

Faculté de philosophie, arts et lettres

Faculté des arts

La communication organisationnelle en temps de crise

Étude de l'influence de la culture sur les stratégies
communicationnelles de commerces belges et
canadiens pendant la pandémie de COVID-19

Auteur : Thomas CLARINVAL

Promoteurs : MM. Thomas FRANÇOIS et Ivan IVANOV

Année académique 2021-2022

Master [120] en communication multilingue, à finalité spécialisée :
langues des affaires (Université catholique de Louvain)

Maîtrise ès arts en communication (Université d'Ottawa)

Année académique 2021-2022

La communication organisationnelle en temps de crise

Étude de l'influence de la culture sur les stratégies communicationnelles de commerces belges et canadiens pendant la pandémie de COVID-19

Mémoire présenté par **Thomas CLARINVAL** (NOMA : 1692-17-00) dans le cadre du Master [120] en communication multilingue, à finalité spécialisée : langues des affaires (Université catholique de Louvain) et de la Maîtrise ès arts en communication (Université d'Ottawa)

Sous la direction de M. Thomas François (UCLouvain) et M. Ivan Ivanov (uOttawa)

RÉSUMÉ

La pandémie de COVID-19 a traversé les cultures et imposé une multitude de transformations au commerce local. Dans un contexte s'éloignant de l'évolution typique d'une crise, les commerçants ont fait émerger plusieurs stratégies de communication pour survivre sur un marché toujours plus mondialisé et porté par le numérique. Dans ce mémoire, Bruxelles et Ottawa, deux capitales multiculturelles, sont étudiées à travers le cadre de la communication organisationnelle pour comprendre comment ces stratégies ont été construites sous l'influence de la culture. À cette fin, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec dix responsables de commerce et une analyse de contenu basée sur le modèle des dimensions culturelles d'Hofstede a été effectuée. Bien que nos résultats ne révèlent aucun tournant majeur vers le numérique pendant la pandémie, ils montrent que les stratégies communicationnelles sont sensiblement affectées par la culture, même si l'influence de cette dernière est localement nuancée par la crise sanitaire.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has crossed cultures and imposed a multitude of transformations on local businesses. In a context that distances itself from the typical evolution of a crisis, shopkeepers have developed several communication strategies to survive in an increasingly globalized and digital market. In this dissertation, Brussels and Ottawa, two multicultural capitals, are studied through the framework of organizational communication to understand how these strategies were constructed under the influence of culture. To this end, semi-structured interviews were conducted with ten business managers and a content analysis based on Hofstede's cultural dimensions model was performed. Although our results do not reveal any major shift to digital during the pandemic, this study shows that communication strategies are significantly affected by culture, even if its influence is locally nuanced by the health crisis.

Mots-clés : COVID-19, crise, communication organisationnelle, culture, Hofstede, commerce local.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide de plusieurs personnes qui, à leurs échelles respectives, ont toutes contribué à sa réalisation.

D'abord, je tiens à remercier les professeurs Ivan Ivanov et Thomas François, qui m'ont supervisé et fourni des suivis attentifs et indispensables durant les deux années de confection de ce travail. Je suis aussi reconnaissant envers le professeur Isaac Nahon-Serfaty pour ses retours après la remise de la proposition de mémoire qui ont changé mon approche de façon judicieuse.

Ensuite, je souhaite remercier les dix responsables de commerce qui ont accepté de m'octroyer une part de leur précieux temps pour exprimer leurs expériences et ressentis. Leurs témoignages sont au cœur de ce mémoire.

Merci à Éric et Marie-Paule, mes parents, ainsi qu'à mes grands-parents pour leurs encouragements et leur support à toute épreuve au long de mes cinq années d'études. Il suffit parfois de dire peu pour faire beaucoup.

Merci également à Yasaman, Sandra et Justine pour leur entraide et les "partages de galère" plus ou moins fréquents qui ont permis d'échanger, de relativiser, de s'encourager et d'avancer dans les moments moins faciles.

Enfin, un merci tout particulier à Marion, pour son écoute, ses conseils avisés mais aussi (et surtout) son soutien inébranlable durant ce master ô combien riche en événements et en émotions.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	II
REMERCIEMENTS.....	III
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 – LE COMMERCE LOCAL AU CONFLUENT DE LA CRISE, DE LA COMMUNICATION ET DE LA CULTURE	3
1. COVID-19, CRISE ET COMMERCE.....	3
<i>1.1. Une nouvelle vision de la crise</i>	<i>3</i>
a) Contexte, émergence et évolution de la pandémie	3
b) Une crise unique en son genre	4
c) La crise de la COVID-19, entre perception et communication.....	6
<i>1.2. Conséquences de la pandémie sur le commerce local</i>	<i>8</i>
a) À l'échelle internationale	8
b) À l'échelle urbaine : Ottawa et Bruxelles	10
2. LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE.....	11
<i>2.1. Définition, objectif et approche théorique</i>	<i>11</i>
<i>2.2. Stratégies de communication</i>	<i>12</i>
3. UNE PANDÉMIE À L'ÈRE MONDIALISÉE : L'INFLUENCE DE LA CULTURE	13
<i>3.1. Culture, communication et organisation.....</i>	<i>14</i>
<i>3.2. L'apport du modèle des dimensions culturelles d'Hofstede pour l'étude des stratégies de communication en temps de pandémie</i>	<i>16</i>
CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE	19
1. UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE QUALITATIVE	19
2. CRITÈRES D'INCLUSION	20
3. COLLECTE DES DONNÉES.....	22
4. CADRE D'ANALYSE	24
<i>4.1. L'analyse de contenu : définition.....</i>	<i>24</i>
<i>4.2. Traitement des données.....</i>	<i>24</i>
a) Codage et variables	24
b) Grilles d'analyse et croisements comparatifs	27
CHAPITRE 3 – ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	28
1. ANALYSE DES DONNÉES	28
2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	28

2.1. <i>Les stratégies de communication en réponse à la pandémie</i>	28
a) Des objectifs émergeant de la crise	28
b) La proximité, une raison de communiquer	30
c) La communication en ligne (de mire)	34
2.2. <i>Les dimensions culturelles dans la pandémie</i>	39
a) Mesures sanitaires : une question de genre, de collectivisme et de pouvoir	39
b) Une nouvelle norme entre incertitude et temps court	41
c) La pandémie comme prise de conscience et opportunité d'apprentissage	44
3. DISCUSSION : L'INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LES STRATÉGIES	
COMMUNICATIONNELLES ÉMERGEANT DE LA PANDÉMIE	46
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES	65

INTRODUCTION

Entre bouleversements, remodelages structurels et apprentissages de vie, qualifier la pandémie de COVID-19 de défi apparaît comme un doux euphémisme. Pour bon nombre d'individus et d'organisations à travers le monde, elle a constitué un véritable choc sismique dès ses débuts en 2020, tant ses répercussions humaines et économiques sont inégalées par leur sévérité. Cette crise signe une rupture et une prise de conscience pour les commerces locaux, qui ont été particulièrement affectés par les nombreuses mesures sanitaires imposées pour contrer le virus. Il leur a fallu réagir en conséquence, notamment à travers la communication.

C'est pourquoi nous approchons notre sujet par le biais de la communication organisationnelle (Bouzon, 1993, Grosjean et Bonneville, 2019). S'il est un outil permettant aux organisations de s'exprimer et de se structurer, c'est bien des interactions entre individus dont il est question. Peu importe la taille de l'organisation, la communication joue un rôle clé dans son fonctionnement et son existence, ainsi que dans l'élaboration d'objectifs qui lui donnent un sens. Plus concrètement, des stratégies et des lignes d'action sont mises en place afin d'atteindre ces buts, ce qui est d'autant plus important en contexte pandémique. Pour survivre et affronter ce dernier, quels objectifs et stratégies de communication les commerces locaux ont-ils mis en place ?

La crise globale que représente la pandémie de coronavirus nous semble intéressante à étudier d'un point de vue interculturel, étant donné qu'elle a affecté plusieurs pays. Ayant eu l'occasion de réaliser un programme d'études dispensé en Belgique et au Canada, il nous a paru opportun de décrypter quelles stratégies communicationnelles ont émergé de la pandémie chez les commerces locaux d'Ottawa et Bruxelles, deux capitales multiculturelles. Comment la culture influence-t-elle les stratégies de communication durant cette crise ?

Pour répondre à ces questionnements, ce mémoire sera divisé en trois chapitres. Nous commencerons par exposer le contexte lié à la pandémie et ses conséquences sur le commerce local, ainsi que les concepts théoriques relatifs aux crises. Nous nous intéresserons également à la communication organisationnelle et au rôle de la culture dans l'émergence et la mise en place de stratégies de communication. Nous définirons entre autres le modèle des six dimensions culturelles d'Hofstede (2011), qui constituera notre cadre d'analyse. Ensuite seront décrits la méthodologie qualitative, déployée au moyen d'entretiens semi-directifs, et le déroulement de la collecte et de l'analyse des données. Enfin, les résultats seront présentés

et discutés en abordant les stratégies de communication des commerçants et les dimensions culturelles présentes dans leurs témoignages.

Si plusieurs chercheurs (Garland *et al.*, 2020, Luu Duc Huynh, 2020, Gokmen *et al.*, 2021) soutiennent que les comportements face à la COVID-19 peuvent varier selon les cultures, peu d'études ont abordé l'émergence de stratégies communicationnelles comme constituées par la culture. Dès lors, ce mémoire offrira aux lecteurs un aperçu des stratégies de communication que les commerces locaux de Bruxelles et d'Ottawa ont adoptées pour faire face à la pandémie de COVID-19. Nos contributions soulignent l'influence de la culture sur ces stratégies notamment en matière de communication numérique et la prééminence de la crise sanitaire sur certaines dimensions culturelles.

CHAPITRE 1 – LE COMMERCE LOCAL AU CONFLUENT DE LA CRISE, DE LA COMMUNICATION ET DE LA CULTURE

Ce premier chapitre contextualise une crise majeure que les commerces locaux ont traversée, à savoir celle de la COVID-19. Bien qu'elle s'éloigne en plusieurs aspects des crises typiques, elle vient rappeler la société de risque (Beck, 1992) dans laquelle ces organisations évoluent quotidiennement. Pour y faire face, les commerces doivent communiquer et montrer qu'ils tiennent toujours debout en élaborant diverses stratégies. La culture joue un rôle important dans cette élaboration, car elle influence les comportements et les interactions.

1. COVID-19, crise et commerce

Si la pandémie de COVID-19 est unique en son genre, c'est parce qu'elle reprend les codes d'une crise en les décuplant et en les répétant dans le temps. Elle est non seulement globale, mais aussi locale, en bousculant les perceptions des individus. Comment cela a-t-il poussé les commerces locaux à reconstruire des repères familiers en réponse à la crise ?

1.1. Une nouvelle vision de la crise

a) Contexte, émergence et évolution de la pandémie

Le début des années 2020 fût marqué par une crise sanitaire sans précédent due à la pandémie de COVID-19 (ou coronavirus). D'abord signalé en décembre 2019, le virus poussa l'Organisation mondiale de la santé (OMS) à décréter l'urgence de santé publique de portée internationale le 30 janvier 2020 et la pandémie quelques semaines plus tard, le 11 mars (Shafi *et al.*, 2020, Généreux *et al.*, 2020). Les mois suivants virent s'enchaîner les prises de décisions en urgence par les gouvernements du monde entier, mettant en place des mesures drastiques pour lutter contre la propagation de la maladie. Plusieurs confinements, couvre-feux et restrictions sanitaires – comme le port du masque, la distanciation sociale, les déplacements limités et les fermetures de commerces – affectèrent la population mondiale. Au moment d'écrire ces lignes, 591 millions de cas ont été recensés par l'OMS et le virus a provoqué la mort de plus de six millions de personnes (OMS, 2022). Après les répercussions humaines, économiques et psychologiques engendrées, 2021 s'est placée sous le signe de l'espoir grâce à une large campagne de vaccination supposée contribuer à un retour à la normale. En 2022, cette normale s'est d'abord traduite par une levée des restrictions, qui pourraient pourtant revenir si la situation sanitaire l'exige.

La progression de la pandémie et les réponses à celle-ci ne se sont pas développées identiquement dans les pays touchés. Ceci est principalement dû aux différences de gouvernances politiques, de structures de santé et de démographies (Blouin Genest *et al.*, 2021). Par exemple, la Belgique possède une grande densité de population, et son gouvernement fédéral partage les compétences avec les régions en matière de soins de santé. Au Canada, État fédéral également, les provinces sont souveraines concernant la santé publique, ce qui a permis une délimitation plus claire des décisions à prendre et donc une gestion plus coordonnée de la crise. À cela s'ajoutent la démographie canadienne beaucoup plus éparse et la prudence des autorités quant aux levées des restrictions, là où la Belgique fût plus rapide à rouvrir l'économie (Desson *et al.*, 2020).

b) Une crise unique en son genre

La pandémie de COVID-19 s'éloigne en partie des crises observées jusqu'à présent (Lagadec, 1992, Bouzon, 1999, Coombs, 1999/2012), qui dépeignent la soudaineté, l'incertitude accrue, l'importante médiatisation, le changement subséquent et l'opportunité potentielle qu'elles représentent malgré la menace pour la survie des organisations concernées (Libaert *et al.*, 2018). Ces éléments entraînent souvent des conséquences négatives endommageant la situation économique, l'image, la confiance et l'influence d'une organisation (Frandsen et Johansen, 2017).

Le déroulement d'une telle crise pourrait être visualisé sous forme d'un pic (Figure 1), dont le sommet représente la phase aiguë et centrale de la crise, précédée d'une phase de pré-crise montrant des signes avant-coureurs, et suivie d'une étape de résolution, propice à l'évaluation et l'apprentissage des erreurs (Lagadec, 1992, Coombs, 1999/2012, Frandsen et Johansen, 2017). Ainsi, une crise est bornée par deux périodes d'équilibre et de stabilité (Bouzon, 1999).

Si certains de ces éléments caractérisent la crise du coronavirus, celle-ci reste sans précédent par son déploiement rapide, sa durée, son étendue, sa gravité, ses effets sociaux et organisationnels et les restrictions gouvernementales strictes qu'elle a déclenchées (Im, Kim et Miao, 2021, Kraus *et al.*, 2020, Ivanov, 2021). La pandémie a touché tous les pays du monde de façon plus ou moins soudaine et conséquente, et plus de deux ans après ses débuts, elle fait toujours partie du quotidien de nombreuses organisations. Non seulement l'économie mondiale a été durement affectée (Annexe 1), mais les modes de vie même de tout un chacun

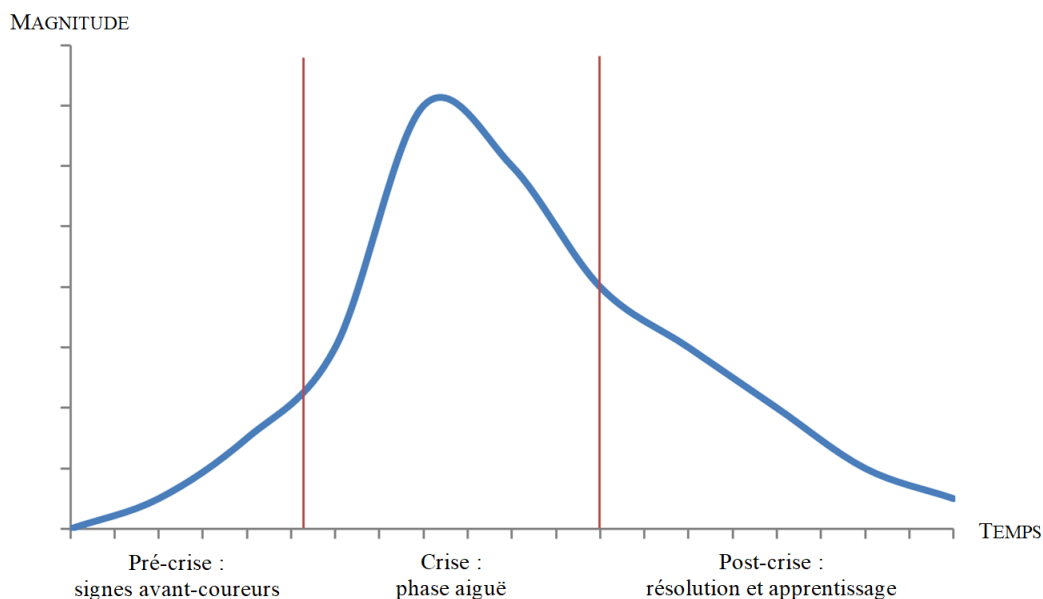


Figure 1. Graphe de l'évolution typique d'une crise, d'après l'approche en étapes citée par Lagadec, 1992, Coombs, 1999/2012, Frandsen et Johansen, 2017 et Libaert et al., 2018. Source : auteur.

ont radicalement dû s'adapter à la situation en constante évolution (Desson *et al.*, 2020). Le travail à domicile est devenu obligatoire (sauf pour les travailleurs essentiels) et a "vidé les organisations de la présence humaine" (Ivanov, 2021 : 221). Comme aucune autre crise, les confinements ont contraint la population à passer davantage de temps sur les médias numériques pour se divertir, travailler, s'informer, socialiser et ainsi pallier l'anxiété, la solitude et la détresse psychologique en hausse (White et Arsenault, 2021).

Le modèle du pic n'est pas obsolète en soi en temps de COVID-19, mais il convient de "dézoomer" pour s'apercevoir qu'il a été répété plusieurs fois d'affilée. L'itération et la longitudinalité de la pandémie contrastent avec ce graphe, exacerbant l'incertitude et la volatilité de cette période instable. Les phases sont moins claires et bornées ; il s'agit plutôt d'une succession de vagues évoluant au rythme des (dé)confinements et des mesures sanitaires. D'une grande ampleur, très évolutive et étendue dans le temps, la pandémie a créé une situation d'urgence et d'instabilité permanentes (DeLeo *et al.*, 2021) qui, à force de perdurer, est devenue la norme (Figure 2). Ceci rappelle la notion de société de risque¹ (Beck, 1992), selon laquelle l'humain est systématiquement confronté aux dangers provoqués par la modernisation. Pour apaiser la paranoïa dans une telle société, la COVID-19 souligne

¹ La société de risque se caractérise par (1) de nouveaux méga-risques d'origine humaine menaçant l'existence de l'humanité à l'échelle mondiale ; (2) la mondialisation avec une société mondiale du risque ; (3) la dépendance à l'égard des experts ; (4) l'individualisation ; (5) l'inégalité qui persiste sous la forme de positions de risque (Beck, 1992, Giritli Nygren et Olofsson, 2020).

l'importance de la perception et de la communication du risque (Sadati *et al.*, 2020). L'unicité de la pandémie suggère une nouvelle vision de la crise, s'éloignant des définitions classiques.

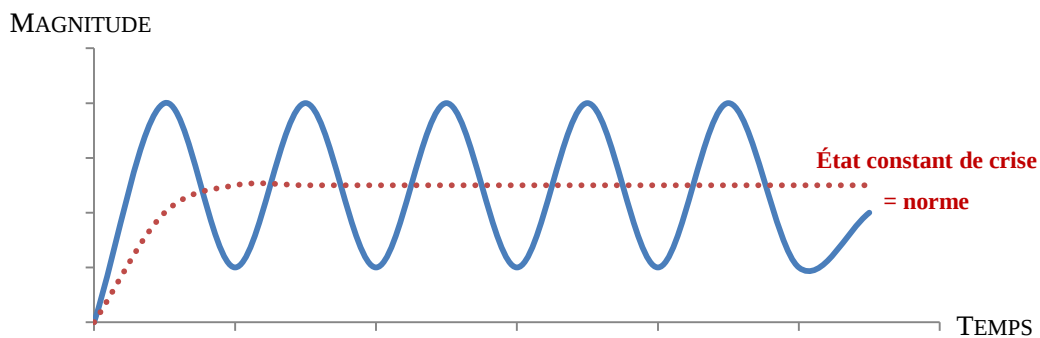


Figure 2. Schéma de l'évolution de la crise de la COVID-19, d'après DeLeo et al., 2021, OMS, 2022. Source : auteur.

Le nouveau regard sur la crise apporté par cette pandémie soulève plusieurs questions : en quoi cet événement si radicalement nouveau influence-t-il les organisations, ces groupes humains "ayant des objectifs explicites et fonctionnant selon un agencement spécifique" (Bouzon, 1993 : 55) ? Comment les perceptions de la crise influencent-elles la communication organisationnelle des commerces ?

c) La crise de la COVID-19, entre perception et communication

Le coronavirus a ébranlé les repères socioculturels à travers le monde : nouvelles règles (port du masque), habitudes de vie (télétravail) et restrictions (confinements, interactions physiques limitées voire interdites) sont devenues une réalité du jour au lendemain. Il s'agit d'une crise sociétale qui a remis en cause les valeurs et la dimension de proximité entre les individus et les cultures (Heitz-Spahn et Siadou-Martin, 2020). Cette perte de l'univers de référence (Lagadec, 1992) ou effondrement de sens (Weick, 1993) détermine le degré de gravité d'une situation (Bouzon, 1999).

Cette crise n'agit plus seulement à l'échelle mondiale ou nationale. Les spécificités organisationnelles et individuelles (comme le degré d'anxiété ou le contexte culturel) forgent les interprétations de la crise (Frandsen et Johansen, 2017). Ces auteurs parlent de l'ontologie des crises non plus comme des phénomènes objectifs, mais comme des constructions sociales. Les perceptions se basent sur des systèmes de sens apportés par la culture, développés à travers l'interaction sociale et produits au moyen d'actions qui ancrent ces visions du monde, plutôt que sur une appréhension directe de la réalité objective.

Au niveau organisationnel, la crise émerge des perceptions individuelles et collectives d'un événement imprévisible, qui menace les intérêts de parties prenantes et peut sérieusement affecter les performances d'une organisation et générer des conséquences négatives, qu'elles soient humaines, financières ou de réputation (Coombs, 1999/2012). Cette dimension perceptive entend que les divers publics interprètent les messages organisationnels selon leurs valeurs, expériences et cultures spécifiques, créant ainsi une subjectivité collectivement construite. Ceci explique les différentes réactions selon les pays et leurs traditions socioculturelles pendant la pandémie (Chanlat, 2020), qui a été porteuse de sens, de significations et d'interprétations politisées (White et Arsenault, 2021). Comme le résume Ivanov (2021 : 3), "la crise est une représentation individuelle d'une réalité subjectivement vécue et non pas un fait universel". La crise du coronavirus – bouleversante, aiguë, subjective – se manifeste à travers les vécus des individus qui la vivent et l'interprètent.

