

COMMUNICATION DE CRISE – NÉGOCIER L'IDENTITÉ CULTURELLE

Petru-Ioan MARIAN-ARNAT

petru.marian@usm.ro

Université « Ștefan cel Mare » de Suceava, Roumanie

Abstract: *Crisis communication is a complex process, which becomes even more challenging in the context of cultural and ethnic diversity. It is a favorable context for confusing and risky communication. When a crisis affects communities with differing values, beliefs and perceptions, the effectiveness of communication can be compromised and negative consequences can be magnified. In this space of border communication, located on the fault line between local and global, the identities of the participants in the act of cultural consumption are negotiated through the exchange of meanings of an ethnic nature: linguistic, religious, racial, etc. We aim to illustrate the action of negotiating local identity through the prism of the Kaufland, Odorbeiu Secuiesc case study, which will allow us to draw some conclusions about the exciting topic of intercultural communication in crisis situations.*

In a diverse community such as Odorbeiu Secuiesc, crisis communication becomes a complex process of negotiating meanings. Cultural factors influence how messages are received and interpreted. Identity, both of the organisation and of the consumer, plays a crucial role in crisis situations. Consumers may perceive an organisation's actions as a violation of their own values and identities, which can lead to strong reactions and an amplification of the crisis. In such situations, it is desirable that public relations do not seek to impose a single interpretation, but rather an adaptation that recognises and integrates the diversity of opinions. The Kaufland case demonstrates that applying a standard crisis management strategy without taking into account the specific cultural context and identity dynamics can have unexpected negative consequences. Transparent, empathetic communication tailored to the group is essential for effective crisis management in multi-ethnic communities.

Keywords: *crisis communication, cultural context, inter-ethnic conflict, diversity, negotiation.*

Introduction

La communication de crise est un processus complexe, rendu encore plus difficile par la diversité culturelle et ethnique. Il s'agit d'un contexte propice à une communication confuse et risquée. Lorsqu'une crise touche des communautés ayant des valeurs, des croyances et des perceptions différentes, l'efficacité de la communication peut être compromise et les conséquences négatives peuvent être amplifiées. Dans cet espace de communication frontalière, situé sur la ligne de fracture entre le local et le global, les identités des participants à l'acte de consommation culturelle sont négociées à travers

l'échange de significations ethniques : linguistiques, religieuses, raciales, etc. Nous proposons d'illustrer l'action de négociation de l'identité locale à travers l'étude de cas de Kaufland, Odorheiu Secuiesc, ce qui nous permettra de tirer quelques conclusions sur le sujet passionnant de la communication interculturelle dans les situations de crise.

La culture est le contexte dans lequel se déroule la communication en général et la communication interculturelle en particulier. Tout processus de relations publiques qui « fonctionne avec un grand nombre de points de contact » (Courtin & Gaither, 2008 : 27) appartenant au contexte culturel est obligé de prêter attention à la diversité et à la différence.

Au sens courant, la culture est l'ensemble des caractéristiques, des normes et des pratiques qui définissent une société. Dans un sens particulier, la culture est un processus continu par lequel les membres d'une société produisent, transmettent, consomment, assument, reproduisent et renégocient les significations (Hall, 1993). La culture constitue le fondement du système commun de significations d'une société, le système à travers lequel nous interprétons le monde qui nous entoure. Le sens des événements n'est pas seulement donné par les événements eux-mêmes, mais aussi par la manière dont ils sont interprétés à travers des filtres culturels.

La compréhension de la culture contemporaine révèle un paysage complexe et diversifié où de multiples groupes sociaux développent des « sous-cultures » distinctes. Il ne s'agit pas d'entités isolées, mais plutôt de communautés qui coexistent, s'influencent et s'entremêlent. Chacune de ces sphères culturelles est associée à une catégorie sociale particulière, définie par des critères tels que l'ethnicité, la religion, le sexe, l'âge, le statut économique, le niveau d'éducation et même les différences géographiques. Ces disparités donnent naissance à des sous-cultures uniques.

La culture devient un espace dynamique de négociation du sens et de l'identité, auquel contribuent des groupes aux expériences sociales diverses. Ce processus de création de sens est continu, les significations n'étant jamais statiques. La culture peut donc être définie comme une accumulation de significations résultant de l'interaction et de la négociation constantes entre des acteurs sociaux aux identités diverses.

