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
14. Libaert, T. (2020). *La communication de crise* (5e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2020.01>

15. Radio Elimu UOR. (2024a, 3 février). *Butembo : des militants de la LUCHA passent une première nuit de sit-in au Shop Airtel pour dénoncer la mauvaise qualité du réseau*. <https://radioelimu.uor.ac/butembo-les-militants-de-la-lucha-passent-une-premiere-nuit-de-sit-in-au-shop-airtel-pour-denoncer-la-mauvaise-qualite-du-reseau/>
16. Radio Elimu UOR. (2024b, 30 janvier). *Butembo : voici ce qui est à la base du dysfonctionnement de la connexion Airtel et les assurances données pour le retour à la normale*. <https://radioelimu.uor.ac/butembo-voici-ce-qui-est-a-la-base-du-dysfonctionnement-de-la-connexion-airtel-et-les-assurances-donnees-pour-le-retour-a-la-normale/>
17. Radio Okapi. (2024, 18 août). *Beni-Butembo : la dégradation des réseaux mobiles accentue l'insécurité*. <https://www.radiookapi.net/2024/08/18/actualite/securite/beni-butembo-la-degradation-des-reseaux-mobiles-accentue-linsecurite>
18. Rédaction RTVH. (2024, 4 mars). *Nord-Kivu : perturbations de la connexion cellulaire à Butembo, la LUCHA dénonce et Airtel s'explique*. <https://rtvh.net/nord-kivu-perturbations-de-la-connexion-cellulaire-a-butembo-la-lucha-denonce-et-airtel-sexplique/>
19. Rédaction RTVH. (2025, 19 mars). *Butembo : des abonnés des réseaux de télécommunication se plaignent des perturbations de la connexion*. <https://rtvh.net/butembo-des-abonnes-des-reseaux-de-telecommunication-se-plaignent-des-perturbations-de-la-connexion/>
20. Visesa, L. M. (2022). Les déterminants de la fidélité des clients aux services d'Airtel en ville de Butembo. *Revue Internationale Multidisciplinaire Étincelle*, 24(1). <https://doi.org/10.61532/rime241116>
21. World Bank Group. (2020). *Democratic Republic of Congo: Digital economy assessment*. World Bank. <https://the-docs.worldbank.org/en/doc/61714f214ed04bcd6e9623ad0e215897-0400012021/related/DRC-DE4A-EN-Final.pdf>