La crise sanitaire constitue ainsi un fait social total (au sens de Mauss, 1923-1924), qui agit comme "un phénomène qui engage toute une société et chaque individu et ce à trois niveaux : par la représentation qu'on s'en fait ; par le fait qu'il traverse toutes les sphères et touche toutes ses composantes ; et par le fait que les sociétés et les individus y jouent leur existence et leur survie" (Chanlat, 2020 : 8). Le virus est venu mettre en danger la santé et la vie de tous ainsi que la pérennité des organisations – composantes d'une société – obligées de s'adapter pour survivre, et ce peu importe le secteur. Au sein même d'une organisation, la pandémie a touché toutes les dimensions observables, qu'elles soient d'ordre sanitaire, économique, politique, juridique, sociale, culturelle et éthique (Chanlat, 2020).

En tant que fait social total, la crise de la COVID-19 est perçue et interprétée par les individus et les organisations et nécessite de nouvelles stratégies pour donner du sens à cette situation nouvelle et inédite. La stratégie est ici considérée comme une multitude d'actions fournissant "aux missions, aux activités et aux pratiques organisationnelles une cohérence qui forge la perception (il s'agit bien d'une perception) d'une maîtrise généralisée de l'existence organisationnelle" (Ivanov, 2021 : 128). Ces stratégies reflètent les interprétations individuelles et collectives de la crise et permettent de limiter ses conséquences négatives en informant les publics des procédures mises en place et en instaurant des actions adaptées (Fatima Oliveira, 2013) au travers d'actes communicationnels.

Bien que la communication se trouve au centre de chaque gestion de crise pour réduire l'imprévisibilité au moyen de règles, de normes et de consignes (Grosjean et Bonneville, 2019), elle ne consiste pas uniquement en une simple transmission d'informations entre

émetteurs et récepteurs. Elle est aussi constitutive des relations, des comportements et des représentations mutuelles "à travers les significations que les individus donnent aux contenus des messages" (Ivanov, 2021 : 18-19) modelés et émis par les organisations pour gérer les crises. La mise en œuvre des stratégies se fait ainsi tant au niveau individuel qu'organisationnel grâce aux discours, qui rendent explicites les messages et leur donnent un sens particulier en contexte de crise. En somme, la communication de crise influence à la fois l'information et le sens à travers des messages qui façonnent la perception des organisations et affectent la manière dont les publics interagiront avec dans le futur (Coombs, 2009, 2014)².

1.2. Conséquences de la pandémie sur le commerce local

a) À l'échelle internationale

Le commerce se définit comme "l'activité qui consiste à vendre des biens ou des services. Le commerce de détail en assure la revente dans des quantités adaptées au consommateur final" (Wayens *et al.*, 2020 : 2). Les détaillants locaux sont des acteurs stratégiques dans la chaîne de distribution et l'économie mondiale en assurant la rencontre de l'offre et de la demande et en proposant des conseils (Wayens *et al.*, 2020). Pourtant, ils font face à une concurrence grandissante : avant 2020, le secteur local ne représentait plus que 6 à 7% des achats alimentaires, là où la grande distribution et les supermarchés occupaient 70% du marché (Laisney, 2020).

L'arrivée de la pandémie a davantage affecté le monde des affaires. Baisses de profits, problèmes d'approvisionnement, fermetures de commerces et restructurations se sont multipliés au long des confinements successifs (Im, Kim et Miao, 2021). Les organisations ont constamment repensé leurs stratégies communicationnelles avec leurs clients et partenaires institutionnels – comme les villes et les administrations fédérales – pour toucher un nouveau type de public, confiné, plus anxieux et tourné vers l'utilisation de technologies numériques³ à des fins communicationnelles (Ozuem *et al.*, 2021). Comparées aux grandes firmes, les petites entreprises⁴ possèdent des ressources limitées et sont plus vulnérables à la crise. Elles dépendent des transactions journalières et d'un nombre limité de clients, et ont donc été particulièrement affectées par les longues perturbations de la pandémie (Shafi *et al.*,

² Ces éléments liés aux stratégies seront développés dans la section 2 de ce chapitre.

³ Au long du mémoire, nous utiliserons "numérique" pour parler des canaux de communication et de vente en ligne, principalement les médias et réseaux sociaux, les sites web et les plateformes comme UberEats.

⁴ Dans ce travail, nous utiliserons "entreprise" et "organisation" de manière interchangeable, bien que les deux termes ne soient pas synonymes. Nous privilégierons la définition de Bouzon (1993 : 55), qui considère l'entreprise comme "une forme d'organisation, c'est-à-dire un groupe humain ayant des objectifs explicites et fonctionnant selon un agencement spécifique".

2020, Ozuem *et al.*, 2021). Pour naviguer à travers la COVID-19, il a fallu maintenir un œil prudent sur les exigences changeantes des clients, bien qu'il soit pratiquement impossible d'anticiper et planifier un phénomène semblable (Liguori et Pittz, 2020).

Les commerçants locaux possèdent toutefois certains atouts face à la concurrence, comme la connaissance personnalisée des consommateurs, la rapidité d'adaptation à la demande et le contact social qu'ils apportent dans un contexte de confinement et d'isolation (Beckers *et al.*, 2021). En mobilisant ces avantages, les commerçants peuvent faire de la crise une opportunité d'attirer de nouveaux clients en s'adaptant à leurs habitudes, en collaborant et en utilisant les technologies numériques (Mehta *et al.*, 2020, Sheth, 2020) à des fins commerciales. Ces adaptations permettent d'éviter la suspension totale des activités en mettant en place des commandes en ligne, des livraisons à domicile ou un service à emporter (Harel, 2021). De telles opportunités permettent aux commerçants d'améliorer leurs compétences en émergeant plus forts de la crise.

Les modèles commerciaux existants se trouvent ainsi révolus et graduellement remplacés par un monde hyper-connecté, où Internet démocratise les marchés et crée de nombreuses possibilités pour dialoguer avec les clients (Liguori et Pittz, 2020). La crise sanitaire a été un déclic voire un catalyseur des tendances précédentes en poussant le commerce vers l'e-commerce⁵ pour réduire les contacts physiques (Laisney, 2020). Cela a été renforcé par divers réseaux locaux ou plateformes collaboratives (comme Shopopop ou Epicery) qui ont mis les fournisseurs et les consommateurs en relation. Les confinements ont donc décuplé l'effet économique des technologies (Harel, 2021), moins accessibles aux commerçants traditionnels qui manquent de compétences et de moyens pour jongler avec ces outils (Beckers *et al.*, 2021).

Une autre caractéristique importante de la pandémie est le renforcement du soutien aux commerces de proximité, par solidarité pour l'économie locale qui inspire plus confiance et est plus durable que les supermarchés (Cambefort, 2020, Laisney, 2020, Mehta *et al.*, 2020). Des aides financières fédérales et des campagnes (comme gocanadaunited.ca et commercelocal.brussels) ont été mises en place pour promouvoir ce soutien local. De nouveaux clients ont ainsi pu découvrir la consommation locale et certains pourraient être convaincus de poursuivre ces nouvelles habitudes pendant et après la pandémie (Laisney,

⁵ L'e-commerce représente les canaux de vente en ligne par email, sur les réseaux sociaux, sur un site web personnel ou celui d'un tiers, comme Amazon (Beckers *et al.*, 2021).

2020, Annexe 2). Il n'y aurait donc pas de retour à la normale, mais bien une nouvelle norme pour le commerce de détail (Beckers *et al.*, 2021).

En plus d'une nouvelle vision de la crise, la pandémie a rebattu les cartes du secteur du détail et suggère une révision des pratiques commerciales en affirmant le rôle d'Internet. Cela a pu être à double tranchant pour le commerce local qui peinait déjà avec l'arrivée de l'e-commerce, démontrant pourquoi c'est l'un des secteurs les plus durement frappés par la pandémie, quel que soit le pays (Beckers *et al.*, 2021, Annexe 3) ou la ville.

b) À l'échelle urbaine : Ottawa et Bruxelles

Une résultante de la concurrence des grandes entreprises installées en périphérie urbaine est la résistance à la collectivisation entre les commerçants du centre dans le but de conserver leur autonomie et leur indépendance décisionnelle (Varanda, 2005). Ceci mène à une forme d'individualisme entrepreneurial où la mutualisation est perçue comme un danger. Pourtant, elle pourrait jouer un rôle important dans la survie économique des commerces, surtout en situation d'incertitude et de menace (Varanda, 2005) provoquée par une crise majeure.

Dès le début de la pandémie de COVID-19, les confinements ont vidé les centres-villes et métamorphosé les pratiques et les expériences en magasin en raison des règles sanitaires. Suite aux actions de soutien au secteur local, certains commerces ont pu éviter la faillite en rivalisant d'ingéniosité pour maintenir leurs activités (Heitz-Spahn et Siadou-Martin, 2020). Il leur a fallu être réactifs en communiquant avec le consommateur pour le faire revenir. Cette agilité organisationnelle est la "capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude [...]. Elle s'entend comme la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier, grâce à d'importantes capacités d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage" (Charbonnier-Voirin, 2011 : 120). En temps de pandémie, l'agilité organisationnelle est donc inhérente à la gestion de crise car les commerces ont essayé de dépasser les contraintes en créant une opportunité de développement malgré les obstacles sanitaires (Heitz-Spahn et Siadou-Martin, 2020).

Le cas des commerces d'Ottawa et Bruxelles, capitales nationales bilingues aux cultures diverses, en est une illustration éloquent. Les vieux quartiers du Marché By (Ottawa) et du Pentagone (centre de Bruxelles) regroupent de nombreux commerces locaux. Le premier comprenait 321 commerces en 1999 (Tunbridge, 2001), mais est témoin d'une récente baisse de fréquentation (Kovesi et Kern, 2018). La Région de Bruxelles-Capitale offre

quant à elle la plus grande concentration commerciale en Belgique (Wayens *et al.*, 2020). Le Pentagone en est la zone la plus dense (4602 points de vente) malgré une perte progressive de dynamisme (Vazquez Parras *et al.*, 2019). D'où l'opportunité de revitaliser ces deux centres-villes en jouant sur l'agilité organisationnelle.

Les deux villes reflètent les identités multiculturelles et multilingues des sociétés canadiennes et belges. En 2011, plus de 23% de la population d'Ottawa était née à l'étranger, et la ville "accueille le plus haut taux de réfugiés et d'immigrants [...] de toutes les grandes villes canadiennes" (Ville d'Ottawa, 2021, Annexe 5). Ceci s'explique par les salaires avantageux et la présence d'établissements d'études post-secondaires. Bruxelles, de son côté, est "profondément multiculturelle du fait de l'extraordinaire brassage de cultures [...] qu'entraînent ses évolutions récentes (qu'il s'agisse des immigrations ou des effets du statut de Bruxelles comme capitale européenne). D'autre part, sa démographie [est] principalement nourrie par l'immigration" (Genard *et al.*, 2009 : 2, Annexe 6).

Ces éléments culturels ont peu ou prou influencé la sensibilité des populations aux différentes stratégies communicationnelles employées par les organisations. Dans le contexte de cette mixité commerciale et culturelle, la question des stratégies de communication permettant de mieux s'adapter aux impératifs de la pandémie des deux côtés de l'Atlantique se pose. Pour mieux explorer cette question, nous nous tournons vers la communication organisationnelle en temps de crise.

2. La communication organisationnelle

Cette deuxième partie s'étend sur la contribution de la communication organisationnelle pour mieux saisir les stratégies développées par les commerçants à Ottawa et Bruxelles. La communication de crise est ainsi abordée comme constitutive de ces stratégies et des actions subséquentes permettant aux commerces de s'adapter à la nouvelle réalité sous l'influence de la COVID-19.

2.1. Définition, objectif et approche théorique

La communication organisationnelle est "le processus par lequel le langage et les interactions entre l'organisation et ses publics promeuvent l'action coordonnée vers un objectif commun" (Littlejohn et Foss, 2009 : 700). La communication n'est pas qu'une simple fonction de l'organisation ; elle la constitue en étant à la fois sa structure, son processus, sa source et

son produit final (Grosjean et Bonneville, 2019). Les stratégies organisationnelles sont donc influencées et agies par la communication.

Au-delà des messages que les organisations transmettent en situation de crise, tous les actes communicationnels agissent sur la réalité organisationnelle, modifient les comportements des individus en interaction et donnent un sens particulier aux messages transmis (Grosjean et Bonneville, 2019). En effet, "si la communication est un acte d'influence qui configure la réalité grâce aux interactions, elle est un outil par excellence permettant d'affronter l'inconnu et de recréer le sens perdu de la réalité face à l'incertitude" (Ivanov, 2021 : 16). Elle aide à (re)construire le sens des actions individuelles et collectives dans une situation critique, même quand cette dernière est inconnue ou inattendue comme la crise sanitaire.

L'objectif de notre cadre théorique est d'appréhender l'émergence des stratégies communicationnelles et des dimensions culturelles qui les caractérisent durant la pandémie comme constituées dans et par les interactions entre les commerces locaux et leurs clients, que ce soit sur place en magasin ou en ligne. Pour ce faire, les stratégies organisationnelles seront abordées non pas comme des recommandations ou des politiques normatives, mais comme des pratiques communicationnelles continuellement changeantes dans l'espace et le temps (Bouzon, 1993). Autrement dit, nous étudierons les stratégies de communication en cours de réalisation à travers les messages, les échanges et les discours entre les commerçants et leurs clients.

2.2. Stratégies de communication

La stratégie est "l'art de conduire une organisation pour lui faire atteindre un but fixé" (Bouzon, 1993 : 292), ce qui se construit dans la durée et peut s'avérer complexe dans un contexte incertain de COVID-19. La notion d'objectif est donc centrale dans l'élaboration de stratégies pour maintenir une perception de cohérence et de maîtrise, surtout lors d'une crise. D'où l'importance d'adapter les messages ainsi que les axes et les canaux de communication à la situation et aux objectifs organisationnels. Les stratégies répondent à la question "Que va-t-on faire maintenant ?", déterminent les buts à long terme et contribuent à adopter les lignes d'action nécessaires pour les atteindre dans le futur (Chandler, 1962/1990, Spender, 2014). Elles émergent non seulement des conversations, des échanges d'idées et des interactions, mais aussi de la façon dont elles sont exprimées (à l'oral, à l'écrit, avec tel langage, etc.). Ces éléments discursifs réifient les stratégies en leur donnant un corps et en les partageant avec d'autres personnes (Bencherki *et al.*, 2019). Nous considérons ici les stratégies communicationnelles comme constituées à travers les interactions, les discours et les

messages organisationnels en contexte de crise, permettant de mieux comprendre comment elles se matérialisent durant la pandémie pour atteindre des objectifs dans le temps.

Les stratégies de communication visent à contrôler les conséquences, à informer des risques possibles, des procédures à suivre et des actions correctives. Elles sont utilisées pour mieux maîtriser les informations diffusées aux publics (Bouzon, 1999) en servant de guides pour permettre aux individus de collaborer et coordonner leurs efforts de manière collective (Ivanov, 2021). Ainsi, les stratégies jouent un rôle symbolique pour rendre compte des événements passés ou en cours de façon positive (Fatima Oliveira, 2013).

Durant la pandémie, les stratégies communicationnelles se sont aussi constituées en ligne. À l'ère du web 2.0.⁶, les réseaux sociaux représentent une plaque tournante effervescente où la visibilité, la rapidité, l'interactivité et l'accès à l'information sont accrus, à l'inverse du contrôle de l'information (Frandsen et Johansen, 2017). Ces médias sont des outils, des supports et des canaux indéniablement utiles pour toucher de nouveaux clients et les fidéliser (Coombs, 1999/2012, Ivanov, 2021). En période de confinement, ils facilitent les échanges et les interactions, qui peuvent agir sur la crise en informant les clients en les guidant vers l'achat. Pour survivre et éviter une fermeture définitive, les commerces ont tout intérêt à utiliser activement les technologies sociotechniques (Harel, 2021) et à rester connectés pour entretenir les liens sociaux préétablis (Lambrecht, 2018, Généreux *et al.*, 2020).

À Bruxelles et Ottawa, ces liens s'établissent dans un environnement multiculturel (Annexes 5 et 6). Par conséquent, la notion de stratégie ne saurait être opérationnalisée sans aborder les dimensions culturelles qu'elle sous-tend. La culture, les convictions et les normes sociales influencent la compréhension et les perceptions des risques en temps de crise. Mintzberg (1987) a souligné que ces éléments culturels contribuent en partie à définir la trajectoire stratégique d'une organisation (Fenton et Langley, 2011). Il est donc nécessaire pour les commerçants de s'adapter aux exigences des clients et des communautés locales (Généreux *et al.*, 2020). C'est pourquoi nous abordons l'influence de la culture sur la construction des stratégies communicationnelles en temps de crise.

3. Une pandémie à l'ère mondialisée : l'influence de la culture

Une réflexion interculturelle s'impose en situation de crise, car cette dernière reconfigure les rapports à autrui, affecte les interprétations et fragilise les repères et le lien social (White et

⁶ Dans le web 2.0., l'utilisateur n'est plus seulement la cible, il contrôle l'information et produit du contenu (Coombs, 1999/2012, Bloch, 2012).

Arsenault, 2021). Les organisations œuvrent pour s'adapter à la diversité de leurs publics, car les attitudes et les attentes en termes de communication varient selon les cultures, que ce soit au niveau du canal, des technologies ou des stratégies de communication déployées (Fatima Oliveira, 2013). Si la culture influence les perceptions du risque, les prises de décisions et l'appréhension d'une crise (Généreux *et al.*, 2020), les stratégies de communication doivent, elles aussi, s'adapter en temps de crise. Dans notre recherche, nous allons nous intéresser aux dimensions culturelles d'Hofstede (1991, 2011) afin de déterminer comment la culture s'exprime dans les stratégies communicationnelles des commerces locaux pendant la pandémie.

3.1. Culture, communication et organisation

Dans les années 1950, l'école de Palo Alto suggéra que la culture est la matrice de la communication et conditionne les comportements qui sont "continuellement appris, intériorisés, appropriés à travers les différentes phases de l'apprentissage" (Ivanov, 2021 : 14). De là, l'individu construit et se forge sa propre réalité du monde qui l'entoure au travers de la communication et des relations avec les autres, qui façonnent la perception de soi (Bouzon, 1993). La culture est donc un cadre ou un réseau de sens partagés (Aaker *et al.*, 2001), qui organise les comportements, les perceptions et la communication pour les diriger vers un socle préétabli, mais qui se forme et se recompose constamment selon la situation.

Bien que mouvante, la culture est perceptible dans ses représentations langagières, comportementales ou stratégiques (Grosjean et Bonneville, 2019). Au niveau individuel, elle définit la façon dont les personnes s'expriment, pensent et interagissent (Hall, 1959, Ibad, 2020) et conditionne la compréhension, l'interprétation des messages et le sens que leur donnent les individus (Ivanov, 2021). Inversement, les individus influencent la culture à travers des pratiques et des symboles porteurs de sens, en institutionnalisant et en représentant la culture au moyen de produits ou de biens de consommation, par exemple (Aaker *et al.*, 2001). Il s'agit donc d'une relation bidirectionnelle et mutuellement constitutive entre culture et individus, liés au moyen d'objets de consommation qui agissent comme symboles tangibles porteurs de culture.

C'est là l'enjeu de la communication interculturelle, domaine dans lequel interagissent des perceptions culturelles suffisamment différentes pour influencer l'acte de communication et l'objectif de compréhension mutuelle (Ibad, 2020). Edward Hall (1959), précurseur de cette discipline, appelait la culture "le langage silencieux" : c'est un processus abstrait opérant sur nos pensées, actions et comportements collectifs et partagés (Dahl, 2004). Et sans ce langage,

la création de telles constructions communes serait impossible (Gudykunst, 1983), la communication et la culture étant inséparables. L'expression du langage peut être non-verbale – c'est le cas, par exemple, de la proxémie (Hall, 1966), c'est-à-dire la distance physique entre individus en fonction de la nature de leur relation (Bouzon, 1993, White et Arsenault, 2021). Cette distance peut être utilisée comme variable des comportements culturels entre individus.

Cependant, le concept de culture n'est pas qu'individuel, il est aussi prégnant dans les organisations. Ces dernières reflètent et sont influencées par des variables culturelles externes (comme les cultures nationale et régionale dans lesquelles elles existent), par des spécificités qui leur sont propres (leur mission, leur histoire, etc.) et par les sous-cultures qui les composent (Schein, 1990, Bouzon, 1993). Grosjean et Bonneville définissent même l'organisation au travers du prisme culturel : selon eux, une organisation est une "entité sociale qui génère des règles, des coutumes, des croyances, des valeurs, des discours et des significations qui lui sont propres et qui sont plus ou moins partagés par ses membres" (2019 : 132). Ceci induit un sentiment d'appartenance voire une (sous-)culture d'entreprise, qui peut apparaître quand des interactions entre les membres entraînent "un ensemble de manières de faire, de sentir, et de penser qui seront caractéristiques du groupe" (Bouzon, 1993 : 55-56). Edgar Schein (1990) le résume en définissant la culture organisationnelle comme :

"a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Schein, 1990 : 111)

Selon cet auteur, la culture organisationnelle est acquise suite à des événements auxquels répond une organisation, développant par la suite des normes et des croyances partagées. Ces événements peuvent être chargés émotionnellement et engendrer de l'anxiété, que le groupe tente de réduire au moyen de comportements partagés pour retrouver l'équilibre. La crise peut ainsi enrichir la culture organisationnelle sous forme d'enseignements.

Cependant, Arlette Bouzon soutient que la culture organisationnelle n'est pas tant un concept opérant qu'un "phénomène de mode" en constante évolution, qui résulte d'un "jeu complexe d'interactions entre différents acteurs et une situation" (Bouzon, 1993 : 67, 325). Ceci suggère que dans une situation évolutive comme celle du coronavirus, l'influence normative de la culture pourrait avoir des limites, notamment car elle serait bâtie par et dans les interactions.