Nous adoptons la perspective des études culturelles qui interprètent la culture comme une notion très vague, utilisée comme plate-forme pour l'étude d'un large répertoire de pratiques. Comprenant la culture non pas comme un ensemble de connaissances héritées, mais comme un processus actif et une expérience vécue, les études culturelles analysent la manière dont les gens construisent et vivent la culture de manière continue. (McGuigan, 1992) Nous ajoutons cette perspective à l'analyse de la réception qui part du principe que le public est actif et produit à son tour des significations sociales par le biais du processus de lecture et d'interprétation : « Le lien entre le texte et la société ne peut être établi que par l'intermédiaire du destinataire ou du lecteur. Le texte et la société se rencontrent précisément dans l'acte ou le processus de lecture. » (Fiske, 2003). Cette perspective conceptualise la communication comme un processus interactif à travers lequel le public construit sa propre interprétation selon sa propre grille de valeurs.

Dans le domaine des études culturelles, des chercheurs tels que W. Hoggart, R. Williams, S. Hall et E. Thompson, étudiant les formes de manifestation de différentes sous-cultures, ont obtenu de nombreuses preuves de l'insoumission des consommateurs aux significations culturelles dominantes et de la réception différenciée des produits culturels. Selon ces auteurs, l'expérience socioculturelle différente crée la base sur laquelle le public se rapporte à la signification des messages : selon les structures de signification propres au groupe, des lectures dominantes, négociées ou oppositionnelles des messages encodés dans

l'idéologie dominante sont possibles. Dans son ouvrage *Encoding and Decoding* (Hall, 1993), Stuart Hall introduit les notions de lecture préférentielle et de lecture négociée, fournissant un modèle qui permet de relier les significations négociées d'un message à la structure sociale dans laquelle le message et le lecteur fonctionnent. Hall tire cette idée des recherches de Parkin sur les trois systèmes de signification par lesquels les individus réagissent aux perceptions de leurs propres conditions sociales : le système dominant, le système subordonné et le système radical.

La lecture préférée est une lecture qui se situe dans les limites fixées par le producteur pour le décodage du texte. Le consommateur peut proposer des lectures alternatives négociées du même texte. Il ne s'agit donc pas d'un simple décodage, c'est-à-dire d'une lecture à l'intérieur d'un code donné, mais de quelque chose de plus complexe, d'une construction de sens de la part du consommateur. Nous considérons qu'il est important pour notre étude de signaler l'asymétrie entre l'activité d'encodage et de décodage du sens culturel.

Patricia Courtin et Kenn Gaither (2008) appliquent le modèle du circuit culturel des études culturelles britanniques au domaine des relations publiques pour expliquer comment des discours sociaux concurrents participent à la négociation de la culture et de l'identité. Le circuit culturel est un processus de génération d'un espace culturel partagé, dans lequel le sens est façonné par des moments de régulation, de production, de représentation, de consommation et d'identité. Selon ce modèle, le sens est le résultat de la synergie de tous ces moments. Le moment de la production se réfère au processus par lequel les auteurs des produits culturels leur attribuent un sens par le biais de la codification. En termes de relations publiques, nous pouvons assimiler ce moment aux activités de planification, d'exécution et de communication d'une campagne. Au moment de la consommation, les messages sont décodés par le public et les possibilités offertes par la production sont actualisées. Dans la vision du circuit du modèle culturel, les consommateurs sont des créateurs actifs de sens, qu'ils négocient en fonction de leurs propres identités. La consommation devient une forme de production, d'attribution de nouvelles significations par l'utilisation.

Les identités sont un ensemble de caractéristiques matérielles, mais surtout de significations culturelles, attribuées aux acteurs sociaux : organisations, groupes, individus. Si les professionnels des relations publiques ont pour mission de créer et de maintenir une identité organisationnelle, les consommateurs, quant à eux, possèdent des identités différentes, fluides et concurrentes et attribuent activement leurs propres significations aux organisations.