Quels sont alors les facteurs culturels qui ont influencé la construction des stratégies de communication de commerces locaux lors de la pandémie ? Afin de répondre à cette dernière question, nous allons nous pencher sur les théories avancées par Hofstede (1991, 2011) et leur rôle dans la constitution des stratégies de communication.

3.2. L'apport du modèle des dimensions culturelles d'Hofstede pour l'étude des stratégies de communication en temps de pandémie

Dès les années 1980, Geert Hofstede a défini la culture comme la "programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes d'un autre" (Hofstede, 1991 : 5). Selon lui, la culture est le "logiciel" (*software*) d'un pays qui permet d'utiliser, de comprendre le "cerveau" (*hardware*) et la personnalité d'individus. Ce logiciel se constitue de motifs de pensée, de ressenti et d'action (1991). Ainsi, à l'instar de l'école de Palo Alto, Hofstede suggère que la culture est inconsciemment apprise (et non héritée) dès l'enfance. Au niveau organisationnel, elle est plus pragmatique : dès l'arrivée d'un membre dans une organisation, les perceptions partagées des pratiques priment sur les valeurs⁷ sociétales (Hofstede, 1991, 2011).

La culture est donc une notion fluide et complexe, mais selon Hofstede (2011) et Aaker *et al.* (2001), elle est souvent liée à la nationalité et examinée au vu de son influence sur les individus. Ainsi, elle peut être représentée par les différences entre pays ou régions pour interpréter les variations culturelles dans les normes et les comportements d'individus. C'est pourquoi nous considérons les pays (ou régions) comme unités d'analyse dans ce travail (Dahl, 2004).

Le modèle d'Hofstede le plus connu et répandu est celui des dimensions culturelles (Figure 3). Au nombre de six, elles livrent des variables permettant de comparer les aspects d'une culture à ceux d'une autre.

La dimension du contrôle de l'incertitude porte sur l'impossibilité de connaître ou prédire avec précision les événements futurs ou le comportement d'autrui (Bouzon, 2004, Kim et Gudykunst, 1988). Elle implique une démarche d'évitement, de réajustement et d'adaptation à l'ambiguïté liée aux situations inconnues qui créent un déséquilibre ou de l'anxiété (Gudykunst et Hammer, 1988, Hofstede, 1991). Cette démarche se concrétise en établissant des normes et des règles pour endiguer l'imprédictibilité, qui a été importante durant la pandémie.

⁷ Pour Hofstede (1991), les valeurs sont les tendances générales à préférer une situation donnée à une autre.



Figure 3. Les six dimensions culturelles, d'après Hofstede (1991, 2011). Source : auteur.

D'autres dimensions culturelles sont perceptibles dans la pandémie : lors des premières semaines en mars 2020, l'improvisation a été inéluctable pour donner une réponse immédiate à court terme à la nouvelle menace (Généreux *et al.*, 2020). De plus, les confinements ont forcé les individus à se distancier, mais d'un autre côté, une tendance collectiviste a pu émerger pour pallier l'isolement. Concernant l'indulgence/retenue, de nouveaux divertissements ou hobbies ont vu le jour pour satisfaire aux modes de vies bouleversés (Mehta *et al.*, 2020, Ozuem *et al.*, 2021). Cette crise aurait également pu faire apparaître des réactions soit "masculines" assertives (guerre contre le virus, protestations, instauration de mesures restrictives des libertés) soit "féminines" (solidarité, entraide, compassion, prudence, prévention vaccinale). Enfin, le rapport au pouvoir s'est entre autres manifesté dans les contestations des règles sanitaires imposées par les gouvernements et dans leur remise en cause par certaines communautés jusque récemment, comme lors du "convoi de la liberté" qui a complètement immobilisé le centre-ville d'Ottawa en février 2022 (Diab, 2022, Dyer, 2022).

Ces dimensions culturelles offrent un cadre d'analyse pertinent pour une étude comparative d'organisations similaires dans deux pays distincts, même si elles décrivent des caractéristiques culturelles stables et non pas mouvantes comme le suggère la communication organisationnelle. Nous allons toutefois les utiliser pour conduire notre analyse, dans un premier temps pour constituer des catégories thématiques permettant de détecter et décrire le

poids des dimensions culturelles dans l'émergence de stratégies communicationnelles. Une fois nos données catégorisées, nous remonterons vers les interactions pour déterminer comment ces stratégies ont émergé sous le poids des dimensions culturelles dans les commerces locaux en Belgique et au Canada. Ces pays diffèrent plus ou moins selon la dimension culturelle (cf. Annexe 7). C'est à ce niveau de conceptualisation et d'analyse que nous souhaitons démontrer que ces dimensions, contrairement à ce que soutient Hofstede, ne sont pas prédéterminées et statiques, mais émergentes, flexibles et mouvantes. C'est la crise qui amène cette perspective fluide et changeante, d'où le choix de la pandémie comme cadre instable par excellence.

Pour ce faire, nous allons répondre aux questions de recherche suivantes :

Quelles stratégies de communication émergentes les commerces locaux ont-ils adoptées et mises en place pendant la pandémie de COVID-19 à Bruxelles et Ottawa ?

Quelle est l'influence des dimensions culturelles sur les stratégies communicationnelles pendant la pandémie dans les deux capitales nationales ?

Afin de répondre à ces deux questions, nous avons mis en place une méthodologie qualitative au moyen d'entrevues semi-directifs et d'une analyse de contenu.

CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE

Nos questions de recherche requièrent une compréhension détaillée des interactions, des échanges discursifs et des messages organisationnels en temps de crise. C'est pourquoi nous avons construit une méthodologie qualitative, tant dans la collecte que dans l'analyse des données.

1. Une approche méthodologique qualitative

Dans le contexte de la communication organisationnelle, une méthodologie qualitative vise à mettre en relation les discours (dire) et les pratiques sociales et communicationnelles (faire) au sein de l'organisation (Bouzon et Meyer, 2006). La finalité réside dans la compréhension des expérimentations qui permettent d'offrir des solutions à des problèmes spécifiques auxquels est confrontée l'organisation. Cette approche est particulièrement appropriée pour comprendre en profondeur l'influence de la culture dans des contextes organisationnels spécifiques (Piller, 2017). Elle permet d'enquêter sur les perceptions, croyances, comportements et opinions à propos de sujets précis, que ce soit de façon explicite ou latente (Fatima Oliveira, 2013). C'est bien là notre but : comprendre en détail l'influence de la culture sur les stratégies communicationnelles.

Afin d'atteindre cet objectif, la méthode de collecte des données s'est basée sur des entretiens semi-directifs, pendant lesquels le chercheur a posé des questions et enregistré les répondants en personne⁸ (Whiting, 2008). Les participants ont pu répondre comme ils le souhaitent et ont été relancés par l'enquêteur à propos de sujets complémentaires (Fatima Oliveira, 2013). Cette méthode a pour but d'obtenir des réponses subjectives d'individus en rapport avec une situation ou un phénomène particulier qu'ils ont vécu (en l'occurrence la pandémie de COVID-19) au moyen d'un guide qui structure l'entretien (McIntosh et Morse, 2015). Notre guide, composé de 35 questions ouvertes et semi-ouvertes en plus de certaines relances spontanées (Annexe 8), a été conçu en lien avec notre problématique pour fournir un éventail de données riches et ciblées (Ozuem *et al.*, 2021).

Ensuite, une analyse de contenu a été déployée en lien avec la méthode de collecte pour déceler en détail les sens des données (Bouzon et Meyer, 2006). Stone (1966) définit l'analyse de contenu comme "toute technique permettant de faire des inférences en identifiant objectivement et systématiquement les caractéristiques spécifiées du message" (Grawitz, 2001

⁸ Les entretiens peuvent également se faire par téléphone, email ou vidéoconférence (Newcomer *et al.*, 2015).

: 607). Le but est d'interpréter, de corrélérer et de révéler les significations, intentions et motifs présumés du contenu (Marris et Thornham, 2000), et ainsi d'illustrer une hypothèse significative et potentiellement généralisable (Grawitz, 2001). Cette méthode d'analyse est pertinente pour nos objectifs car elle permet d'étudier un phénomène particulier à travers un examen intensif d'un échantillon restreint de répondants (Forman et Damschroder, 2015). En l'occurrence, elle souligne les changements sociaux, les croyances et relations humaines et les variables culturelles dans les organisations (Devi Prasad, 2008). Dans notre étude, nous avons utilisé le logiciel NVivo et des grilles d'analyse pour catégoriser les données et analyser leur contenu (cf. *infra*).

2. Critères d'inclusion

Dans le cadre de ce mémoire, dix gérants de commerce (cinq à Ottawa et cinq à Bruxelles) ont été ciblés. Pour être comparés, les commerces devaient présenter des caractéristiques similaires. Plusieurs critères ont donc été respectés pour les sélectionner et les inclure dans l'échantillon.

D'abord, le secteur du commerce de proximité a été choisi, car il regroupe différents types de commerces "situés dans ou proches de zones résidentielles et dont la fréquentation peut se faire à pied ou en voiture lors d'un déplacement inférieur à dix minutes" (Fleury, 2010). Plus spécifiquement, nous nous sommes concentré sur les petites et les micro-entreprises, respectivement définies comme occupant moins de 50 et moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 et 2 millions d'euros (critères établis par la Commission européenne en 2003).

Ensuite, ce sont les gérants de ces organisations qui ont été interviewés car, en qualité de responsables, ils possèdent un œil averti et global sur leurs opérations et sont plus à même de connaître la communication de leur entreprise et d'expliquer les stratégies qui la guident. Les années d'ancienneté ont été demandées lors de l'entretien pour estimer leur expertise. Lors d'une crise majeure, les dirigeants ont un rôle crucial pour rétablir l'ordre et doivent s'impliquer personnellement dans la gestion du problème, car il en va de la survie de l'entreprise dont ils sont garants, et dont la stabilité et l'identité sont menacées. Ils possèdent également le niveau de décision le plus élevé et incarnent la vision de l'organisation (Lagadec, 2012).

Seuls les commerces en activité avant la pandémie et encore aujourd'hui (juin 2022) ont été interrogés pour observer le raisonnement stratégique du point de vue

communicationnel au long des deux années de COVID-19. Le nombre d'années d'existence a donc été demandé en parallèle des années d'ancienneté. Cette démarche permet de tenir compte du contexte et des stratégies communicationnelles de l'entreprise avant, pendant et après la crise pour mieux comprendre les changements d'état opérés. La temporalité des stratégies est longitudinale dans le sens où elle "se construit dans la durée et permet d'envisager une modification de l'organisation et de ses moyens par des actions à long terme" (Bouzon, 1993 : 292). Notre approche nécessite d'inclure la phase préliminaire aux décisions liées à la pandémie et l'étape qui les suit afin de comprendre à la fois l'émergence et l'implication de ces actions (Ivanov et Bouzon, 2017).

Un autre critère d'inclusion a été la localisation : Bruxelles et Ottawa sont des capitales multiculturelles et bilingues qui sont suffisamment similaires aux niveaux socio-démographique, sanitaire et linguistique pour permettre des comparaisons pertinentes (Desson *et al.*, 2020, Annexe 4). Plus particulièrement, les quartiers du Pentagone et du Marché By, situés en centre-ville, ont été retenus car ils offrent tous deux une grande concentration de commerces locaux différents.

Enfin, un dernier élément pris en compte pour cibler les commerces avant la collecte des données est la composante culturelle, au cœur de l'analyse. En effet, l'implication de répondants issus de différentes cultures auxquelles ils s'auto-identifient est essentielle pour comprendre comment la culture s'exprime et influence la communication de crise. Cette appartenance a d'abord été évaluée en tenant compte de symboles tels que le type de produits de consommation proposés (Aaker *et al.*, 2001) – par exemple, certains commerces font directement référence à la provenance ou l'origine européenne, asiatique, sud-américaine, ou spécifique à un pays. Or, il est impossible de déduire avec certitude la culture sur base d'une vitrine. Par conséquent, l'appartenance culturelle a été confirmée explicitement par les commerçants eux-mêmes lors des entretiens afin d'éviter toute confusion et pouvoir associer formellement la culture au commerce.

En réponse à ces critères, une liste d'une vingtaine de commerces avec leurs adresses de contact a été réalisée pour chaque quartier, en tenant compte des secteurs d'activité, des types de biens et services proposés⁹ et de leur appartenance culturelle pour conserver une comparabilité pertinente. La surévaluation de ce nombre se justifie pour permettre une marge

⁹ Ces informations relatives aux commerces proviennent des répertoires des commerces locaux du Marché By (<https://fr.byward-market.com/directory>, consulté le 29/11/2021) et de Bruxelles (<https://www.commercelocal.brussels/livraisons-retrait>, consulté le 29/11/2021) ainsi que leurs sites web respectifs.

en cas de refus ou d'absence de réponse. De plus, Google Maps¹⁰ a servi d'outil préliminaire pour compléter la liste en ciblant par secteurs et par quartiers. Par après, une observation *in situ* a permis de vérifier formellement la pertinence de l'échantillonnage en constatant l'appartenance culturelle à travers des produits spécifiques. L'identification des commerces a donc été réalisée de façon discrétionnaire, incluant mais ne se limitant pas aux commerces spécialisés au vu de leur diversité de secteurs et de types de biens ou services proposés. Une équivalence entre les villes a été respectée à ce niveau pour constituer un échantillon valide et pertinent d'un point de vue comparatif.

3. Collecte des données

En prévision des entretiens, un test du guide d'entretien a été réalisé en interrogeant un commerçant issu de la Région wallonne en Belgique (excluant Bruxelles). Cette session n'est pas reprise dans l'échantillon mais a servi à vérifier la pertinence des questions, leur formulation et la durée de la discussion.

Concernant le recrutement des répondants, les responsables ont été contactés en personne sur place, par email ou par téléphone, au moyen d'une lettre d'invitation décrivant les tenants et aboutissants de l'étude. En cas d'accord, l'entretien s'est déroulé soit le jour-même sur proposition du commerçant, soit plus tard, une fois un rendez-vous fixé. Le choix de réaliser l'entretien en anglais ou en français a été proposé. Tous les entretiens ont eu lieu sur place (dans le magasin, l'arrière-boutique, l'atelier ou le bureau du gérant) entre le 26 mars et le 13 avril 2022 à Ottawa, et entre le 4 mai et le 2 juin 2022 à Bruxelles. Ils se sont faits dans un contexte d'allègement significatif des restrictions sanitaires, où le port obligatoire du masque et le passeport vaccinal ont été levés pour la première fois depuis le début de la pandémie.

Par souci d'objectivité et d'exhaustivité, des enregistrements audio de tous les entretiens ont été réalisés pour être ensuite dactylographiés et retranscrits *verbatim*. Les discussions ont duré entre 25 minutes et 1h25, avec une moyenne de 55,6 minutes. Les durées moyennes sont équivalentes entre les deux villes, avec 54,6 minutes à Ottawa et 56,6 minutes à Bruxelles, ce qui signifie que le temps de parole entre les deux régions est pratiquement similaire. Au total, ce sont environ 556 minutes d'entretien qui ont été réalisées, soit plus de neuf heures qui se compilent en 136 pages de retranscriptions (Annexe supplémentaire).

¹⁰ <https://www.google.com/maps> (page consultée le 29/11/2022).

Plusieurs caractéristiques socio-démographiques, commerciales et culturelles ont été relevées parmi les participants (Tableaux 1 et 2) :

Tableau 1. Caractéristiques socio-démographiques des répondants.

Caractéristique	<i>n</i>
Nombre d'entretiens réalisés	10
Genre	
Hommes	6
Femmes	4
Langue	
Français	6
Anglais	4
Effectifs des commerces (nombre d'employés)	
1 (gérant)	1
2-5	3
6-10	5
11-15	1
Ancienneté des répondants ¹ (années)	
3-5	4
6-10	1
15-20	4
25-30	1
Moyenne à Ottawa	19,1
Moyenne à Bruxelles	6,6
Moyenne générale	12,85

1. Certains commerces datent d'avant l'arrivée du répondant.

Tableau 2. Type de commerce et culture associée explicitement par le commerçant selon la ville.

Type de commerce	Bruxelles	Ottawa
Restauration latino-américaine	Venezuela	Honduras
Épicerie asiatique	Chine	Chine
Chapellerie	Belgique	Canada
Boulangerie	Belgique	France
Commerce engagé (écoresponsable à Bruxelles ; équitable à Ottawa)	International	International

Parmi les dix commerces interrogés, une majorité ($n = 7$) a été considérée comme essentielle durant la pandémie et a donc pu rester ouverte. Un commerce essentiel fait partie des "commerces, entreprises et services privés et publics qui sont nécessaires à la protection des besoins vitaux de la Nation et des besoins de la population [...] ainsi que les producteurs, fournisseurs, entrepreneurs et sous-traitants de biens, travaux et services essentiels à l'activité de ces entreprises et ces services" (Service public fédéral intérieur belge, 2021). Pendant la

pandémie, ceci a exclu les établissements relevant entre autres des secteurs culturel, festif, sportif, récréatif et événementiel.

Lors de la recherche de commerces pour l'étude, certains ont décliné explicitement notre invitation, ne répondant pas aux critères de recherche (en ayant commencé leurs activités après le début de la pandémie, par exemple) ou bien ne préférant tout simplement pas parler de la crise, en mentionnant la lassitude, les difficultés et le ras-le-bol que le sujet évoque. D'autres ont expliqué que la concurrence grandissante des *e-shops* les a mis au point mort et a contribué à faire disparaître les petits commerces, "croulant sous les frais" (échange par email avec un commerçant bruxellois déclinant l'invitation).

4. Cadre d'analyse

4.1. L'analyse de contenu : définition

L'analyse de contenu s'est faite au moyen de catégories évolutives permettant de découper les réponses en fonction de leurs thèmes (Marris et Thornham, 2000). Les données ont été classifiées à l'aide de catégories générées en partie de manière inductive (à partir des données collectées sur le terrain) et appliquées aux données par une lecture attentive (Forman et Damschroder, 2015).

4.2. Traitement des données

Deux étapes ont constitué l'analyse. D'abord, nous avons catégorisé les données dans le logiciel NVivo afin de déceler les stratégies de communication et les dimensions culturelles d'Hofstede dans les témoignages (étape de codage). Ensuite, des corrélations ont été tracées manuellement entre ces éléments au moyen de grilles d'analyse en tenant compte de la ville, du secteur ou du type de biens et services et de la culture explicitée par le commerce.

a) Codage et variables

Le traitement des données a été réalisé au moyen du logiciel NVivo, qui permet d'y télécharger des textes (telles que des retranscriptions) pour ensuite catégoriser manuellement leur contenu en codes et afficher les témoignages selon ces catégories. Un code est "a short word or phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data" (Saldaña, 2012 : 3). Quatre groupes de codes ont été constitués : l'un porte sur les stratégies de communication, un

deuxième sur les dimensions culturelles, un troisième sur la dernière question synthétique du guide d'entretien et un dernier sur divers éléments n'entrant pas dans les trois premiers.

Premièrement, pour déterminer "*Quelles stratégies de communication émergentes les commerces locaux ont-ils adoptées et mises en place pendant la pandémie de COVID-19 à Bruxelles et Ottawa ?*", différents codes (nos variables) ont été élaborés afin de déterminer les éléments communicationnels et stratégiques cités par les commerçants pour répondre à la crise (Tableau 3).

Tableau 3. Variables liées aux stratégies communicationnelles.

Variables	Définitions
Adaptations à la pandémie	Réponse à la crise, communication, types de messages transmis, canaux de communication utilisés.
Rapport au numérique	Usage d'Internet pour communiquer ou non via des réseaux sociaux ou des outils en ligne, raisons qui incitent ou freinent cet usage.
Positionnement stratégique	Décisions prises pour atteindre les objectifs organisationnels.
Clients	Profils, relations, réactions face aux adaptations, prise en compte des clients ou non.

Ensuite, en vue de comprendre "*Quelle est l'influence des dimensions culturelles sur les stratégies communicationnelles pendant la pandémie dans les deux capitales nationales ?*", des questions ont été posées pour mettre en lumière les dimensions du modèle culturel d'Hofstede (2011). Les six dimensions constituent les catégories d'analyse (Tableau 4). Elles contribuent à cerner les différences et similitudes dans les cultures nationales et dans les cultures organisationnelles étudiées pour déterminer comment les organisations ont évolué d'un point de vue communicationnel et stratégique, et si la culture a influencé ces constructions de pratiques. Une septième catégorie "Autre" a été conçue pour inclure les éléments ne rentrant pas dans les six dimensions, mais ayant un lien direct avec les cultures nationales des répondants ou de leur commerce.

Tableau 4. Variables d'analyse culturelle (Piller, 2017, Hofstede, 2011).

Variables	Définitions
Contrôle de l'incertitude	Niveau auquel une société accepte l'incertitude et l'ambiguïté et degré auquel elle tente de contrôler celles-ci par l'imposition de règles explicites.
Individualisme/collectivisme	Niveau de connexion dans une société ; soit les individus se débrouillent seuls ou agissent en tant que membres du groupe.
Indulgence/retenue	Degré de satisfaction ou de contrôle des désirs humains basiques liés au bonheur.
Orientation à court ou long terme	Mesure dans laquelle une société valorise l'épargne et la persévérance par rapport à la poursuite d'objectifs à plus court terme tels que le respect des obligations sociales.
Rapport au pouvoir	Niveau d'inégalité dans une société et degré auquel la distribution inégale du pouvoir est acceptée par les membres de cette société.
Masculinité/féminité	Degré de différenciation des rôles sexuels (de genre) dans une société.
Autre	Spécificités culturelles mentionnées par les répondants (par exemple à propos de la langue, des pays, des différences de pratiques ou de perceptions) qui ne sont pas liées aux dimensions d'Hofstede.

Troisièmement, la dernière question du guide d'entretien visait à résumer l'interview en abordant de façon concise les trois sujets principaux discutés.¹¹ Une série de trois sous-codes a été créée pour inclure les réponses de cette question.

Enfin, un quatrième groupe de codes (Tableau 5) a été constitué après avoir commencé le traitement des données. Avec l'avancement de l'analyse, nous nous sommes aperçus que certaines données ne reflétaient ni les stratégies communicationnelles, ni les dimensions culturelles. Cette catégorie n'était pas prévue dans le cadre d'analyse car elle s'éloigne du sujet, mais sa présence dans plusieurs témoignages justifie sa construction.

¹¹ "D'un point de vue a) communicationnel, b) commercial, c) culturel, la pandémie de COVID-19 en un mot c'était..." (Annexe 8).

Tableau 5. Variables supplémentaires d'après les témoignages.

Variables	Définitions
Opinion politique	Avis politique des répondants en lien avec la pandémie.
Points positifs	Aspects positifs issus de la crise selon les répondants.
Points négatifs	Aspects négatifs issus de la crise selon les répondants.

b) Grilles d'analyse et croisements comparatifs

Dans un second temps, quatre grilles d'analyse ont été dressés sur base de l'étape de codage (Annexe 9) afin de trianguler les résultats et de les confirmer ou les infirmer. Ainsi, les thèmes abordés par chaque commerçant ont été résumés selon chaque code. Pour analyser et corrélérer les différentes réponses, ces grilles d'analyse ont chacune mis en relation un groupe de codes (stratégies communicationnelles, dimensions culturelles, dernière question et catégorie supplémentaire) et les commerces selon leur secteur d'activité et leur culture.

De cette façon, il nous a été possible de croiser les données entre les commerces en nous demandant par exemple "comment se traduit le contrôle de l'incertitude chez les épiciers chinois d'Ottawa et de Bruxelles ?" ou "quelles sont leurs stratégies communicationnelles en réaction à la pandémie comparées aux restaurateurs latino-américains ?". À ce stade, nous avons analysé les données au sein d'une même grille. Ensuite, nous avons croisé les grilles : "quel est le lien entre l'orientation visiblement à court terme chez ces commerces et leur communication pour répondre à leurs objectifs pendant la pandémie ?" ; "Cela est-il lié à une autre dimension ?". Tels sont les genres de questions auxquelles nous avons tenté de répondre grâce à ces grilles en liant la culture aux stratégies de communication.

CHAPITRE 3 – ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente l'analyse des données et les résultats obtenus à propos des stratégies de communication ayant émergé de la pandémie et l'influence de la culture sur celles-ci. Entre objectifs adaptés et leçons apprises de la crise, nous discuterons la façon dont la pandémie a affecté le rapport à l'espace et au temps et les raisons pour lesquelles les commerçants locaux n'ont pas mobilisé la communication numérique.

1. Analyse des données

Les deux étapes d'analyse ont permis de traiter les données au moyen de NVivo et des grilles d'analyse pour ensuite en dégager des résultats. Les retranscriptions des entretiens ont été téléchargées dans NVivo afin de faire correspondre le sens et l'intention des répondants aux codes créés en fonction des questions de recherche et de la problématique sur base du modèle d'Hofstede. Le logiciel a permis de regrouper par thèmes les idées émises par les participants (Marris et Thornham, 2000). En attribuant les idées aux codes, NVivo a offert un premier aperçu des tendances générales.

Ensuite, les quatre grilles d'analyse ont permis de corréler ces tendances entre elles en donnant à la fois une vue d'ensemble et les idées détaillées (tirées du logiciel) triées par thèmes. Nous avons croisé les données de chaque grille en cherchant dans les témoignages de nouvelles stratégies communicationnelles créées pour affronter la pandémie. Pour cela, nous avons tenté d'organiser avec cohérence des réponses qui se corroborent, se complètent ou se contredisent en rapport avec la problématique pour en tirer des résultats qu'il restait à articuler.

2. Présentation des résultats

2.1. Les stratégies de communication en réponse à la pandémie

a) Des objectifs émergeant de la crise

En période de pandémie, la communication organisationnelle est importante pour fixer des objectifs adaptés à la situation changeante, mettre en place des stratégies pour les atteindre et rendre compte positivement de l'organisation. Les commerçants interrogés ne sont pas étrangers à cette démarche, certains ayant un raisonnement stratégique explicite qui démontre une maîtrise de la situation. Par exemple, la boulangerie d'Ottawa et le commerce écoresponsable de Bruxelles ont essayé non seulement de maintenir, mais aussi d'améliorer leur image pour sortir grandis de la pandémie :

"we have a really good name in the city, well-respected: when people hear about [us], they think « Quality ». [...] The most important thing that I protect is our reputation. So like I said going through the pandemic we were very, very committed to maintaining that. And in fact improving on it." [C4BoulangOtwL1528-1532]¹²

"la stratégie est vraiment de se dire « Quand c'est fini, il faut qu'on soit au-dessus de tout le monde »." [C7EcorespBxlL3901-3902]

Ces témoignages réifient et explicitent les objectifs stratégiques de ces organisations, dont les cultures poussent vers un but d'amélioration en jouant sur les perceptions des clients via leur réputation ou leur offre. Une autre approche émise par beaucoup de commerces a simplement consisté à survivre à la crise. Ces divergences d'objectifs se fondent sur des caractéristiques propres à leur culture organisationnelle (l'histoire, les ressources ou les manières de faire, par exemple).

Ces buts varient entre les commerces et se répercutent sur les décisions, les actions et la communication qui les concrétise. Cette dernière se veut avant tout pragmatique, d'après les témoignages. Elle agit par exemple en tant qu'outil de promotion : "faire une petite promotion, ça vaut la peine de temps de temps, [...] ça marchait dans notre cas" [C3LatinoOtwL1105-1106]. Communiquer apporte un gain de visibilité utile en tant que petit commerce : "we're not like the big stores [...]. People – there has to be traffic for them to know this is us, to support us, you know?" [C2FairOtwL490-492]. C'est pourquoi les messages communiqués se doivent d'être positifs : "Je pense qu'il faut toujours montrer le côté « [Chez nous], c'est quoi ? C'est du positif, [...] c'est quand tu vas passer un bon moment de shopping ». Je veux qu'à aucun moment la communication soit axée sur du « ne pas » ou sur du négatif" [C7EcorespBxlL4494-4497]. Pour les commerçants, communication promotionnelle et image positive sont donc liées.

Au-delà de cette promotion, la communication est essentielle pour transmettre des informations : "Communication [...], that's an essential skill: if you have an idea, trying to convey that idea to somebody, it has to be done in a way which has a lot of clarity" [C4BoulangOtwL1819-1821]. Ceci est particulièrement vrai durant la pandémie, quand les commerçants ont informé leurs fournisseurs et partenaires commerciaux de leur situation. Fautes d'interactions fréquentes, les relations se sont dégradées à cause de mois entiers passés sans contact professionnel [C6ChapBxlL3500]. Ce manque d'échange s'explique par un écoulement des stocks faible, voire nul. Avec les clients, c'était différent : les répondants

¹² Dans ce chapitre, les citations des entretiens seront reprises au format [Commerce-ordre des entretiens-secteur d'activité abrégé-ville abrégée-Ligne(s)].

disent avoir eu pour objectif d'informer des adaptations sanitaires via la communication. Pourtant, peu d'informations exactes étaient disponibles à cause de l'incertitude. Il ne s'agit donc pas uniquement d'information :

"quels étaient vos principaux objectifs quand vous communiquiez [...] ? [...]

Informé.

Sur les changements, du coup ?

Oui. Ou, par exemple, sur les réseaux, si on allait faire une journée spéciale, une ouverture exceptionnelle un samedi, par exemple, ou un jour férié. Ou par exemple, maintenant c'est la semaine de la Gay Pride, alors on poste quelque chose, on soutien et voilà. [...] De temps en temps, on fait une photo de nos plats pour un peu, voilà, montrer ce qu'on fait. S'il y a des clients qui viennent manger et qui postent une vidéo ou autre, nous on le transmet, voilà, on le partage." [C8LatinoBxIL5008-5022]

L'objectif de ce participant est certes d'informer, mais aussi de communiquer pour maintenir un contact (ici, à travers la communication événementielle) et entretenir la fidélité de sa clientèle. À travers cette stratégie, ce commerçant fait beaucoup plus qu'informer : il vise aussi à toucher de nouvelles personnes en incluant diverses communautés (comme les personnes LGBTQIA+) pour renvoyer une image positive. Il améliore ainsi sa réputation et évite de perdre le lien social pendant la pandémie.

Pour résumer, la plupart des commerces démontrent un positionnement stratégique explicite, réfléchi et guidé par des objectifs clairs. Ceux-ci se concrétisent grâce à une communication ayant comme fonctions principales l'amélioration de la réputation, la promotion et l'information. Cela dit, l'objectif informationnel en cache un autre : le maintien du contact avec le client. Quelle en serait la raison ?

b) La proximité, une raison de communiquer

Plusieurs valeurs propres aux commerces locaux ont été soulevées comme cadres structurels de ces objectifs, et il existe des similitudes entre cultures et secteurs équivalents. Pour les épiceries chinoises par exemple, l'écoute du client semble ancrée dans la culture organisationnelle, en tenant compte des avis pour adapter l'offre : "on suit en fait les demandes du client. [...] c'est absolument nécessaire dans notre secteur" [C9EpiAsiatBxIL5220-5228] ; "last time a customer came to ask me this – for example a moss – so I will order the stuff" [C1EpiAsiatOtwL44-45]. Le boulanger bruxellois souligne aussi l'écoute pour satisfaire le client en répondant à ses questions et en lui donnant des conseils.

En général, cette écoute attentive amène une familiarité et une proximité au sein des commerces locaux, que ce soit au niveau du personnel ("We're a small business so we care, like,

kind of family business. So the connections to the employees a more closer and [...] there is more trust. [...] That's different, you know, than working for a big company" [C2FairOtwL511-515]) ou de la clientèle ("avec les années, on a appris qu'on peut être familier avec les clients. On a beaucoup de clients, dès qu'ils rentrent, on les salue comme si c'était les voisins d'à côté" [C9EpiAsiatBxlL5277-5278]). Un atout clé dans ces interactions est la langue, vecteur de la culture : "on a beaucoup de clients, même des gens qui sont déjà depuis très longtemps en Belgique, quand on leur parle dans leur langue maternelle, c'est beaucoup plus proche" [C9EpiAsiatBxlL5251-5252]. Non seulement la langue joue un rôle dans la création de proximité, mais la manière d'approcher les clients également : "c'est vraiment différent, oui, oui. Il y a parfois des nuances, des subtilités qui diffèrent [...] par exemple, [...] avec un ami belge, on doit être très franc" [C9EpiAsiatBxlL5265-5271].

Ceci est ancré dans les cultures et les objectifs propres aux organisations, certaines privilégiant une relation moins amicale, plus professionnelle mais tout aussi personnalisée [C4BoulangOtwL1411]. Cette relation est d'abord adressée à la culture cible à laquelle s'auto-identifie l'organisation, mais pas exclusivement : les deux restaurateurs latino-américains visent les clients provenant d'Amérique latine, mais aussi des deux capitales, de même que les épiciers chinois et la boulangerie d'Ottawa, respectivement orientées vers les populations asiatique et francophone. Dans tous les cas, la proximité implique une interaction bidirectionnelle entre le client et le commerçant : "I always say « Well, [...] you chose what you want, but I will always tell you if it's right or not for you, because I'm working for you, you have to look good, because if you don't, I don't look good »" [C5ChapOtwL2223-2225]. Cela permet d'atteindre les objectifs de chacun : le client est satisfait et le commerce profite du bouche-à-oreille positif.

Cependant, la pandémie a modifié ce rapport : "il n'avait plus de clients, il n'y avait plus de valeurs. On recevait les gens masqués, ils pouvaient pas rentrer dans le magasin ou bien seulement un [...]. On devait soi-disant leur faire essayer des chapeaux mais sans s'approcher d'eux" [C6ChapBxlL3025-3028]. L'écoute était accrue, car plusieurs commerces ont fermé ou modifié leurs horaires en fonction de l'affluence des clients, fortement diminuée ("We reduced the hours for sure, because [...] people were still not coming downtown [...] So it made sense just to come at the time that we needed to come for business only" [C2FairOtwL602-606]). D'un autre côté, la proximité physique a été entravée par les règles sanitaires et la peur du contact social [C8LatinoBxlL5149]. Le service clients, crucial pour plusieurs répondants, a "été endommagé" [C6ChapBxlL2922]. Pour retrouver et recréer le lien social malgré les distances

tout en assurant le bon déroulement des activités, les commerçants ont donc "essayé de jouer sur la communication avec la clientèle" [C10BoulangBxlL6058-6059]. En agissant ainsi dans une période particulière de confinement, une nouveauté est apparue : le retour à la consommation locale, dont la valeur est rappelée par la pandémie.

"I saw our revenue increase by about 15% during the pandemic, with less hours of operations. [...] it's hard to exactly say with certainty but a portion of that increase is this affection with local businesses, you know, this « We have to support local », certainly – I'm not a fool to say that there's not a part of that – but it's not as much as you think. I think people started to forget about shopping local and this is kind of a reminder, how great it is, not that they're helping us, but more that they actually like – they like it." [C4BoulangOtwL1965-1972]

Cette "nouvelle idéologie" tournée vers le local et l'artisanat [C10BoulangBxlL6466] a amené une clientèle plus écoresponsable, plus locavore et plus jeune, se renseignant plus avant d'acheter. N'ayant pas d'autre choix que de rester près de chez eux, les consommateurs locaux ont compensé la perte de touristes.

En réduisant la distance physique entre individus pour remédier à l'isolement, cette crise a redéfini l'espace et influencé une dimension clé de la culture, à savoir la proxémie. Cela s'est ressenti directement chez les commerces locaux : la pandémie a rendu l'artisanat plus "accessible" [C5ChaOtwL2705] aux habitants locaux. La communication a été le catalyseur du retour au local et du renforcement de la proximité qui témoignent tous deux d'un besoin de recréer l'essence de la communication, qui constitue le lien social et commercial exprimé au travers des organisations locales – en un mot : l'interaction.

Ces interactions entre commerçants et clients ont pris la forme de gestes de soutien : "People have been very supportive, understanding that, you know, it's a difficult time for small business and kind of readily willing to support us by buying our products. So that's how we got new customers: originally they came just to kinda be nice, to support us, but then they liked the products so they keep coming" [C4BoulangOtwL1384-1388]. Cela s'apparente à une forme de collectivisme, où la loyauté, la cohésion de groupe et le support d'un groupe surpasse l'aspect individuel et indépendant (Hofstede, 1991). Cette dimension s'est communiquée via différents canaux en ligne, sur place voire dans la rue avec des pancartes :

"on a une cliente qui nous envoyait des messages sur Facebook comme quoi elle voulait payer, même si elle avait pas en retour la nourriture, elle voulait apporter de l'argent pour nous soutenir. Ça c'est franchement touchant. Des gens avec des pancartes comme quoi ils soutenaient le commerce local, ou des gens qui venaient juste parce que, voilà on était là et on était ouverts, on était en train de galérer et voilà. Des gens qui venaient juste pour acheter, pour nous aider." [C8LatinoBxlL4972-4977]

La solidarité, le collectivisme et le soutien aux commerces locaux ont donc divers visages et façons de s'exprimer selon le médium utilisé. Il semble que la culture en soit une cause : "dans la communauté asiatique, on sait qu'ils ont fait beaucoup de dons, des repas gratuits qu'ils ont livrés [...] c'est aussi, je pense, leur façon de montrer « Voilà, on est ici en Belgique, on est tous dans la même merde »" [C9EpiAsiatBxlL5588-5593]. Un répondant tente une explication : "tu vois qu'à un moment donné, tout le monde à Bangkok réfléchit, réagit de la même manière. À un moment donné, tout le monde à Dubaï réfléchit un peu de la même manière. [...] en Asie t'as l'impression que c'est un crime de lèse-majesté d'aller à contre-courant. [...] En Europe, c'est différent : en Europe, on est beaucoup plus individualistes" [C7EcorespBxlL4189-4196].

Il est vrai qu'au niveau professionnel, les participants de Bruxelles et Ottawa, deux villes occidentales, n'ont pas constaté de mouvement d'entraide avec leurs homologues commerçants car la mentalité de la pandémie était celle du "chacun pour soi" pour survivre : "if we knew something new, we shared the information, yes. That yes, but business-wise, no, everybody was like in survival mode" [C2FairOtwL647-649]. À cause de cet individualisme commercial, la communication se résumait donc uniquement à l'échange d'informations. C'est le problème d'une crise internationale traversant les cultures : "[l]e COVID était tellement global qu'il n'y avait pas de raison que quelqu'un d'autre vienne t'aider. [...] Tout le monde était dans la merde. [...] C'est une expérience commune [...] Solidaire, non, pas du tout, parce que [...] je vois pas pourquoi tu vas être solidaire d'un type qui vit la même chose que toi" [C7EcorespBxlL4239-4243, L4766-4772]. Paradoxalement, la proximité liée au fait que tout le monde vit la même crise crée une distance individualiste.

Il n'y a donc pas eu de solution collective parmi les dix commerçants interrogés, hormis un seul, qui explique que dès l'été 2020, la pandémie a déclenché un rapprochement entre quelques commerces historiques du Marché By. En plus d'avoir créé un magasin en ligne collaboratif, cette alliance a entraîné un dialogue plus important avec la ville d'Ottawa et sa police, formant une communauté d'échange pour ces commerces locaux :

"we built this really strong alliance in the Byward Market, whereas before that, I was always a customer of theirs. [...] So we've had this kind of working relationship but what changed was: in the pandemic we actually started to work together. [...] before I operated my business completely in a bubble, [...] but now we're networking more, because we realized that [...] if we all [do it] collectively, then [...] we get a better response. [...] it's about us working together to find good solutions." [C4BoulangOtwL1649-1659, L1677-1685]

La COVID-19 a ainsi provoqué un changement de vision pour ce commerce, qui est désormais plus conscient de ce qui l'entoure ("I identify with being a Byward Market business more now than I did before" [C4BoulangOtwL1716-1717]). Ce cas de figure reste isolé, mais il confirme que la pandémie a pu enclencher un mouvement communautaire. Cette forme de collectivisme a influencé le système de vente et les stratégies de communication avec les partenaires institutionnels d'un commerce qui se disait pourtant individualiste et peu convaincu par le numérique. En communiquant à plusieurs, les commerçants alliés ont plus d'influence et de portée auprès des clients et des institutions.

En somme, l'écoute et la proximité sont ancrées dans la culture propre aux organisations locales. Elles sous-tendent une communication bidirectionnelle et interactive entre le commerçant et sa clientèle. Cette dernière, plus locale à cause de la pandémie, s'est mobilisée pour soutenir les petits commerces. Les cultures nationales ont influencé les façons dont ces gestes collectifs ont été communiqués. D'un autre côté, tous les gérants à l'exception d'un seul ont fait preuve d'individualisme au niveau professionnel, ne participant pas à des mouvements collectivistes. L'exception prouve qu'une telle coordination entre commerces de proximité peut changer la manière de vendre et de communiquer.

c) La communication en ligne (de mire)

Nos résultats montrent que les commerces locaux étaient déjà majoritairement en ligne avant que la pandémie ne survienne, principalement pour accroître leur visibilité en montrant leurs produits. Ils le font sur les réseaux sociaux (Facebook, important pour faire passer des messages [C3LatinoOtwL1051], et Instagram, pour toucher une clientèle plus jeune [C7EcorespBxlL4283-4284]), sur Google, mais aussi sur leurs sites internet, bien que ces derniers soient moins utilisés car plus complexes à gérer. D'autres commerçants confient ne pas exploiter ces ressources, se contentant du téléphone ou des emails.

Les outils numériques ont été étendus et actualisés pour communiquer et transmettre les changements durant la crise sanitaire, qui a "digitalisé l'intégralité du monde à un moment précis" [C7EcorespBxlL4765-4766]. Le magasin équitable d'Ottawa et son homologue écoresponsable bruxellois ont accéléré leur usage des technologies à des fins communicationnelles et promotionnelles :

"we had an Instagram account since – we started when the pandemic happened two years ago. [...] [The pandemic] was positive in one way, because it pushed us to be up to date online and just buck up and rethink the way we do business. [...] Yeah, rethink

and work on the online niche, because that was like « Okay, now is the time to just focus online »." [C2FairOtwL502-503, L570-580]

"quand tout le monde a rouvert, [...] on a fait beaucoup de marketing à ce moment-là aussi : on a invité les Instagrammeurs, les machins... On s'est vraiment tournés vers les réseaux." [C7EcorespBxlL3930-3932]

En adoptant une stratégie de communication numérique, ces commerces ont pour objectif d'informer et d'interagir plus facilement avec une clientèle confinée : "during the pandemic everybody was starving for information, so [online] became [a] useful tool for those people. The people that maybe come once every 6 months or once every 3 months, you know. For my regulars, like I said, 80% of that was done verbally" [C4BoulangOtwL1873-1875]. Le numérique opère donc au niveau de la proxémie en permettant de réduire la distance avec certains clients occasionnels. Concernant les habitués, les commerçants ne voyaient pas l'intérêt de s'adresser à eux sur Internet vu qu'il leur suffisait de passer au magasin pour interagir. Les gérants qui ont quand même essayé ont essuyé un échec : "on avait beau communiquer, personne ne bougeait de chez lui" [C7EcorespBxlL3923]. La pandémie provoque donc une certaine prise de conscience quant aux avantages du numérique pour les petits commerces, mais étant donné leur clientèle locale, la communication en ligne a eu des limites importantes¹³.

Durant la pandémie, le numérique n'a pas réussi à mobiliser les clients. Cet échec de la communication en ligne chez les commerçants locaux peut s'expliquer par trois facteurs culturels : les rapports au risque, au pouvoir et à la tradition.