La communication de crise dans les communautés multiethniques – le cas de Kaufland – Odorheiu Secuiesc (2017)

Une crise organisationnelle peut être définie dans les termes les plus courants comme une situation imprévue, un problème imprévu qui met en danger des valeurs importantes telles que l'image, la réputation d'une organisation. (Wilcox et alii, 2008)

La communication de crise est un processus difficile dans le contexte de la diversité culturelle et surtout ethnique. Lorsqu'une crise touche des communautés ayant des valeurs, des croyances et des perceptions différentes, l'efficacité de la communication peut être compromise et les conséquences négatives peuvent être amplifiées.

Les crises peuvent survenir dans les situations où le public estime que ses propres normes, ses propres identités ont été violées de manière inacceptable par le comportement de l'organisation et se sent en droit de réagir. À ce moment-là, les identités du producteur

et du consommateur ne sont pas compatibles. Dans ces conditions, le praticien des relations publiques a pour mission d'agir comme un « intermédiaire culturel » (Courtin & Gaither, 2008) qui sert de médiateur entre les producteurs et les consommateurs de sens, en trouvant un compromis permettant d'accommoder, d'équilibrer, de mettre en dialogue les identités de l'organisation et celles des consommateurs.

Dans une communauté multiethnique, la communication de crise est un processus complexe, car les membres de la communauté interprètent activement les messages transmis par les organisations et les institutions. Ils construisent leurs propres significations, qui peuvent être différentes de celles initialement prévues, influencées par des facteurs tels que l'appartenance ethnique, la religion, l'âge, l'éducation, l'orientation politique, les valeurs et le mode de vie. En période de crise, ces facteurs identitaires jouent un rôle crucial dans la manière dont le public perçoit les informations communiquées et y réagit. Il est donc essentiel que les organisations prennent en compte la diversité culturelle de la communauté dans laquelle elles opèrent.

L'affaire Odorhei s'est caractérisée par une couverture médiatique massive, le conflit initial s'étant transformé du mécontentement d'un client dans un discours xénophobe et ultranationaliste, diffusé par divers canaux de communication (<https://dorusupeala.ro/comunicarea-in-situatii-de-criza-cazul-kaufland-odorhei/>).

L'événement déclencheur de la situation de crise a été la publication sur les médias sociaux, le 31 août 2017, par le blogueur local Milițianul, d'une vidéo provocante intitulée « Străin în țara mea »/ Étranger dans mon pays. La vidéo, qui s'est avérée par la suite montée de manière tendancieuse, semblait illustrer une situation de discrimination et de xénophobie et d'indignation. La victime présumée affirmait avoir été traitée de manière abusive par le vendeur du kiosque extérieur d'Inbis, qui aurait refusé d'honorer sa commande en raison de son appartenance ethnique. Plus précisément, le petit épicier s'est vu refuser sa commande parce qu'il était roumain.

Par parenthèse, Odorheiu Secuiesc est une municipalité située dans le comté de Harghita, en Roumanie, qui appartient à une enclave appelée Szeklerland, où la majorité de la population est représentée par la minorité hongroise. De telles communautés multiethniques caractérisées par des différences culturelles sont susceptibles d'engendrer des tensions et des suspicions mutuelles qui peuvent, lorsqu'un certain nombre de conditions cumulatives sont réunies, dégénérer en conflit :

« Le chevauchement de la langue, de la religion et de l'ethnicité dans des systèmes non démocratiques avec des divisions ethniques du travail et une histoire de discrimination passée et présente semble être associé à l'incidence accrue des conflits interethniques. La réduction, la gestion ou la prévention des conflits interethniques semblent passer par la réduction de ces caractéristiques et conditions. ». (Henderson, 2008).

Bien que la norme de coexistence dans les communautés multiethniques telles que celles-ci soit la coopération plutôt que le conflit, l'histoire passée et plus récente démontre une tendance des différents groupes ethniques à s'engager sporadiquement dans diverses formes de conflit. Dans notre cas, l'irrédentisme hongrois et l'ultranationalisme roumain se rencontrent sur un terrain historique et culturel sensible, ce qui prouve la prévalence d'une perspective instrumentale de l'ethnocentrisme et des conflits interethniques :