L'e-commerce des grandes marques met le secteur local en porte-à-faux, bien que ce dernier le surpasse au niveau du service, de la proximité avec le client et de la plus-value locale. La responsable de l'épicerie chinoise d'Ottawa avoue craindre pour le futur de son secteur au moyen d'une analogie éloquent : "the online steals my business. [...] Like, online is totally not good – some of it is good, but the bad part is bigger. It develops like cancer, you cannot stop it. Lots of people lose money and businesses" [C1EpiAsiatOtwL73, L402-404]. Le numérique est perçu comme un risque, tel un cancer menaçant les détaillants locaux. Un discours radicalement différent est porté par le boulanger de la même ville : "[for] normal retail, of course, it's a threat, but it has been a threat for a long time. I'm not sure that the pandemic really changed that. [...] I think retail just needs to be aware that this is happening" [C4BoulangOtwL1983-1985, L2010-2011]. Deux perceptions du risque opèrent ici. D'un

¹³ Sans compter les coûts importants que le numérique implique en termes de budget, de temps et de personnel qualifié. Il y a plus de coûts que de bénéfices et une trop grande concurrence des grandes enseignes [C7EcorespBxlL4417, L4381].

côté, le commerçant chinois, tout comme son équivalent bruxellois, est très prudent avec les technologies et associe tout changement à une menace :

"I changed a new computer, and I felt stressed. I bought this new computer and I didn't use it for two years. A new screen – I felt stress, you know, because it's very weird. I talked to my daughter and I said « I should have bought the same computer like ten times the same so when one is broken, I use the old one from the ten ». [...] I don't want to use a new one, I feel like renewing things is too hard. [...] Nothing changes in my store" [C1EpiAsiatOtwL192-205, L363].

Ce témoignage se reflète dans le conservatisme du commerce et dans sa réaction à la pandémie, qui a été de ne rien changer à part les horaires d'ouverture pour rester en terrain connu. En temps de crise, cette stabilité a été recherchée par d'autres participants tels que le boulanger bruxellois pour contrôler l'incertitude¹⁴ – les règles sanitaires ont d'ailleurs pu réduire l'anxiété liée au virus. D'un autre côté, ce même répondant n'hésite pas à adopter de nouvelles solutions tant qu'elles sont bénéfiques :

"quand vous êtes en état de stress ou en état de difficulté, on s'adapte le plus vite possible [...] pour pouvoir arranger et revenir à son aise à un "air de croisière", comme on dit. Donc si maintenant, on a constaté qu'au lieu [...] de maintenir A, on a découvert B et que B nous convient, on va maintenir sur B. Si maintenant on découvre que B a été mis en place pour faciliter (parce qu'il y avait trop de travail ou une quelconque raison), mais qu'il y avait un impact sur la production, alors on va supprimer B. Si on peut revenir sur A... Ça va dépendre énormément [si] ce changement est bénéfique que ce soit pour le magasin et pour la clientèle." [C10BoulangBxlL6384-6392]

C'est ce qu'ont fait les trois commerçants d'origine latino-américaine [C2-C3-C8] en adoptant les plateformes en ligne Instagram, UberEats, TakeAway et SkipTheDishes beaucoup plus volontiers que les commerces asiatiques. Elles leur ont permis de survivre à la pandémie tout en les promouvant ; c'est pourquoi ils comptent tous les trois les garder dans le futur. Ces éléments illustrent deux cultures distinctes entre les sociétés occidentales et orientales qui acceptent ou non de vivre avec le risque.

Deuxièmement, la dimension culturelle du rapport au pouvoir¹⁵ a influencé la stratégie numérique. En effet, le web 2.0. offre l'opportunité aux commerçants d'être présents en ligne mais signifie également qu'ils s'exposent aux critiques. Celles-ci ont fusé lors du convoi de la liberté – l'événement le plus grave de la pandémie selon les commerçants d'Ottawa : "This January and February, it was real struggles of business, the worst [...] during the convoy, we

¹⁴ Le contrôle de l'incertitude est le niveau auquel une société accepte l'incertitude et l'ambiguïté et degré auquel elle tente de contrôler celles-ci par l'imposition de règles explicites (Hofstede, 1991, Piller, 2017).

¹⁵ Le rapport au pouvoir se définit par le niveau d'inégalité dans une société et le degré auquel la distribution inégale du pouvoir est acceptée par les membres de cette société (Hofstede, 2011).

put « As a small business, we are closed because of the occupation » – boom, we got a *bad* review from a guy in Calgary, trying to trash our store as a small business" [C2FairOtwL547, L561-563]. Impuissants face à ces commentaires virtuels, les gérants préfèrent simplement éviter le numérique car "it can backfire on you like crazy. [...] it takes away some of my power. I have less control, it becomes its own animal" [C4BoulangOtwL1906, L1739-1740]. En privilégiant l'interaction en personne, les commerçants locaux gardent un pouvoir sur la situation mais aussi sur l'expérience qu'ils proposent : en tant qu'experts, les détaillants ont le contrôle et sont là pour guider (voire manipuler [C4BoulangOtwL1795]) le client sans que ce dernier ne s'en rende compte. Ainsi, les gérants évitent tout risque de plainte et l'interaction est gagnant-gagnant. Cela se concrétise à travers la communication verbale qui construit une relation personnelle avec le client.

La tradition est un troisième facteur culturel cher aux commerces locaux, qui se démarquent des grandes enseignes par leur authenticité. Celle-ci s'exprime à travers divers symboles tangibles reflétant la culture nationale ou régionale transmise par ces organisations :

"I sell Asian products, from Asia. Lots of it [sic] are very traditional and represent Asia." [C1EpiAsiatOtwL31]

"le fait d'avoir du personnel qui parle espagnol, puis nous-même être d'origine latino-américaine, ça met plus de... de vérité dans ce qu'on fait." [C3LatinoOtwL849-850]

"On vend aussi une histoire : si vous regardez autour, le magasin, c'est un magasin qui n'a pas bougé. Il y a toujours ces bois d'époque, ces vieilles vitrines - enfin, je dis vieilles vitrines, c'est des *belles* vitrines. [...] c'est un magasin à l'ancienne, c'est ses meubles à l'ancienne, c'est son service à l'ancienne, c'est sa gentillesse, sa politesse à l'ancienne." [C6ChapBxlL2819-2822, L3460-3461]

"si vous voyez les photos, c'est un peu des images de notre pays. [...] on fait voyager avec la musique. Il y a beaucoup de clients vénézuéliens ou colombiens ou latinos, donc c'est un peu... Il y a l'ambiance." [C8LatinoBxlL4818-4822]

La tradition devient une stratégie de communication dès lors qu'elle remplit un objectif pratique, à savoir renvoyer une image évoquant la qualité, une ambiance typique et des valeurs authentiques. L'authenticité représente la culture et affecte l'image du commerce : "I purposely do try to hire young people from France because it makes the product more authentic" [C4BoulangOtwL1366-1367]. Ces symboles renvoient à un signifié – en l'occurrence, la culture d'un pays, auquel le commerce démontre une appartenance. Pour concrétiser ce concept abstrait, ils font appel à l'imaginaire du client pour créer une relation entre ces objets (une musique, des vitrines, un employé français, des photos, un bonzaï [C1EpiAsiatL37]) et des valeurs ou des qualités propres à la culture nationale qui s'y rapporte (l'ambiance latino-américaine, le savoir-

faire français, l'art japonais, etc.). C'est une stratégie de communication qui crée une histoire commune entre le commerce et client pour le faire adhérer et voyager dans un autre pays.

Malgré leur traditionalisme, certains commerces ont, dans une certaine mesure, vécu le mouvement d'accélération vers le numérique dû à la pandémie, comme la chapellerie bruxelloise, qui "est en train de faire un nouveau site internet. Parce que justement, avec le COVID [...] j'ai décidé de me réveiller et forcément de commencer à vendre en ligne. Apparemment, il s'agit de l'avenir et j'ai envie d'aller vérifier tout ça. [...] De toute façon, c'est une carte de visite un site internet, donc ça reste intéressant" [C6ChapBxlL2909-2912, L3052-3053]. Communiquer en ligne pourrait ainsi dynamiser et compléter l'aspect traditionnel, permettant aux commerçants de se réinventer tout en conservant cet argument de vente. Néanmoins, ce répondant n'est pas certain que cela fonctionne, car "le plus gros de mon magasin, c'est le contact humain. [...] C'est à l'ancienne. C'est un magasin qui est assez conservateur dans tous les sens du terme" [Commerce6BxlL3449-3451]. L'interaction en personne reste donc largement privilégiée du fait des valeurs traditionnelles.

Cela se répercute sur les canaux de communication qui restent "old-fashioned" [C2FairOtwL482] : affiches, autocollants, flyers, cartes et surtout des interactions qui, même pendant la pandémie, se faisaient "sur place" [C10BoulangBxlL6125], car c'était plus simple et touchait les clients qui importaient aux responsables. C'est pourquoi cela s'est fait "almost exclusively verbally [...] it was easy to convey my message to update people on the situation, because we saw them frequently. And also I didn't care to reach everybody" [C4BoulangOtwL1735, L1919-1922]. Les petits commerces préfèrent mettre en valeur leurs produits typiques et générer du bouche-à-oreille valorisant plutôt que faire de la promotion sur des plateformes qui ne collent ni à leur personnalité ni à leur portée locale [C10BoulangBxlL6290-6301].

Au lieu de pousser les commerces locaux vers le numérique, la pandémie a donc accentué l'usage des canaux traditionnels notamment pour indiquer les règles hygiéniques en vigueur : "We also used a lot of visual signs – a ton of those" [C4BoulangOtwL1857]. Ces visuels ont été adaptés aux différents types de clients ("les mêmes règles, on les a traduites évidemment en chinois, et tout ça, ils sont affichés au magasin" [C9EpiAsiatBxlL5689-5690]). Non seulement la langue a permis de faire passer les messages, mais l'humour a aussi servi d'accroche, comme l'explique le gérant du commerce écoresponsable bruxellois qui a tourné le verset de la Bible "Wash your hands, sinners" au goût du jour : "on a toujours fait des blagues [...] c'est toujours un pied-de-nez à une réalité difficile [...]. Je pense que c'est la

seule manière d'essayer d'avoir un sourire derrière le masque des gens, de se dire qu'il faut essayer de surmonter, il se passe ce qu'il se passe et on verra tous ensemble plus tard [...] c'était peut-être l'humour face à la crise dans notre communication" [C7EcorespBxlL4351-4360]. Cette stratégie opère au niveau de l'image positive que le commerce dégage en arrachant un sourire au client dans une période pourtant anxiogène.

En résumé, un mouvement vers la communication numérique a été instillé par la pandémie, mais son essor a été freiné par plusieurs facteurs culturels tels que la tolérance au risque et à l'incertitude, le rapport au pouvoir et les valeurs traditionnelles. Cette tradition va de pair avec une communication interpersonnelle. Comment les autres dimensions culturelles se sont-elles exprimées dans la pandémie en influençant les stratégies que nous avons énoncées ?

2.2. Les dimensions culturelles dans la pandémie

a) Mesures sanitaires : une question de genre, de collectivisme et de pouvoir

Tantôt scrupuleusement respectées, tantôt ouvertement décriées, les mesures sanitaires visant à lutter contre le virus ont autant divisé les répondants que leurs clients, qui n'ont pas tous accueilli les restrictions avec tolérance : "des gens qui venaient étaient très pénibles, râlaient... La moitié râlait à cause du COVID, l'autre voulait pas mettre le masque" [C7EcorespBxlL3925-3926]. Ces comportements varient selon les cultures nationales et organisationnelles : par exemple, le port du masque évoque un sens de respect auprès de la clientèle asiatique, plus compréhensive et prudente [C1EpiAsiatOtwL392] que les Belges : "c'était des particuliers qui disaient « Bon, c'est pas nécessaire... », [...] et c'était pas des Asiatiques, c'était des Belges [...]. Les Asiatiques, jusqu'à présent, ils [...] le portent encore la plupart [...] parce qu'en Asie, en fait, pour nous c'était naturel. Au Japon – si vous allez au Japon – c'est tout à fait naturel, quoi, c'est une forme de respect envers les autres" [C9EpiAsiatBxlL5700-5702, L5380-5382]. Cette fermeté varie également selon les commerces : certains étaient stricts pour garder leurs employés en sécurité [C4BoulangOtwL1630] alors que d'autres n'avaient "absolument rien à foutre [...] des règles bien précises et bien débiles que personne ne respecte finalement à la lettre" [C6ChapBxlL3427, L2798-2799]. Les cultures nationales et organisationnelles influencent ces comportements, mais qu'en est-il de la communication ?

Ces témoignages révèlent des marqueurs culturels soit féminins¹⁶, prônant la prudence et le respect des règles face au risque sanitaire, soit masculins, protestant et discréditant des mesures "ridicules" et "à la con" [C7EcorespBxlL3966/3963]. D'un côté, la féminité joue sur la communication occasionnellement préventive des commerçants : "on faisait de la prévention, on faisait comme quoi « Ouais, faites attention »" [C10BoulangBxlL6100-6101]). En plus de la prévention, la compassion s'est aussi manifestée dans la pandémie : "I was talking to the manager of the building, even though I'll be mad and angry at them that they are pushing me to pay [the] rent, but I understand them too, I feel sorry for them [...] we have to be more compassionate to everybody, more patient" [C2FairOtwL633-635, L762-763]. Ces commerces ont ainsi adopté une stratégie plus prudente, tolérante et inclusive face à la crise. Cela fait écho à une approche collectiviste¹⁷ qui œuvre pour protéger la population dans son ensemble au nom du bien commun. Les cultures asiatiques représentent bien cette mentalité par le respect des règles sanitaires, l'écoute et la communication avec le personnel :

"tout ce qu'on planifiait et tout ce qu'on envisageait, on a toujours consulté avec notre personnel en premier [...] quand on s'est dit « On va élargir les horaires, est-ce que ça vous va ? Qui sait gérer ça ? Qui serait disponible à travailler ? ». Donc toujours, toujours en accord avec notre personnel [...] Parce que si on n'a pas le support de notre personnel – on n'est qu'une petite entreprise – on n'est nulle part." [C9EpiAsiatBxlL5752-5763]

Cette démarche d'écoute et d'interaction avec le personnel a pour but de trouver des compromis et renforcer la proximité dans les petites organisations. Une autre forme de collectivisme se traduit dans une communication de la part des clients asiatiques qui faisaient spontanément des remarques vers d'autres clients pour leur rappeler de se désinfecter les mains et de porter le masque [C9EpiAsiatBxlL5561-5563]. Ce genre d'interaction vise au respect des mesures d'hygiène et à la sécurité collective. *A contrario*, cette attitude a exaspéré un des participants bruxellois, qui associe la pandémie à une prise de pouvoir de la part de l'État belge, qui aurait "fait preuve d'autoritarisme incroyable" [C6ChapBxlL3071], et des individus :

"ça a divisé les gens, hein ? Entre ce que j'appelle les "Karen", qui vont t'engueuler dans la rue : « Est-ce que tu portes pas ton masque », hein ? On appelle ça une Karen, hein, une sorte de femme qui veut jouer la police [...] il y en a marre des gens qui prennent le pouvoir. [...] si t'as envie de porter un masque, c'est aussi ta liberté." [C6ChapBxlL2800-2802, L3180-3181, L3393-3394]

Pendant la pandémie, cette liberté individualiste – voire "rebelle" [C6ChapBxlL3144] – a parfois mené à des conflits entre ces deux rapports au pouvoir. D'une part, des commerçants

¹⁶ Les rôles émotionnels féminins plus sensibles se différencient de ceux masculins plus assertifs (Hofstede, 1991).

¹⁷ Le collectivisme inclut les membres dans un groupe qui agit de manière cohésive, loyale et protectrice alors que l'individualisme prône l'indépendance individuelle (Hofstede, 1991, Piller, 2017).

préféraient éviter les problèmes et voir des clients mécontents bousculer les tables et les chaises en râlant plutôt que recevoir des amendes à cause du non-respect des règles [C8LatinoBxlL4956-4966]. D'autre part, certains responsables (en particulier des hommes bruxellois) prenaient une attitude plus masculine, assertive voire défiante : "J'estime [que] dans ma boutique, je suis chez moi. Avant qu'un flic vienne dans ma boutique [...] embêter un de mes clients, je crois que ça se serait mal passé à ce moment-là" [C6ChapBxlL3146-3148]. Pour ce gérant, les autorités (police, ville, État) n'aidaient pas vraiment les commerces en imposant des mesures sanitaires strictes, et ont donc perdu de la légitimité et du pouvoir aux yeux des commerçants. En sachant que le respect strict des règles sanitaires affecte le service et l'interaction commerciale [C6ChapBxlL2922-2927], cette deuxième approche résulte en une stratégie communicationnelle plus directe et ouverte avec la clientèle, libre de se protéger ou non. Les commerçants évitent ainsi de froisser les clients, qui ressortent satisfaits du magasin et plus proches du personnel avec qui ils interagissent sans barrière.

Ces contestations n'étaient pas présentes qu'à Bruxelles. De l'autre côté de l'Atlantique, un profond désaccord d'une partie de la population envers les pouvoirs politiques et les mesures sanitaires a suscité un événement de grande ampleur : les manifestations liées au convoi de la liberté en février 2022. Celles-ci ont créé l'émoi et une confrontation entre deux rapports de force opposés : les manifestants et les commerçants du Marché By.

"the trucker thing, like, this almost killed my business. This was way worse than the pandemic. This was a real scare. Emotionally also, because I had a real disassociation with those people. I always thought Canadians were really resilient, and together. [...] I think I have post-traumatic stress after the trucker thing, because uh... That was the hardest part of the whole pandemic, to be honest, by far. It was this invasion of our city." [C4BoulangOtwL1895-1898, L2087-2088]

Durant la pandémie, une rupture s'est donc créée entre deux approches qui se sont côtoyées voire confrontées : l'une plus féminine qui œuvre vers la sécurité collective, l'autre plus masculine, qui défend une liberté individuelle. Ces différences sont liées aux cultures nationales et organisationnelles des communicants. La rencontre de ces deux rapports de force opposés a affecté les stratégies communicationnelles des commerçants, plus ou moins préventifs et proches de leurs clients.

b) Une nouvelle norme entre incertitude et temps court

Les rapports au pouvoir, au collectivisme et aux rôles émotionnels ne sont pas les seules dimensions culturelles influençant les stratégies communicationnelles durant la

pandémie. Le respect des gestes barrières est apparu en réponse à l'incertitude, parce que "c'était quelque chose d'inconnu et ça l'est toujours, et voilà, c'était pour la santé de tout le monde" [C8LatinoBxlL4959-4960]. Contracter le virus était une source permanente de stress et de peur de la part des clients, mais aussi des employés, de leur famille et de leur responsable car cela impliquait la fermeture du commerce [C3LatinoOtwL985-987]. Cette anxiété s'est généralisée : "It was scary [...] in every angle [...]: you didn't know if you were sick, you didn't know if you could survive, you didn't know if... Nobody knew anything, so it was a fear of living" [C5ChapOtwL2666-2668]. Pour réduire ce stress et éviter la panique, certains commerçants ont incorporé les mesures sanitaires à leurs activités de façon à ne pas totalement bouleverser le service clients : "obviously things are going to change, they're going to be different, but at that time my goal was « let's try to mitigate those changes, let's keep everybody safe, but let's try to have... as close to the same experience for everybody as before » [...] So I would say my version of the safety protocols were a calmer version, a tempered version" [C4BoulangOtwL1442-1450]. En atténuant les changements pour rester au plus près de ce qui était en place avant la pandémie, ce répondant a allié sécurité et sentiment de familiarité, ce qui a tempéré la perception d'inconnu et l'ambiguïté de la situation.

Certaines adaptations étaient cependant inévitables, que ce soit les fermetures temporaires, les réductions des horaires et des effectifs, la gestion des achats massifs ou la mise en place de rendez-vous et de commandes en ligne. À ces changements s'est ajoutée une incertitude financière : la pandémie a rendu la planification des activités commerciales très compliquée : "we didn't know how much to buy" [C2FairOtwL619], "il y a eu énormément de pénuries [...] c'était incroyable, le stock qu'on avait pour l'année, on l'a écoulé dans l'espace de quelques mois. [...] C'était vraiment la panique, il y avait des queues dans notre magasin, incroyables, inconnues..." [C9EpiAsiatBxlL5495, L5417-5423]. Par conséquent, certains ont avoué naviguer à l'aveugle : "on a voulu faire une croissance sans savoir vers quoi on allait" [C7EcorespBxlL4043-4044]. Pour éviter au maximum l'incertitude financière, les commerçants se sont appuyés sur leur expérience, les aides financières gouvernementales, la trésorerie précédemment construite et la bonne réputation auprès du client. Tout a été fait pour contrebalancer l'incertitude en maintenant la stabilité au niveau du personnel, du client et de la vente via la mise en place d'un système de commandes qui a bien fonctionné et sera adopté dans le futur [C10BoulangBxlL6074-6075, L6089, L6130-6132].

Comme d'autres crises, la pandémie a donc renforcé l'imprédictibilité (financière ou non). L'impossibilité de prédire avec certitude les confinements, les vagues ou l'évolution de

la crise était considéré comme anxiogène ("The waves you fear, you don't know when the next wave comes" [C1EpiAsiatOtwL237]). Ce qui diffère des autres crises, c'est un sentiment de durée qui s'est installé : "c'est incertain parce qu'on sait pas quand ça s'arrête. On sait quand ça commence un confinement, on sait pas quand ça s'arrête [...] c'est la façon dont l'État l'a présentée, comme une chose interminable" [C6ChapBxlL3076-3077, L3233-3234]. Après plus de deux ans, la pandémie menace toujours de revenir si la situation sanitaire se dégrade à nouveau. Cette particulièrement longue durée a placé tous les commerçants dans une situation incertaine qui a compliqué la mise en place de stratégies de communication avec les partenaires commerciaux à l'arrêt ou avec les clients confinés [C6ChapBxlL3528-3541].

Une conséquence de l'incertitude prolongée est la nécessité de constamment agir dans le court terme. La planification "jour par jour" [C8LatinoBxlL4930] des activités est devenue la nouvelle norme pour la majorité des répondants : "avec [la pandémie] il faut aller toujours avec le court terme. Tu peux pas faire de plans. Parce que même maintenant, là, on est toujours aux aguets : est-ce qu'ils vont nous fermer encore ? Est-ce qu'ils vont dire d'autres mesures ? On n'en est pas encore sortis, tu comprends, on est toujours dans l'incertitude" [C3LatinoOtwL966-969]. La situation étant volatile ("it was like up and down, up and down" [C5ChapOtwL2159-2160]), prévoir des projets dans le long terme s'est avéré complexe voire impossible, comme l'illustrent les deux boulangers, qui comptaient ouvrir un coin café et un bistro rénové. Avec la COVID-19, ils ont dû soit abandonner ou mettre en pause les projets et les reporter de multiples fois [C4BoulangOtwL1579-1589, C10BoulangBxlL5999-6001]. Ce changement dans la planification s'est aussi ressenti dans l'affluence des clients, moins régulière : "Avant, [...] on pouvait par exemple prévoir, on se disait « Bon, de la semaine, mercredi c'est les jours calmes et vendredi, c'est les jours les plus speed, par exemple ». Maintenant, aujourd'hui, on sait pas [...]. On peut pas prévoir comme avant" [C8LatinoBxlL5088-5090]. Cette impossibilité de prévoir et planifier dans le temps a résulté en un amenuisement de la communication [C6ChapBxlL3528-3529], ce qui est un changement notable comparé à la situation pré-pandémique. La tendance à court terme est généralisée auprès des répondants, la culture organisationnelle ne semblant pas l'influencer – durant la pandémie, en tout cas. La crise a contraint les commerces à survivre avant tout sans pouvoir se projeter dans le temps. À force de se maintenir, cette approche au temps court est devenue une nouvelle norme.

Or, plusieurs répondants occidentaux préféreraient se passer de cette norme : "moi je veux que ça revienne comme avant. Moi c'est ça mon but, c'est oublier ça, c'est que ça revienne comme avant. Donc le masque, on oublie, je propose même plus de gel"

[C6ChapBxIL3545-3547]. Pour ce gérant, l'étape de post-crise est donc envisagée comme un retour en arrière, qui s'exprime par la mise entre parenthèses progressive des stratégies adoptées au début de la pandémie. Un autre commerçant le confirme :

"tous les gens avec qui je travaille dans tous les secteurs veulent oublier ce qui s'est passé. Donc c'est pas genre « *COVID is over, cool* », non. C'est plutôt « Quel COVID ? », tu vois ? [...] *A contrario*, dans de nombreux pays que je fréquente déjà, genre Dubaï, j'en reviens encore, ils ont laissé tomber tout un paquet de mesures COVID, mais les magasins les gardent [...] En Europe, j'ai l'impression qu'on veut vite recommencer à s'embrasser, à se serrer les mains, à... Ouais, plus que dans le reste du monde en tout cas." [C7EcorespBxIL4457-4475]

Ce responsable explique que le ras-le-bol associé au coronavirus diffère grandement selon les régions : en Europe, la peur était beaucoup plus explicite qu'à Dubaï, par exemple, où tout était "fait pour mettre les gens hyper à l'aise" [C7EcorespBxIL4090-4113]. La culture nationale joue donc un rôle dans le rapport au risque et dans le maintien des restrictions sanitaires à plus ou moins long terme.

La dimension de l'incertitude est très prégnante auprès des commerçants durant la pandémie. Celle-ci a été une source d'anxiété due aux vagues et aux confinements successifs et imprévisibles. Plusieurs types d'incertitude ont été cités en rapport avec la crise, que ce soit aux niveaux sanitaire, financier ou de la gestion de son imprédictibilité. Différentes solutions sont ainsi avancées par les répondants pour réduire l'incertitude, notamment en évitant de trop communiquer à propos de la pandémie pour éviter la psychose et conserver une bonne expérience en magasin. Si toutes les cultures ont agi à court terme face à l'incertitude prolongée, celles en Asie et au Moyen-Orient ont tendance à accepter plus facilement la nouvelle norme pandémique en retenant ses apprentissages à long terme.

c) La pandémie comme prise de conscience et opportunité d'apprentissage

Les commerçants ont tiré plusieurs leçons de la pandémie, qui leur a permis de se rendre compte des inefficacités pré-COVID-19 et de s'améliorer : "On a mis en place des méthodes qui sont relativement meilleures ; on a découvert des techniques, des façons de faire qu'on trouve qui sont meilleures par rapport à ce qu'on faisait avant" [C10BoulangBxIL6407-6409]. Si la pandémie n'avait pas eu lieu, certains dysfonctionnements n'auraient pas été soulignés ("Il faut vraiment une crise comme ça, parfois, pour changer" [C9EpiAsiatBxIL5798-5799]). Ainsi, des transformations sont apparues : les horaires réduits seront maintenus, le commerce en ligne sera adopté pour certains et les gestes barrières seront conservés par souci d'hygiène. La pandémie a aussi appris à être plus patient, prudent voire méfiant (surtout au

niveau financier), mais aussi plus sage et compatissant [C2FairOtwL762]. Avoir survécu à la pandémie est synonyme d'apprentissages et pourrait servir dans le futur, en voyant dans la crise non pas une menace, mais une opportunité "d'accélérer" [C7EcorespBxIL3895] et de concrétiser des projets.

Si tous les répondants n'ont pas tiré que du positif de la crise ("I feel like I'm preoccupied with things that maybe I wasn't preoccupied with before" [C4BoulangOtwL1688]), ils sont aujourd'hui plus conscients de ce qu'ils ont enduré et en tirent une certaine fierté. Cette forme d'indulgence¹⁸ varie selon les cultures ou les secteurs : un des restaurateurs hispano-américains dit éprouver autant de plaisir à exercer son activité qu'avant ou pendant la pandémie, "parce que tu fais ce que tu aimes dans la vie, là, tu le fais par passion" [C3LatinoOtwL990]. Les deux chapeliers sont tous les deux plus heureux aujourd'hui que pendant la crise :

"[The pandemic] makes you think that we're so lucky. If we have our health, we have everything [...] I just find like I appreciate life better, more than I would have done before." [C5ChapOtwL2565-2568]

"j'ai beaucoup plus de plaisir maintenant. Pendant le COVID, dans le commerce, j'étais même pas très motivé. [...] Il y avait pas de client. [...] Maintenant, c'est beaucoup plus plaisant." [C6ChapBxlL3102-3108, L3120]

Enfin, il semble y avoir un changement parmi les clients également, qui sont "easier to deal with [and] more enthusiastic about things" [C5ChapOtwL2527-2536]. Cela se marque par des gestes de reconnaissance qui donnent aux commerçants "un sens à rester ouvert" [C9EpiAsiatBxlL5536].

La crise sanitaire a revalorisé le commerce local en lui permettant de corriger ses inefficacités et d'acquérir de nouvelles expériences. Cette prise de conscience est partagée par les commerçants qui confient voir dans la pandémie une opportunité de s'améliorer et de prendre plus de plaisir au niveau professionnel. Cela signifie que les diverses leçons et transformations apportées par la pandémie pourraient servir à l'avenir, en offrant aux responsables une expérience et une connaissance qui aiguilleront leurs futures stratégies de communication.

¹⁸ L'indulgence est le degré de satisfaction des désirs humains basiques liés au bonheur, à l'opposé de la retenue, qui les contrôle (Hofstede, 2011).

3. Discussion : l'influence de la culture sur les stratégies communicationnelles émergeant de la pandémie

Dans ce mémoire, nous nous sommes posé la question "quelles stratégies de communication émergentes les commerces locaux ont-ils adoptées et mises en place pendant la pandémie de COVID-19 à Bruxelles et Ottawa ?". Nos résultats montrent que la pandémie a amené les commerçants de ces deux villes à repenser leurs objectifs stratégiques d'abord pour survivre à la crise, mais aussi pour promouvoir leurs activités, améliorer leur réputation et aller plus loin que l'information en gardant un contact avec leur clientèle. Ces buts émergeant de la pandémie ont été pensés, structurés, constitués et concrétisés à travers la communication organisationnelle (Grosjean et Bonneville, 2019), que ce soit via des messages en ligne pour gagner en visibilité ou des interactions en personne pour maintenir un lien social. En période de crise et d'incertitude prolongée, les objectifs stratégiques exprimés dans la communication avec les clients ont permis de "recréer le sens perdu" (Ivanov, 2021 : 16) en servant de guide collectif et en adaptant la réalité de l'organisation aux enjeux de l'incertitude pandémique (Grosjean et Bonneville, 2019, Weick, 1993). Pour ce faire, les gérants ont utilisé des stratégies de communication de façon pragmatique pour interagir avec leurs clients et influencer leurs perceptions de façon positive (Fatima Oliveira, 2013) afin de montrer que malgré l'arrêt provoqué par la pandémie, les commerces locaux tenaient bon pour les accueillir.

Pour concrétiser ces objectifs, des stratégies de communication ont émergé en réponse aux restrictions sanitaires qui ont réduit les contacts physiques et augmenté les distances entre individus. Comme énoncé par Laisney (2020), ces derniers ont soutenu les détaillants locaux en instillant un retour à la consommation locale vu qu'ils ne pouvaient pas se déplacer loin et voyaient leurs échanges sociaux diminuer à cause des confinements. Les commerçants ont tiré profit de ce mouvement pour mettre en place une stratégie de proximité avec ces nouveaux publics niches – plus familiaux, jeunes, écoresponsables et informés – en les écoutant plus, en interagissant avec humour tout en maintenant un lien social et en accentuant la valeur du commerce local. Les gérants ont joué sur le service clients et la familiarité qui les caractérise pour renforcer leur réputation auprès de leur clientèle afin de susciter l'action au moment voulu (en l'occurrence, les réouvertures lors des déconfinements). Ainsi, les clients et les commerçants répondent à leurs objectifs respectifs en utilisant la communication organisationnelle de façon bidirectionnelle via des interactions (Littlejohn et Foss, 2009). Avec cette nouvelle clientèle, la visibilité des commerces est déjà renforcée, mais qu'en est-il des stratégies de communication en ligne ?

En effet, une pandémie survenant à l'ère du numérique semble être une occasion unique pour les commerces de proximité de repenser leur modèle commercial, en accélérant la transition digitale pour toucher des consommateurs désormais confinés (Liguori et Pitzz, 2020, Laisney, 2020). Nos résultats montrent que cette supposition n'est qu'en partie vraie : certains participants ont certes essayé de se tourner vers le numérique pour promouvoir leurs produits et augmenter leur visibilité sur les réseaux sociaux comme Instagram. La mise en place de commandes en ligne a aussi aidé les secteurs alimentaires (restauration, boulangerie) en leur permettant de survivre, comme suggéré par Harel (2021) et Beckers *et al.* (2021).

Pourtant, nous n'observons aucun virage numérique majeur au niveau des stratégies de communication proprement dites, car les commerces locaux ne s'identifient pas à ces technologies à cause de trois facteurs culturels (discutés ci-après). En outre, les répondants ont confirmé que le manque de ressources (Shafi *et al.*, 2020, Beckers *et al.*, 2021, Ozuem *et al.*, 2021), la logistique complexe et la concurrence des grandes enseignes (Laisney, 2020) rendent la présence en ligne trop difficile. C'est pourquoi la communication interpersonnelle et les interactions physiques sur place sont privilégiées au moyen d'interactions directes, de l'humour et de supports physiques pour accentuer la proximité et offrir aux clients un service plus authentique.

L'objectif premier de ces nouvelles stratégies communicationnelles (maintien du lien social, écoute accrue, humour, interactions et supports physiques) était de permettre aux commerces locaux d'Ottawa et Bruxelles de survivre à la pandémie. Il s'avère que les organisations ont non seulement survécu à court terme, mais elles ont également assuré leur futur en voyant dans la crise l'opportunité de s'améliorer et de renforcer les valeurs qui les définissent (comme par exemple la proximité). Le retour à l'économie locale l'illustre bien : c'est en accentuant la proximité et les interactions en personne que le lien social a pu être maintenu et développé, même avec de nouveaux clients que les gérants espèrent fidéliser à l'avenir. C'est notamment pour cela que les commerces locaux n'ont pas eu à se tourner vers les technologies numériques, bien qu'elles puissent les aider pour survivre financièrement à la pandémie. Ces résultats se différencient des recherches précédentes (Généreux *et al.*, 2020, Harel, 2021, Beckers *et al.*, 2021).

Pour répondre à notre première question de recherche, nous pouvons dire que les commerçants locaux d'Ottawa et Bruxelles ont fait émerger plusieurs stratégies communicationnelles (Tableau 6) pour pallier la perte de repères et l'incertitude pandémique. Ils ont démontré une grande agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011) en survivant

à la crise mais aussi en accomplissant de nouveaux objectifs tournés vers l'amélioration de la réputation et le maintien du lien social avec la clientèle. Ces objectifs ont été concrétisés au travers d'interactions plus proches en personne. Cette proximité explique le retour des clients chez les commerces locaux ainsi que le choix de la part de ces derniers d'utiliser le numérique pour vendre, mais pas pour communiquer.

Tableau 6. Les stratégies communicationnelles ayant émergé de la pandémie chez les commerces locaux et leurs caractéristiques principales.

Des objectifs émergeant de la crise	La pandémie a influencé les objectifs des organisations, alors que la culture a affecté les approches stratégiques locales. Les objectifs communicationnels sont désormais moins centrés sur la diffusion de l'information que sur l'amélioration de la réputation et le maintien du contact avec le client.
La proximité, une raison de communiquer	Les valeurs d'écoute et de familiarité ancrées dans les cultures organisationnelles créent une proximité avec la clientèle en réponse aux restrictions sanitaires. Le lien social et les interactions physiques réduites ont revalorisé la consommation locale et la communication traditionnelle sur place. Des gestes de solidarité de la part des clients se sont exprimés différemment selon la culture nationale, mais très peu de coordination s'est tissée entre les commerçants.
Le refus du numérique au profit de facteurs culturels	La crise sanitaire n'a pas accéléré le virage numérique à des fins communicationnelles chez les commerçants locaux à cause de trois facteurs culturels : les rapports au risque, au pouvoir et à la tradition. Les cultures occidentales sont plus enclines à vivre avec le risque que les cultures orientales qui tirent moins profit des outils numériques. Ceux-ci empêchent de garder le contrôle et ne permettent pas de souligner la tradition et l'authenticité qui représentent les commerces locaux aussi bien que la communication en personne et les supports physiques.

Ces stratégies se retrouvent de façon similaire à Bruxelles et Ottawa, mais il apparaît que de nombreuses nuances s'expriment selon les commerces et leurs cultures respectives. Se pourrait-il que la crise globale qu'est la pandémie réduise l'influence de la culture sur les organisations locales et leurs stratégies communicationnelles ?

Avant de discuter de l'influence de la culture, il convient de préciser les trois niveaux auxquels nous avons saisi cette dernière dans nos résultats (Figure 4). Lors des entretiens, les répondants ont explicitement rattaché leur commerce à la culture propre à leur région ou pays d'origine et/ou à celle des produits qu'ils proposent. Cette culture régionale (ou nationale) est intrinsèquement liée aux comportements des participants, notamment au travers du rapport au

risque et des dimensions culturelles (Hofstede, 2011). Ce niveau régional influence la culture organisationnelle : les comportements, la vision ou les valeurs propres aux commerces dépendent non seulement des événements auxquels font face les organisations (Schein, 1990), mais aussi des objectifs et des perceptions des gérants. Enfin, les cultures nationales et organisationnelles déterminent les produits visibles en magasin (les biens de consommation), qui agissent comme des symboles tangibles et explicites réifiant la culture organisationnelle (Aaker *et al.*, 2001), plus abstraite mais perceptible, elle-même représentant et incorporant la culture régionale, plus diffuse et immanente. Par exemple, un produit, une musique ou un employé parlant une certaine langue [C8LatinoBxlL4818-4822, C4BoulangOtwL1365-1367] communiquent une valeur d'authenticité recherchée par l'organisation pour projeter une certaine représentation ou perception du pays valorisé par le commerce sur le client.

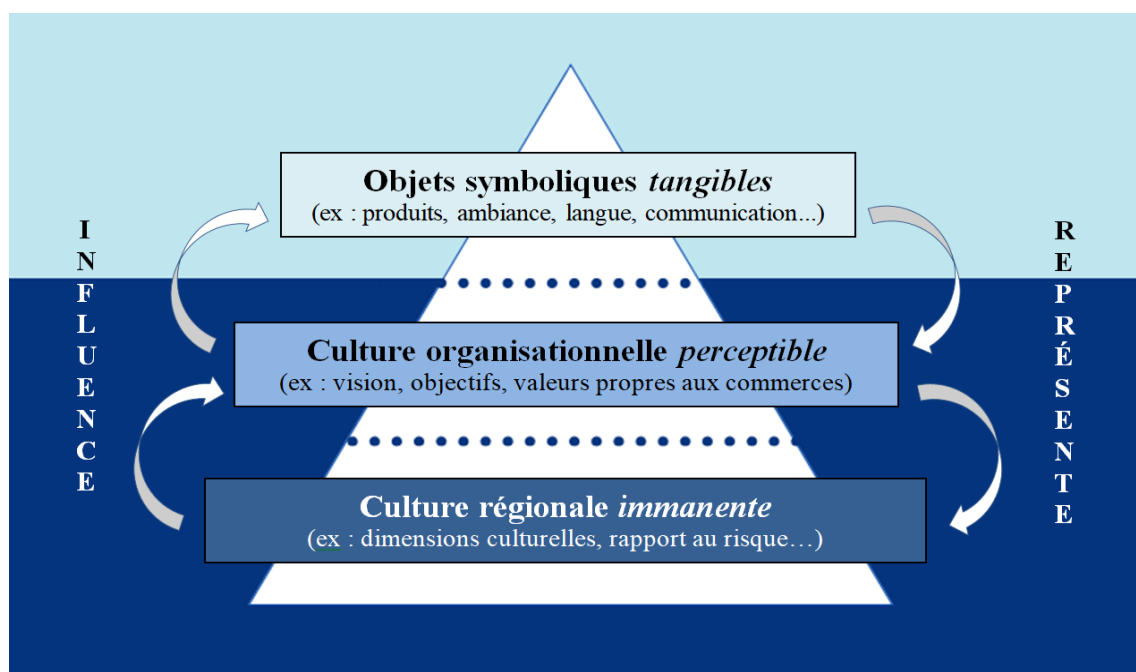


Figure 4. Niveaux de culture observés dans notre étude.

Source : auteur, inspiré d'Aaker *et al.* (2001) et du modèle de l'iceberg (Hall, 1977).

Ce modèle constitue le fil rouge syllogistique de cette section. La culture nationale influence les perceptions et comportements organisationnels et ces perceptions et comportements influencent à leur tour la communication des commerces. C'est ainsi que la culture façonne les stratégies de communication. À l'inverse, la communication et les objets symboliques représentent les cultures organisationnelles et régionales. Qu'en est-il du rôle de la crise sanitaire ?

La pandémie a d'abord remanié le rapport au temps. L'incertitude sanitaire, financière et l'imprédictibilité de la situation ont créé un état de crise constante, prolongée indéfiniment

(DeLeo *et al.*, Figure 2). Nos résultats montrent que pour tenter de réduire l'imprévisibilité et dépasser l'incertitude, il a fallu repenser les stratégies communicationnelles dans le court terme (Hofstede, 2011), le seul objectif à moyen terme étant de survivre à la crise. Une nouvelle norme voit ainsi le jour, visant à constamment recréer du sens (Weick, 1993) dans l'immédiat. Pour ce faire, l'improvisation a été inévitable (Généreux *et al.*, 2020). Les commerçants locaux ont pu naviguer dans l'incertitude à court terme grâce à la communication et les interactions qui ont concrétisé les nouveaux objectifs à plus long terme. Par exemple, les projets en cours en 2020 ont été soit abandonnés, soit reportés à l'accalmie du printemps 2022.

Il serait pourtant erroné de penser que les commerces locaux n'ont mis en place leurs objectifs et stratégies de communication que de façon temporaire, et qu'une fois la pandémie apaisée, il suffirait de revenir à la norme pré-pandémique (le typique "c'était mieux avant"). La preuve en est que le retour au local et le renforcement de la proximité au travers de la communication ont non seulement permis aux répondants de survivre pendant deux ans, mais aussi d'assurer le futur en changeant la manière dont les clients perçoivent les organisations locales et interagiront avec dans le futur (Coombs, 2009). Les stratégies communicationnelles à court terme ont donc indirectement servi le long terme car les nouveaux clients pourraient poursuivre l'achat local à l'avenir (Laisney, 2020).

La crise sanitaire n'a pas seulement bousculé le rapport au temps, mais elle a aussi affecté celui à l'espace. Nos résultats révèlent que la COVID-19 a troublé la dimension de proximité entre les individus et leurs cultures (Heitz-Spahn et Siadou-Martin, 2020). C'est même plus que cela : la proximité renforcée au sein du commerce et le retour au local montrent que la crise sanitaire a modifié la façon dont l'espace est utilisé pour créer du lien social – en un mot : la proxémie (Hall, 1966). Celle-ci découle directement de la culture organisationnelle (la plupart des commerces locaux ayant en commun cette relation de familiarité avec les clients et les employés), mais aussi de la culture nationale à laquelle les commerces s'auto-identifient. L'épicerie chinoise de Bruxelles illustre ce concept en contrastant la franchise et le non-respect sanitaire de certains Belges aux comportements des Asiatiques, en apparence réservés, mais en fait chaleureux et respectueux. Ces approches aux restrictions sanitaires lient les stratégies communicationnelles et les perceptions de la crise à trois dimensions culturelles (Hofstede, 2011) : la féminité-masculinité, les rapports au pouvoir et l'individualisme-collectivisme.

La culture nationale joue sur la compassion et la communication préventive plus féminines exprimées par certains commerçants asiatiques et latino-américains, entre autres,

par opposition à l'assertivité masculine soulevée par d'autres répondants (essentiellement bruxellois). Ceux-ci ont critiqué l'absurdité des règles et la prise de pouvoir de nombreux individus les poussant à se conformer aux gestes barrières. Derrière ces rapports de force s'expriment des tendances individualistes ou collectivistes orientées vers la liberté individuelle ou vers le bien commun. Une autre forme de collectivisme est illustrée dans les gestes de soutien au commerce local. Ces gestes se sont exprimés différemment selon les cultures régionales (les répondants chinois étant apparemment plus collectivistes que les cultures occidentales). Cela dit, la plupart des commerçants n'a pas induit de mouvement collectiviste et collaboratif face à la crise, alors que cela aurait pu changer leurs manières de vendre et de communiquer. Lors de la pandémie, cet individualisme commercial semble moins lié à une méfiance ou à une peur de perte d'autonomie décisionnelle (Varanda, 2005), qu'au fait que tout le monde vivait la même chose ("Le COVID était tellement global qu'il n'y avait pas de raison que quelqu'un d'autre vienne t'aider" [C7EcorespBxIL4239-4240]). Certes, la culture agit sur les perceptions et sur les stratégies communicationnelles, mais la crise globale diminue voire efface cette influence culturelle sur le commerce local.