« Le Primordialisme soutient que l'agressivité des groupes internes envers les groupes externes est enracinée dans une impulsion primordiale qui lie l'identité du groupe à

certaines caractéristiques objectives, souvent l'appartenance ethnique et/ou la race. L'identité ethnique, selon ce point de vue, apparaît donc naturellement. (...) Les primordialistes insistent sur le fait que la similitude ethnique conduit à la coopération et que la différence ethnique conduit au conflit interethnique. (...) Les instrumentalistes pensent que le conflit interethnique ne résulte pas d'une division « naturelle » des groupes en nations, mais qu'il est le résultat d'élites qui manipulent les appels à la communauté pour poursuivre leurs propres intérêts. Les instrumentalistes concluent que les différences culturelles ne nécessitent pas de conflit, mais qu'elles permettent simplement aux élites de rapprocher leurs sociétés de l'hostilité et de la rivalité. Plus généralement, les instrumentalistes insistent sur le fait que l'ethnicité est malléable et que ses frontières et son contenu sont susceptibles d'évoluer. » (Henderson, 2008 : 749)

La viralisation de la vidéo par sa diffusion organique sur les médias sociaux génère une vague de mécontentement et d'indignation de la part de l'opinion publique. La première réaction publique de Kaufland est intervenue dans l'heure qui a suivi la publication de la vidéo, non pas de sa propre initiative, comme cela aurait été normal, mais en réponse à une demande d'avis émanant d'un vlogger.

Kaufland se contente de répondre aux questions indignées contenues dans les messages, sans publier de communiqué de presse ni d'article sur sa page Facebook officielle. La réponse est classique et semble confirmer de manière détournée la véracité des allégations de comportement discriminatoire :

« Nous regrettons l'expérience vécue par notre client et nous nous excusons. Nous insistons sur le fait que nous nous distançons fermement d'un tel comportement discriminatoire et que notre mission est de fournir des produits et des services de qualité avec courtoisie à tous les clients, sans discrimination. Nous nous efforçons de communiquer avec nos clients de manière équitable. Nous nous efforçons en permanence de prévenir de telles situations et nous organisons régulièrement des formations à l'intention de nos employés. »

Le même jour, le sujet est repris par les médias grand public, ce qui lui donne encore plus d'écho.

Le lendemain, le 1er septembre 2017, l'Office de protection des consommateurs s'autosaisit et, après confirmation des allégations, inflige une amende de 10 000 lei pour comportement discriminatoire continu à l'égard des consommateurs (<https://newsbv.ro/>). Pendant tout ce temps, Kaufland ne réagit pas publiquement. Ce n'est que dans l'après-midi, le même jour, plus de 27 heures après le début de la crise, que la première réaction officielle de Kaufland intervient sous la forme d'un communiqué de presse publié sur le site officiel de l'entreprise, qui réfute les accusations et présente des preuves concluantes exonérant l'organisation de toute culpabilité. (<https://lucianmindruta.com/>). Le communiqué de presse est repris par les médias sociaux et une petite partie des médias traditionnels, mais le public qui a accès à ces démentis est incomparablement plus restreint. Parallèlement, le même jour, dans un autre communiqué de presse, Kaufland démonte également les accusations de l'OPC.

Le 6 septembre 2017, le CNCD (Conseil national de lutte contre les discriminations) confirme la défense de Kaufland et nie l'existence d'un comportement discriminatoire.

À notre avis, Kaufland a commis plusieurs erreurs de communication dans la situation de crise qu'elle a vécue. La première, et la plus importante, a été l'utilisation d'une stratégie de réponse à la crise inappropriée en raison de l'incapacité à cadrer correctement la situation. Kaufland a ignoré les dimensions culturelles et symboliques du processus de

création de sens, la nature des identités des personnes impliquées, et a proposé une réponse inappropriée à la crise, centrée sur la dimension empirique de l'événement. Plus précisément, Kaufland a traité la situation de crise comme un cas classique de gestion du mécontentement d'un client à l'égard des services de l'entreprise, en ignorant la complexité symbolique de l'événement et ses implications identitaires. En recourant à la stratégie habituelle du rejet de la responsabilité, probablement prévue dans le manuel interne de l'entreprise pour de telles situations, Kaufland a ouvert la porte à une avalanche de conséquences malheureuses et involontaires. En confirmant trop naïvement les allégations fabriquées d'un client malveillant, l'organisation a alimenté les arguments nationalistes d'une communauté indignée, confrontée à la confirmation palpable de l'accusation selon laquelle « on ne peut plus acheter un pain dans son propre pays ».