La culture organisationnelle a influencé les objectifs et stratégies communicationnelles découlant de la pandémie du fait que les façons de percevoir, résoudre et intégrer les défis de la crise différaient selon les commerces (Schein, 1990), qui ont pu interagir et communiquer avec la clientèle pour renvoyer une image de contrôle de la situation. Cela a agi positivement sur les perceptions et comportements des clients lors d'une crise permanente et totale (Ivanov, 2021, DeLeo *et al.*, 2021, Mauss, 1923-1924, Chanlat, 2020, Coombs, 2014). Or, le fait d'utiliser la pandémie comme opportunité de s'améliorer et de renforcer l'image cohérente de l'organisation est aussi une trace de l'influence de la culture nationale, ce qui fait écho aux dimensions culturelles d'indulgence et d'incertitude (Hofstede, 2011).

L'indulgence se trouve dans le fait de voir dans la crise une prise de conscience : bien que la pandémie ait été une source de stress, plusieurs gérants se disent plus heureux et remarquent que les clients sont plus enthousiastes et reconnaissants qu'avant. La pandémie représente aussi une opportunité qui a aidé les commerces locaux à corriger les inefficacités d'avant 2020 (par exemple au niveau de l'hygiène). Cependant, certaines cultures nationales sont moins enclines à voir dans le changement une solution plutôt qu'un risque. Le numérique en est l'exemple parfait : les commerçants asiatiques ont avant tout recherché la stabilité en évitant le virage numérique. À l'inverse, les Latino-Américains ont adopté les plateformes comme UberEats pour survivre, et d'autres comme le boulanger français ont souligné à l'efficacité de

certaines changements apportés par la pandémie, estimant que l'e-commerce est un risque depuis toujours et qu'il faut vivre avec.

Le rapport au risque n'est pas le seul facteur culturel à entrer en jeu dans le refus d'utiliser le numérique pour communiquer. Les technologies ne permettent pas aux commerçants locaux de souligner leur tradition et authenticité caractéristiques, contrairement aux interactions en personne et aux supports physiques. Les technologies numériques correspondent moins à la culture organisationnelle (prônant la proximité en personne) et nationale (représentée par l'ambiance et les produits authentiques). D'où l'attache à la tradition qui offre un cadre de référence familier face au web 2.0. parfois incontrôlable (Frandsen et Johansen, 2017). Les répondants préfèrent donc renoncer à Internet pour garder un pouvoir sur l'image et les informations qu'ils communiquent. C'est pour cela que nos résultats s'éloignent des travaux de Généreux *et al.* (2020), Harel (2021) et Beckers *et al.* (2021) qui voient dans la pandémie une occasion d'accélérer l'usage d'Internet. Pour nos participants, le choix de ne pas utiliser le numérique à des fins communicationnelles est une stratégie¹⁹ : elle répond à des objectifs influencés par la culture, à savoir la valorisation de la tradition, l'évitement du risque, et le maintien du pouvoir sur leur communication et leur réputation.

Ces trois facteurs culturels ont constitué une stratégie à part entière en préservant une zone de confort pour éviter la panique et réduire l'incertitude pandémique. Dans un tel contexte, la stabilité était une garantie de garder autant que possible le peu de repères restants parmi les nouvelles règles sanitaires. Une distinction culturelle majeure s'opère ici entre les commerces locaux plus conservateurs et réfractaires au changement (orientés vers la tradition, le contrôle et l'évitement du risque) et ceux qui tirent parti du changement pour se réinventer et s'améliorer (en livrant à domicile, par exemple). Cette différenciation est mentionnée par plusieurs commerçants de part et d'autre de l'Atlantique.

À la question "quelle est l'influence des dimensions culturelles sur les stratégies communicationnelles pendant la pandémie dans les deux capitales nationales ?", nous pouvons répondre que la culture opère à trois niveaux (national, organisationnel et symbolique) et a influencé les perceptions, les comportements et les stratégies communicationnelles durant la crise sanitaire, qui a modifié le rapport à l'espace-temps. D'une part, l'image d'un commerce local plus proche, garant d'un lien social et acteur de la proxémie, a été renforcée par le retour à la consommation locale. D'autre part, l'envergure et l'incertitude

¹⁹ Cf. l'axiome de l'école de Palo Alto, "on ne peut pas ne pas communiquer" (Porcar, 2011). Ne pas communiquer en ligne, c'est donc communiquer.

de la pandémie ont poussé les stratégies communicationnelles des commerçants vers des actions à court terme pour survivre, quelles que soient leur culture et leur localisation. En interagissant avec leur clientèle au long des deux années de pandémie et en tirant des leçons de la crise, les répondants ont assuré leur futur, amélioré leurs perceptions auprès des clients et pris conscience des enseignements de la crise.

Les perceptions de la pandémie (en tant que menace ou opportunité) ont affecté la façon dont les organisations ont intégré ses enseignements. C'est ici que nous apercevons l'influence de la crise qui surpasse les cadres de référence normatifs que sont les dimensions culturelles. La crise globale a poussé les commerces locaux à réagir en faisant émerger de nouveaux objectifs et stratégies de communication qui n'auraient peut-être pas été adoptés sans le contexte incertain de la pandémie.

En somme, pour survivre à la crise, les repères culturels ont été bousculés. La pandémie a souligné l'influence normative de la culture dans l'émergence (ou le refus de développer) de stratégies communicationnelles. Ceci montre que le modèle culturel d'Hofstede (2011) comporte des limites en temps de crise : très figé, il contraste avec l'évolutivité d'une pandémie qui, couplée aux interactions et aux actes de communication au sein des organisations locales, influence les cultures mouvantes des deux capitales multiculturelles (Bouzon, 1993). En outre, l'approche dimensionnelle ne tient pas réellement compte de la diversité cosmopolite d'un échantillon donné, mais elle informe plutôt des différences de culture (Piller, 2017). Cette dernière est insérée dans un cadre préétabli, alors que nous avons vu qu'elle était apprise, partagée et construite au fil d'événements (Schein, 1990). Nos contributions soulignent donc les limites de l'angle figé d'Hofstede, surtout quand il est transposé à une situation aussi volatile que la pandémie de COVID-19. Celle-ci pourrait remettre en question un tel modèle normatif, d'où notre approche des dimensions culturelles et des stratégies communicationnelles comme construites et agies par les organisations.

CONCLUSION

Ce mémoire a tenté de faire converger plusieurs thèmes : la crise, la culture et la communication des organisations, incarnées par les commerces locaux. S'il a fallu trianguler ces sujets, il n'est pas si incongru de les voir côte à côte car ils se révèlent complémentaires. C'est l'une des plus-values de ce travail, qui a mis en exergue l'influence de la culture sur les stratégies de communication adoptées par dix commerçants d'Ottawa et Bruxelles pour juguler la pandémie de COVID-19. Même si le nombre réduit de commerces sondés et leur sélection discrétionnaire ne rendent pas les résultats généralisables, l'échantillon reste pertinent car il comporte une grande diversité en termes de secteurs, de cultures et d'expériences.

Grâce à une méthodologie qualitative composée d'entretiens semi-directifs et d'une analyse de contenu, nos résultats mettent en évidence de nouveaux objectifs stratégiques en temps de pandémie : en plus d'informer, de promouvoir et d'améliorer leur réputation, les commerces ont cherché à garder le lien social avec leurs clients confinés à travers un lien de proximité. Ce lien s'est consolidé à travers un retour à la consommation locale, qui a mis en exergue l'agilité et la résilience à court terme dont ont fait preuve ces organisations pour gérer l'incertitude prolongée.

Nous avons également souligné qu'aucun tournant majeur vers le numérique n'a eu lieu chez les commerçants des deux villes étudiées, contrairement à ce qu'énonçait la littérature. La culture y a joué un rôle car Internet prive les gérants de leurs valeurs traditionnelles, mais aussi du pouvoir qu'ils ont sur leur image. Bien que le numérique constitue un changement et un risque, il a toutefois aidé certains répondants à survivre. La pandémie en a poussé d'autres à explorer davantage la communication en ligne telle que sur les réseaux sociaux, mais la plupart des commerçants privilégient de loin l'interaction et les supports physiques, perçus comme plus authentiques.

Les cultures régionales et organisationnelles et la crise ont influencé ces stratégies communicationnelles. D'une part, les valeurs propres aux commerces et aux pays auxquels ils s'auto-identifient ont offert un cadre de référence stable en temps de crise. Ce maintien d'un environnement connu explique l'absence de mouvement collectiviste et de coordination entre commerçants, alors que les rapports au pouvoir les ont divisés à propos des mesures sanitaires. D'autre part, la pandémie a supplanté l'influence culturelle par son ampleur et a poussé les répondants à se tourner vers différentes stratégies qu'ils n'auraient pas forcément adoptées sans cette crise. Nos apports soulignent que l'objectif immédiat pour les répondants était de survivre, et que la culture et la localisation à Bruxelles ou Ottawa ont moins influencé l'émergence de

stratégies de communication que l'urgence de la crise. Nous avons présenté cette dernière comme unique en son genre, se distinguant des théories antérieures par sa durée, son envergure et l'incertitude qui la caractérisent. Nous contribuons ainsi au domaine de la communication de crise en soulignant que l'unicité de cette pandémie a poussé les commerces locaux à agir et communiquer en conséquence en outrepassant les dimensions culturelles.

De là jaillissent deux prises de conscience : l'une pour les commerçants, qui ont vu dans la pandémie une leçon, et l'autre pour nos contributions, qui montrent que le fait social total que représente cette crise mondiale a influencé les stratégies communicationnelles des participants et amenuisé l'effet de la culture au niveau local. Nous nuancions donc le modèle d'Hofstede, qui traduit par ses six dimensions une vision normative et figée de la culture, alors que cette dernière est mouvante selon les situations et les individus. De même, c'est en mettant la communication organisationnelle au centre du mémoire que nous nous sommes aperçus que les stratégies de communication ne sont pas fixes mais bien mouvantes pour répondre aux nouveaux objectifs, eux-mêmes relatifs à la crise.

À nos yeux, cette étude est pertinente pour le domaine de la communication organisationnelle en apportant un regard tant sur le fond (la communication stratégique et interculturelle) que sur la forme (la comparaison Ottawa-Bruxelles, cohérente avec notre visée multiculturelle et la portée internationale de la pandémie). Si certains biais subsistent quant à la méthodologie qualitative, un soin particulier a été pris pour les réduire en formant un guide d'entretien neutre et orienté vers la problématique. Une définition objective des variables d'analyse s'est basée sur des travaux antérieurs (Hofstede, 2011, Piller, 2017) et l'utilisation du logiciel NVivo a permis de systématiser l'analyse de contenu en regroupant les idées par thèmes. Le cadre d'analyse ainsi constitué objective les résultats et fait ressortir les apports de notre cadre théorique de la communication organisationnelle pour de futures recherches.

Aujourd'hui, à l'été 2022, il est encore trop tôt pour tirer toutes les conclusions des bouleversements provoqués par cette crise sanitaire. Cela dit, il serait intéressant de comparer les stratégies de communication des commerces locaux durant la pandémie avec celles de grandes enseignes multinationales qui disposent de ressources drastiquement différentes. Des études supplémentaires dans d'autres régions du monde, avec un plus grand échantillon et une autre approche interculturelle pourraient offrir de nouveaux regards sur l'émergence de stratégies communicationnelles et l'influence de la culture dans la crise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V., Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492-508. DOI : 10.1037/0022-3514.81.3.492.
- Banque de France (28/04/2020). La récession actuelle et les précédentes : un regard sur longue période. URL : <https://covid19-economie.banque-france.fr/comprendre/la-recession-actuelle-et-les-precedentes-un-regard-sur-longue-periode/> (page consultée le 14/06/2021).
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a New Modernity*. London : Sage Publications.
- Beckers, J., Weekx, S., Beutels, P., Verhetsel, A. (2021). COVID-19 and retail: The catalyst for e-commerce in Belgium? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62 102645. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102645>.
- Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., Vásquez, C. (2019). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, pp; 1–28. DOI : 10.1177/1476127019890380.
- Bloch, E. (2012). *Communication de crise et médias sociaux: Anticiper et prévenir les risques d'opinion - Protéger sa e-réputation - Gérer les crises*. Paris, Editions Dunod. 209 pp.
- Blouin Genest, G., Burlone, N., Champagne, E., Eastin, C., Ogaranko, C. (2021). Translating COVID-19 emergency plans into policy: A comparative analysis of three Canadian provinces. *Policy Design and Practice*. DOI: 10.1080/25741292.2020.1868123.
- Bouzon, A. (1993). *Identité et communication d'entreprise contribution de la communication à l'évolution de l'identité d'entreprise appréhendée à partir des représentations sociales des membres du personnel*. Thèse de doctorat.
- Bouzon, A. (1999). Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations. *Communication et organisation* [En ligne], 16. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2257>. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2257>.
- Bouzon, A., Meyer, V. (dir.) (2006). *La communication organisationnelle en question : Méthodes et méthodologies*. Paris : L'Harmattan. Communication et Civilisation. 210 pp.

- Cambeftort, M. (2020). How the COVID-19 Pandemic is Challenging Consumption. *Markets, Globalization & Development Review*, Vol. 5: No. 1, Article 2. DOI : 10.23860/MGDR-2020-05-01-02.
- Chambre des Communes (1971). *Débats de la Chambre*, Ottawa, 12 octobre 1971, p. 8580.
- Chandler, A. D. (1962/1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chanlat, J.-F. (2020). La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total ? *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 16, série spéciale Coronam semaine 7, pp. 3-30.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011), Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 2(14), 119-156.
- Commission européenne (2003). Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (2003/361/CE). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 124 (FR), pp. 36-41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>.
- Coombs, W. T. (1999 ; 3e éd. : 2012) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2009). Crisis communication. *The International Encyclopedia of Communication, First Edition*. DOI: 10.1002/9781405186407.wbiecc156.
- Coombs, W. T. (2014) *Applied crisis communication and crisis management*. Cases and exercises. SAGE Publications.
- Dahl, S. (2004). Intercultural Research: The Current State of Knowledge. *Middlesex University Discussion Paper*, No. 26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.658202>.
- de Lannoy W., de Corte S. (1999). Bruxelles 1999 : ville multiculturelle et fragmentée. In: *Hommes et Terres du Nord*, 1999/3. La Belgique. pp. 160-165; DOI : <https://doi.org/10.3406/htn.1999.2685>.
- DeLeo, R. A., Taylor, K., Crow, D. A., Birkland, T. A. (2021). During Disaster: Refining the Concept of Focusing Events to Better Explain Long-Duration Crises. *International Review of Public Policy* [En ligne], vol. 3, n° 1, pp. 5-28. URL : <http://journals.openedition.org/irpp/1868>. DOI : <https://doi.org/10.4000/irpp.1868>.

- Desson, Z., Weller, E., McMeekin, P., Ammi, M. (2020). An analysis of the policy responses to the COVID-19 pandemic in France, Belgium, and Canada. *Health Policy and Technology* 9, pp. 430-446. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2020.09.002>.
- Devi Prasad, B., in Lal Das, D. K., Bhaskaran, V. (eds.). (2008) *Research methods for Social Work*. New Delhi: Rawat, pp.173-193.
- Diab, R. (2022). The Real Lesson of the Freedom Convoy ‘Emergency’: Canada Needs a Public Order Policing Act. (2022) *70 Criminal Law Quarterly*. Accessible à SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4061125> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4061125>.
- Dyer, O. (2022). Covid-19: Ottawa declares emergency as truckers’ protest continues. *BMJ*; 376 :o352. DOI : 10.1136/bmj.o352.
- Fairlie, R. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 29, Issue 4 p. 727-740. <https://doi.org/10.1111/jems.12400>.
- Fatima Oliveira, M. d. (2013). Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication. *International Journal of Business Communication*, 50(3), 253–277. doi:10.1177/0021943613487070.
- Fenton, C., Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), pp. 1171-1196. DOI : 10.1177/0170840611410838.
- Fleury, A. (2010). Du quartier à la ville durable ? Les commerces de proximité dans l’action de la Mairie de Paris. In Arnaud Gasnier. Commerce et ville ou commerce sans la ville ? Production urbaine, stratégies entrepreneuriales et politiques territoriales de développement durable, Presses universitaires de Rennes, pp.171-183, Espace et territoires.
- Forman, J., Damschroder, L. (2015). Qualitative Content Analysis. In *Empirical Methods for Bioethics: A Primer*, pp 39-62.
- Frandsen, F., Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. Sage Publications.
- Garland, P., Babbitt, D., Bondarenko, M., Sorichetta, A., Tatem, A. J., Johnson, O. (2020). The COVID-19 pandemic as experienced by the individual. *arXiv*. URL : <https://arxiv.org/abs/2005.01167>.

- Genard, J.-L., Corijn, E., Francq, B., Schaut, C. (2009). États généraux de Bruxelles. Bruxelles et la culture. *Brussels Studies*, Note de synthèse n°8, 26 janvier 2009.
- Généreux, M., D. David, M., O'Sullivan, T., Carignan, M.-E., Blouin-Genest, G., Champagne-Poirier, O., Champagne, E., Burlone, N., Qadar, Z., Herbosa, T., Hung, K., Ribeiro-Alves, G., Arruda, H., Michel, P., Law, R., Poirier, A., Murray, V., Chan, E., Roy, M. (2020). Communication strategies and media discourses in the age of COVID-19: an urgent need for action. *Health Promotion International*, 2020, 1-8. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa136>.
- Giritli Nygren, K., Olofsson, A. (2020). Managing the Covid-19 pandemic through individual responsibility: the consequences of a world risk society and enhanced ethopolitics. *Journal of Risk Research*, 23:7-8, 1031-1035, DOI : 10.1080/13669877.2020.1756382.
- Gokmen, Y., Baskici, C., Ercil, Y. (2021). The impact of national culture on the increase of COVID-19: A cross-country analysis of European countries. *International Journal of Intercultural Relations*, 81, 1–8. doi:10.1016/j.ijintrel.2020.12.00.
- Gouvernement du Canada (2019). *Archivé — Principales statistiques relatives aux petites entreprises - Janvier 2019*. Gouvernement du Canada. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html#wb-tphp (consulté le 25/03/2022).
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. (11e éd.). Dalloz.
- Grosjean, S., Bonneville, L. (dir.) (2019). *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière éducation (2ème édition; 1ère édition: 2011).
- Gudykunst, W. (1983). *Intercultural Communication theory - current perspectives*. SAGE Publications.
- Gudykunst, W. B., Hammer, M. R. (1988). Strangers and Hosts. An uncertainty reduction based theory of intercultural adaptation. In Kim, Y. Y., Gudykunst, W. B. (Ed.) *Cross-cultural adaptation. Current approaches*. SAGE Publications.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent language*. Doubleday & company, New York.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, N.Y., Doubleday.

- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Harel, R. (2021). The impact of Covid-19 on small businesses' performance and innovation. *Global Business Review* 1 (22). DOI: 10.1177/09721509211039145.
- Heitz-Spahn, S., Siadou-Martin, B. (2020). Crise COVID-19 : une analyse de l'agilité des acteurs du commerce de centre-ville. 22ème Colloque Etienne Thil, Octobre 2020, Paris, France. ffhal-02986323f.
- Helly, D. (2001). Primauté des droits ou cohésion sociale. Les limites du multiculturalisme canadien 1971-1999 in Michel W. et Jocelyne O. (dir.) (2001). *La différence culturelle. Une reformulation des débats*. Colloque de Cerisy. Paris, Balland. Pp. 414-427.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2. <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
- Ibad, F. (2020). *Promoting Intercultural Communication*. DOI : 10.13140/RG.2.2.31670.65602.
- Im, J., Kim, H., Miao, L. (2021). CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102701>.
- Ivanov, I., Bouzon, A. (2017). Étirer le temps, traquer dans l'espace : conjuguer l'approche naturaliste de la décision et l'ethnographie organisationnelle. *Recherches qualitatives*. Hors-série, numéro 22, pp. 42-58.
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique. Stratégies, processus et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 26 No. 5, pp. 1067-1092. DOI 10.1108/IJEBR-04-2020-0214.
- Kovesi, C., Kern, L. (2018). "I Choose to be Here": Tensions between Autonomy and Precarity in Craft Market Vendors' Work. *City & Community*, 17(1), 170–186. <https://doi.org/10.1111/cico.12273>

- Lagadec, P. (1992). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris : McGraw-Hill, Éd. : 3e tir. 326 p.
- Lagadec, P. (2012). Gestion de crise : nouvelle donne. *Revue des Directeurs de Sécurité des Entreprises*, « Sécurité et stratégie », n. 10, pp. 50-52.
- Laisney, C. (2020). COVID-19 et comportements alimentaires. *Futuribles*, vol. 437, no. 4, pp. 83-88.
- Lambrecht, P. (2018). L'entreprise en crise dans un monde en crise. In: *Gestion 2000 : management & prospective*, Vol. 2018, no.2018/2, p. 21-31. <http://hdl.handle.net/2078.1/216876>. DOI : 10.3917/g2000.352.0021.
- Libaert, T., Motulsky, B., Baygert, N., Vanderbiest, N., Vicherat, M. (2018). *Communication de crise*. Pearson France. 272 pp.
- Liguori E. W., Pittz, T. G. (2020) Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 1:2, 106-110, DOI: 10.1080/26437015.2020.1779538.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. SAGE Publications.
- Luu Duc Huynh, T. (2020). Does culture matter social distancing under the COVID-19 pandemic? *Safety Science*, 104872–. DOI : 10.1016/j.ssci.2020.104872.
- Marris, P., Thornham, S. (2000). *Media studies: a reader*. NYU Press, pp. 200-209.
- Mauss, M. (1923-1924). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives. *L'Année Sociologique*, seconde série, 1923-1924.
- McAndrew, M., Helly, D., Tessier, C. (2005). Pour un débat éclairé sur la politique canadienne du multiculturalisme : une analyse de la nature des organismes et des projets subventionnés (1983-2002). *Politique et Sociétés*, 24(1), 49–71. DOI : 10.7202/011495ar.
- McIntosh, M. J., Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>.