Cette crise avait le potentiel de déclencher un état de tension interethnique à l'échelle nationale et une cascade de violence discursive sur des thèmes extrémistes et ultranationalistes qui ont transcendé les frontières des réseaux en ligne. Face à cette vague de haine, les identités des participants ont été remises en question par un processus de polarisation et d'accentuation des différences irréconciliables. Pendant cette crise, Kaufland a risqué d'être perçu comme une multinationale impliquée dans un processus de colonisation et de transformation de la Roumanie dans un marché de vente. L'identité du consommateur, quant à elle, a été définie au cours de ce scandale public en termes réducteurs et binaires. Manipulée avec brutalité, en faisant appel à des stéréotypes, l'identité des destinataires a conduit à l'opacification du processus de communication.

Conclusions

Le cas de Kaufland Odorhei illustre le processus de négociation culturelle des participants à la communication, prouvant que l'identité ethnique est une construction plutôt symbolique, le résultat de la reconfiguration permanente des relations avec les autres et des pratiques discursives qui distribuent des significations sur le monde dans lequel nous vivons.

Dans une communauté diversifiée comme Odorheiu Secuiesc, la communication de crise devient un processus complexe de négociation des significations. Les facteurs culturels influencent la manière dont les messages sont reçus et interprétés. L'identité, tant de l'organisation que du consommateur, joue un rôle crucial dans les situations de crise. Les consommateurs peuvent percevoir les actions d'une organisation comme une violation de leurs propres valeurs et identités, ce qui peut entraîner de fortes réactions et une amplification de la crise.

Dans de telles situations, il est souhaitable que les relations publiques ne cherchent pas à imposer une interprétation unique, mais une adaptation qui reconnaisse et intègre la diversité des opinions. L'objectif de la communication de crise « n'est pas de neutraliser, d'obtenir un consensus ou de changer, mais d'équilibrer et d'absorber les significations concurrentes qui surgissent inévitablement d'une manière qui enrichit la compréhension de la question par l'organisation et permet aux relations publiques de contribuer à leur tour à la formation de l'opinion publique ». (Courtin & Gaither, 2008)

Le cas de Kaufland démontre que l'application d'une stratégie standard de gestion de crise sans tenir compte du contexte culturel spécifique et de la dynamique identitaire peut avoir des conséquences négatives inattendues. Une communication transparente, empathique et adaptée au groupe est essentielle pour une gestion efficace des crises dans les communautés multiethniques.

BIBLIOGRAPHIE

- COMAN, Cristina, (2009), *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Polirom.
- COOMBS, W. Timothy, HOLLADAY, Sherry J., (2010), *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell Publishing.
- CURTIN, Patricia & GAITHER, Kenn, (2009), *Relații publice internaționale. Negocierea culturii, a identității și a puterii*, Curtea Veche, București.
- DOBRESCU, Paul, BARGAOANU, Alina, (2007), *Istoria comunicării*, Editura Comunicare.ro.
- FEARN-BANKS, Kathleen, (2011), *Crisis Communications - A Casebook Approach*, Routledge.
- HENDERSON, Errol, (2010), *Ethnic Conflicts and Cooperation* dans *Encyclopedia of Violence, Peace, and Conflict*, 746-758. 10.1016/B978-012373985-8.00062-3.
- FISKE, John, (2003), *Introducere în științele comunicării*, Polirom, Iași.
- HALL, Stuart, (1993), *Encoding/Decoding*, dans During, S., (Ed.), *The cultural studies reader*, (pp.90-103), New York, Routledge.
- MCGUIGAN, Jim, (1992), *Cultural populism*, Routledge, Londres et New York.
- WILCOX, Dennis et al., (2009), *Relații publice. Strategii și tactici*, București, Curtea Veche.

Webographie :

- <https://dorusupeala.ro/comunicarea-in-situatii-de-criza-cazul-kaufland-odorhei/>, consulté le 05.03.2020.
- <https://lucianmindruta.com/2017/09/08/odorheul-micii-si-ardelenii-trei-personaje-in-cautarea-unui-fals-conflict-interetnic/>, consulté le 05.03.2020.
- https://www.youtube.com/watch?v=yfC_demZ_c, consulté le 05.03.2020.
- <https://newsbv.ro/2017/09/01/10-000-de-lei-amenda-pentru-kaufland-odorheiu-secuiesc/>, consulté le 05.03.2020.