- Mehta, S., Saxena, T., Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management*, 22(2), pp. 291-301. DOI : 10.1177/0972063420940834.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30, 11–23.
- Mo, G., Cukier, W., Atputharajah, A., Itano Boase, M., Hon, E. (2020). Differential Impacts during COVID-19 in Canada: A Look at Diverse Individuals and Their Businesses. *Canadian Public Policy*, Vol. 43, No. S3, pp. S261-S271. DOI : 10.3138/cpp.2020-072.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., Wholey, J. S. (Eds.) (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation*. DOI :10.1002/9781119171386.
- Organisation mondiale de la santé (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. World Health Organization. <https://covid19.who.int/> (consulté le 23/05/2022).
- Organisation mondiale du Commerce (31/03/2021). *Le commerce mondial prêt pour une reprise forte mais inégale après le choc causé par la pandémie de COVID-19*. URL : https://www.wto.org/french/news_f/pres21_f/pr876_f.htm (page consultée le 14/06/2021).
- Ozuem, W., Ranfagni, S., Willis, M., Rovai, S., Howell, K. (2021). Exploring customers' responses to online service failure and recovery strategies during COVID-19 pandemic: An actor–network theory perspective. *Psychology & Marketing*. <https://doi.org/10.1002/mar.21527>.
- Piller, I. (2017). *Intercultural Communication: A Critical Introduction*. Edinburgh University Press, 240 pp.
- Porcar, C., Hainic, C. (2011). The interactive dimension of communication: the pragmatics of the Palo Alto group. *Journal for Communication and Culture* 1, no. 2, pp. 4-19.
- Sadati, A. K., Lankarani, M. H. B., Bagheri Lankarani, K. (2020). Risk Society, Global Vulnerability and Fragile Resilience; Sociological View on the Coronavirus Outbreak. *Shiraz E-Medical Journal*, 21(4):e102263. DOI : 10.5812/semj.102263.
- Saldaña, J. (2012). *The coding manual for qualitative research (2nd ed.)*. Thousand Oak, CA: SAGE.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.

- Service public fédéral Économie (2021). *Impact économique du coronavirus*. SPF Économie.
URL : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du> (page consultée le 14/06/2021).
- Service public fédéral Économie (2022). *PME par classe de taille*.
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-par-classe-de-taille> (consulté le 25/03/2022).
- Service public fédéral Intérieur belge (2021). Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 28 octobre 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19. 1 novembre 2020.
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2020/11/01/2020031627/moniteur> (page consultée le 3/11/2021).
- Shafi, M., Liu, J., Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in globalization* 2 (2020)
<http://dx.doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>.
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die? *Journal of Business Research*, DOI :
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>.
- Spender J.-C. (2014). *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*. Oxford: Oxford University Press.
- StatBel (2021). URL : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#figures> (page consultée le 14/06/2021).
- Statistique Canada (2017). Ottawa, CV [Subdivision de recensement], Ontario et Canada [Pays] (tableau). Profil du recensement, Recensement de 2016, produit n° 98-316-X2016001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 29 novembre 2017.
URL : <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (page consultée le 22/05/2022).
- Statistique Canada (2021). Tableau 14-10-0287-01 Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois. DOI :
<https://doi.org/10.25318/1410028701-fra>.

- Tibbaut A., Vendenbussche, W., Saeys, M. (2020). Multilinguisme à Bruxelles. Cartographie et analyse des initiatives en matière de multilinguisme en Région de Bruxelles-Capitale. *Brussels studies institute*. 45 pp.
- Trade for Development Centre (2021). *Les Bruxellois et le commerce équitable*. URL : <https://www.tdc-enabel.be/fr/2021/04/26/les-bruxellois-et-le-commerce-equitable/> (page consultée le 25/06/2021).
- Tunbridge, J. E. (2001). Ottawa's Byward Market: a festive bone of contention? *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 45(3), 356–370. doi:10.1111/j.1541-0064.2001.tb01187.x.
- Varanda, M. (2005). La réorganisation du petit commerce en centre-ville – L'échec d'une action collective. *Revue française de sociologie*, 46 (2), pp. 325-350. DOI : 10.3917/rfs.462.0325.
- Vazquez Parras, J., Cuvelier, L., Wayens, B. (2019). Le commerce bruxellois en chiffres. Structuration du paysage commercial.
- Ville d'Ottawa, 2021. *Recensement de 2011*. URL : <https://ottawa.ca/fr/vivre-ottawa/statistiques-et-donnees-demographiques/recensement-de-2011> (page consultée le 09/09/2021).
- Wayens, B., Debroux, T., Godart, P., Mahieu, C., Strale M., d'Ieteren, E. (2020). Le commerce à Bruxelles : réconcilier l'urbain avec un secteur en reconfiguration. *Brussels Studies* [En ligne], Notes de synthèse, n° 143, mis en ligne le 04 mai 2020, consulté le 19 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/4311> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/brussels.4311>.
- Weick, K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 384, pp. 628-652.
- White, B. W., Arsenault, M. (2021). L'interculturel en temps de pandémie. Laboratoire de recherche en relations interculturelles. Université de Montréal, Département d'anthropologie. 74 pp.
- Whiting, L. S. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, vol. 22, no 23, pp. 35-40.

ANNEXES

1. Conséquences économiques de la pandémie de COVID-19.

Suite aux mesures prises pour contrer le virus en 2020, les marchés boursiers se sont effondrés et des problèmes d'approvisionnement sont apparus (Kraus *et al.*, 2020). Le PIB mondial a chuté de 3,8% (Organisation mondiale du commerce, 2021) et le PIB réel de l'Union Européenne de 6,1% (Service public fédéral Économie, 2021). Des comparaisons entre la crise du coronavirus et celle des *subprimes* de 2008, ou bien la Grande Dépression des années 1930 ou encore à la pandémie de grippe espagnole au début du XXe siècle ont été faites (Banque de France, 2021). Au Canada, le taux de chômage est passé de 5,7% en février 2020 à 13,7% en mai 2020, pour revenir à 7,5% en juillet 2021 (Statistique Canada, 2021). En Belgique, au deuxième trimestre 2020, ce même taux s'élevait à 4,9% alors qu'au trimestre suivant, il est monté à 6,5%, voire jusqu'à 40% dans le secteur de l'Horeca entre début 2020 et début 2021 (StatBel, 2021).

2. Retour à la consommation locale en temps de pandémie.

En France, 45% des consommateurs se sont tournés vers le local, 69% d'entre eux estimant avoir fait des achats plus responsables et 80% ayant l'intention de maintenir leurs habitudes après la crise (Cambefort, 2020). Ce dernier chiffre ne s'élève qu'à 27% à Bruxelles, où "la crise de la COVID-19 a influencé les critères de choix lors des achats de 57% des répondants" (Trade for Development Centre, 2021).

3. État du commerce local canadien et belge et effets de la pandémie de COVID-19.

Au Canada, les 1,15 million de petites entreprises représentaient 97,9 % de toutes les entreprises employeuses fin 2017 (Gouvernement du Canada, 2019). Soixante pour cent de ces petites entreprises ont perdu au moins un cinquième de leur chiffre d'affaires au début de la pandémie – une proportion deux fois plus élevée que les grandes entreprises (Mo *et al.*, 2020). Parmi ces commerces, ceux tenus par des gérants issus de l'immigration ont été plus sévèrement frappés par la crise (Fairlie, 2020, Mo *et al.*, 2020).

En Belgique, ce sont 96,9% des petites et moyennes entreprises (1,01 million au 31/12/2020) qui sont des microentreprises possédant moins de dix employés (SPF Économie, 2022). Pendant la pandémie, l'e-commerce a joué un grand rôle de résilience. Si 25% des Belges n'achetaient jamais en ligne en 2019, démontrant un secteur et une demande très

traditionnels, le coronavirus a changé la donne, avec de nombreux détaillants et restaurateurs se dotant d'un service en ligne pour rester compétitifs et pragmatiques, et répondre à une demande explosive, surtout en milieu urbain (Beckers *et al.*, 2021). La rapidité d'adaptation dès le premier confinement en mars 2020 causa des difficultés et des coûts supplémentaires, en imaginant que la situation serait temporaire. Les points positifs furent une accessibilité, une portée et des rétroactions accrues auprès des clients (Beckers *et al.*, 2021).

4. Tableau comparatif des populations et des bilans sanitaires belges et canadiens.

	Belgique	Canada
Population (01/01/2021)	11 521 238	38 048 738
Densité de population (01/01/2021)	375 hab./km ²	4 hab./km ²
Nombre de cas de COVID-19 (22/08/2022)	4 466 095	4 109 931
Nombre de décès de COVID-19 (22/08/2022)	32 436	43 178
Nombre de doses de vaccin données (20/08/2022)	25 725 805 (78,86% de la population totalement vaccinée)	86 726 790 (82,64% de la population totalement vaccinée)

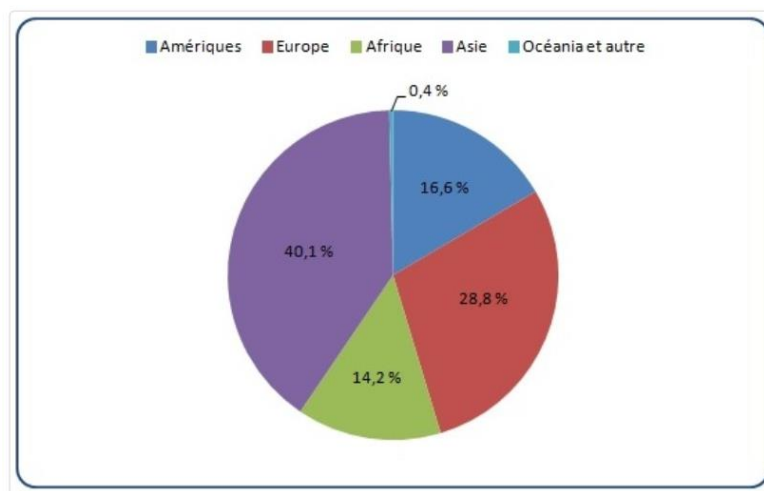
Sources : https://www.ibz.rn.fgov.be/fileadmin/user_upload/fr/pop/statistiques/population-bevolking-20210101.pdf, <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population> (population belge), https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/sujets/population_et_demographie/estimations_demographiques, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000901> (population canadienne), <https://covid19.who.int/> (chiffres liés à la COVID-19, au 22/08/2022), <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations> (pourcentage de la population totalement vaccinée, au 20/08/2022).

5. Le multiculturalisme au Canada et à Ottawa.

En adoptant la politique canadienne du multiculturalisme en 1971, le Canada a pris "la plus ancienne prise de position normative d'un gouvernement occidental en faveur du pluralisme comme mode de gestion de la diversité ethnoculturelle" (McAndrew *et al.*, 2005 : 49). Cette décision visait à promouvoir la diversité socio-culturelle, l'égalité des droits, la participation politique et le respect des libertés fondamentales des personnes aux horizons multiples (Helly, 2001) pour faire du "pluralisme culturel [...] l'essence même de l'identité canadienne" (Chambre des communes, 1971, p. 8580). De plus, le tourisme est un important moteur économique pour Ottawa : environ 85 000 personnes travaillent dans le secteur et la ville a accueilli 11 millions de visiteurs en 2017 (Ville d'Ottawa, 2022²⁰).

²⁰ <https://ottawa.ca/fr/entreprises/ottawa-en-bref/une-economie-diversifie>, page consultée le 22/05/2022.

Concernant le multilinguisme, 37,6% des habitants d'Ottawa disaient être bilingues en 2016, contre 11,2% en Ontario et 17,9% au Canada (Statistique Canada, 2017, Ville d'Ottawa, 2022²¹). Ceci s'explique par la proximité du Québec et de la ville francophone de Gatineau.



Source : Statistique Canada, Recensement de 2011.

Nombre total d'immigrants à Ottawa-Gatineau, selon le lieu de naissance, en 2011.

Source : Ville d'Ottawa, 2021.

6. Le multiculturalisme et le multilinguisme à Bruxelles.

En 1997, un Bruxellois sur trois n'était pas d'origine belge (de Lannoy et de Corte, 1999 : 161-162). En 2015, ce sont 55,8% des Bruxellois qui étaient d'origine étrangère. "Malgré sa superficie relativement limitée (162,4 km²) et sa population (1 208 524 habitants), la Région de Bruxelles-Capitale" est "l'une des villes les plus cosmopolites au monde", composée de 180 nationalités (Tibbaut *et al.*, 2020 : 4). "Cette diversité culturelle et ethnique exerce naturellement un impact sur la connaissance et l'utilisation des langues" à Bruxelles, où "plus de 100 langues différentes y seraient actuellement parlées [...] cette diversité linguistique dépasse de loin le bilinguisme (français et néerlandais) officiel traditionnel" (Tibbaut *et al.*, 2020 : 4). "Au cours des 150 dernières années, Bruxelles a évolué d'une ville dominée par une seule langue en une métropole dont les habitants appartiennent, pour la plupart, à une minorité linguistique. Et cette évolution a indéniablement été longtemps marquée par des conflits et une polarisation linguistiques" (Tibbaut *et al.*, 2020 : 4), bien qu'il y ait une "acceptation croissante du multilinguisme, [...] [qui] ne divise plus les Bruxellois, mais devient au contraire le ciment de la communauté bruxelloise" (Tibbaut *et al.*, 2020 : 24).

²¹ <https://ottawa.ca/fr/entreprises/pourquoi-installer-son-entreprise-ottawa>, page consultée le 22/05/2022.

À Bruxelles, une répartition géographique s'est également faite en fonction de l'origine : au centre de la ville se retrouvent les populations d'origine méditerranéenne, alors que les ressortissants français, américains et scandinaves aux revenus supérieurs se répartissent dans toute la ville, surtout dans le sud-est (de Lannoy et de Corte, 1999).

7. Tableau comparatif des dimensions culturelles entre la Belgique et le Canada.

	Belgique	Canada Note : les Canadiens francophones sont plus formels, hiérarchiques, émotionnellement expressifs et modérément axés sur les relations comparés aux anglophones.
Contrôle de l'incertitude	Score : 94 (5 ^e place mondiale) Caractéristiques : Anxiété élevée, précision, urgence. Besoin de détails, de prévision et de contexte. L'inconnu est perçu comme dangereux. Volonté importante d'éviter le conflit et réduire l'incertitude via des normes et règles claires pour guider les comportements dans toute situation, sous peine de stress. Désir de consensus et tendance à plus montrer ses émotions.	Score : 48 (41 ^e place mondiale) Caractéristiques : Plus calme, moins d'anxiété, de rigidité et d'urgence. L'inconnu est perçu comme curieux. Moindre besoin de règles. Plus d'acceptation pour l'incertitude, les idées et opinions nouvelles, diverses et innovantes. Volonté d'essayer de nouvelles choses différentes. Moindre expression émotionnelle.
Individualisme	Score : 75 (8 ^e place mondiale) Caractéristiques : Préférence pour les opinions individuelles et privées et pour le cadre personnel et familial plutôt que communautaire. Autonomie et focus sur les tâches. Reconnaissance attendue du travail personnel. Tension contradictoire entre haut degré d'individualisme et haut degré de relation au pouvoir (besoin de hiérarchie). Impression de donner de l'importance à chacun dans l'organisation, même si tout le monde n'est pas égal.	Score : 80 (4 ^e place mondiale) Caractéristiques : Société peu soudée dans laquelle on s'attend à ce que les gens s'occupent d'eux-mêmes et de leur famille proche. Autonomie et initiative. Décisions professionnelles basées sur le mérite ou la preuve de ce que l'on a fait ou peut faire.
Relation au pouvoir	Score : 65 (20 ^e place mondiale) Caractéristiques : Acceptation des inégalités, besoin	Score : 39 (39 ^e place mondiale) Caractéristiques : Interdépendance et égalitarisme. Les

	de hiérarchie, "inaccessibilité" des supérieurs. Pouvoir centralisé. Plus de formalité.	distinctions de statut et de classe ont peu d'importance. La hiérarchie est établie par commodité. Les supérieurs accessibles s'appuient sur l'expertise des employés. Libre partage et échange direct de l'information.
Masculinité	Score : 54 (22 ^e place mondiale) Caractéristiques : Entre-deux : pas de confrontation directe, mais plutôt un processus décisionnel lent et basé sur le consensus et le compromis après avoir considéré chaque point de vue (win-win). Partie francophone plus masculine et universelle (60) que la partie néerlandophone (43), plus "protectionniste" et consensuelle.	Score : 52 (24 ^e place mondiale) Caractéristiques : Entre-deux : effort pour atteindre des niveaux de performance élevés dans tous les domaines, mais ton plus modéré à propos de la réussite, le succès, la victoire. Equilibre entre vie privée et professionnelle.
Orientation vers le long terme	Score : 82 Caractéristiques : Société pragmatique : la vérité dépend de chaque situation, de son contexte et de sa temporalité. Adaptation aisée des traditions en fonction des conditions. Tendance à épargner et investir. Persévérance pour atteindre ses résultats.	Score : 36 Caractéristiques : Société normative : souci d'établir la vérité. Grand respect pour les traditions. Tendance faible à épargner pour l'avenir ; volonté d'obtenir des résultats rapidement.
Indulgence	Score : 57 Caractéristiques : volonté de réaliser ses désirs et impulsions pour profiter de la vie. Attitude positive et optimiste. Importance du temps libre et d'agir à sa guise.	Score : 68 Caractéristiques : volonté de réaliser ses désirs et impulsions pour profiter de la vie. Attitude positive et optimiste. Importance du temps libre et d'agir à sa guise.

Sources : Hofstede, 1991, Gudykunst, 2003, Hofstede's Insights, 2021.

Guide d'entretien

Introduction

Bonjour, ravi de vous rencontrer. Je m'appelle Thomas Clarinval, je suis étudiant en master en communication à l'UCLouvain en Belgique et à l'uOttawa au Canada. J'aimerais recueillir votre expérience en tant que commerçant local à travers la crise de la COVID-19 et ses effets sur la communication de votre entreprise. L'objectif est de comprendre ces adaptations entre quelques commerçants d'Ottawa et de Bruxelles, en comparant les différences et similitudes entre les deux cultures. Ces deux dernières années ont été très spéciales et c'est une occasion pour éclairer la façon dont vous, votre commerce et votre secteur ont répondu et communiqué pour s'adapter à la situation très changeante.

Pour cela, je vous invite à donner votre point de vue de façon la plus complète possible en essayant de vous remémorer **les différentes étapes de la pandémie (de ses débuts en mars 2020 à fin 2020 avant l'arrivée des vaccins, puis de début 2021 à fin 2021 et enfin à l'heure actuelle)**. Pour rappel, vos réponses seront anonymes (votre nom et celui de votre commerce ne seront pas cités) et vous pouvez ne pas répondre si vous le désirez. La discussion est enregistrée uniquement pour être retranscrite et analysée, et non partagée. D'avance, merci beaucoup de m'accorder votre temps pour cet entretien qui devrait durer une heure au plus et qui promet d'être très intéressant.

J'ai ici un document pour prendre des notes au long de notre discussion. Si vous êtes d'accord, je vous propose d'aborder les trois thèmes suivants : des informations générales à propos de votre commerce, les effets de la crise sanitaire et les stratégies de communication à travers celle-ci.

➔ Vous êtes un habitué de longue date du marché By/de Bruxelles-Centre. Quand est-ce que votre histoire ici a commencé? Quels étaient les débuts de votre commerce?

1. Organisation et responsable (hors covid, en général)

1.1. ➔ Pouvez-vous me parler de votre commerce, les produits/services proposés, les valeurs clés (que ce soit les principes commerciaux mais aussi vos principes de vie qui vous animent)?

1.2. Dans les relations que vous avez avec vos publics et leurs divers contextes socio-culturels, comment ces valeurs sont-elles partagées ?

1.3. Comment décririez-vous les relations au sein de l'organisation (employés, responsables, clients, etc.) ?

1.4. A titre plus personnel, pensez-vous que votre bagage culturel influence votre organisation et sa communication ? (publics, produits, fonctionnement, relations avec la clientèle, etc.)

1.5. Quel votre rôle quant à la communication ? Avez-vous des façons de communiquer avec vos publics, des bonnes pratiques ?

1.6. A titre indicatif, combien d'employés (et de points de vente) l'organisation compte-t-elle ? [1, 2-5, 6-10, 11-50, +50] [1, 2, +2] // proximité¹

2. La crise sanitaire

2.1. ➔ Comment votre commerce a-t-il traversé la crise de manière générale ?

2.2. Pendant la crise sanitaire, le commerce a-t-il été considéré comme essentiel², influençant son ouverture ?

2.2. Quelles ont été les conséquences de la pandémie en général pour l'entreprise ? (négatives, inchangées, positives)

2.4. Trouvez-vous que vos valeurs et principes (cf. 1.1.) ont changé avec la pandémie ?

2.5. Quelles mesures votre commerce a-t-il prises en lien avec le COVID-19 ? (mesures sanitaires : distanciation sociale, désinfection des mains, port du masque ; RH : adaptation de l'horaire, restructuration des ressources humaines, nouveaux rôles ; vente : utilisation plus importante des modes de communication/de vente digitaux, pick-and-collect, livraison, prise de rendez-vous, etc.)

2.6. En quoi l'incertitude générée par cette situation inconnue (confinements, stress, réglementations changeantes, imprévisibles voire ambiguës, etc.) a-t-elle pu affecter votre organisation, ses membres et sa communication ?

2.7. Comment le niveau d'anxiété générale a-t-il évolué au sein de l'organisation aux différentes étapes de la pandémie ? Comment avez-vous fait pour contrôler cette anxiété ?

1. Un commerce de proximité 1) engage moins de 50 personnes, 2) pratique la vente au détail et 3) est implanté dans une rue ou un quartier commerçants où le consommateur se rend fréquemment voire quotidiennement.

2. Commerces essentiels = commerces, entreprises et services privés et publics nécessaires à la protection des besoins vitaux de la Nation et de la population ; producteurs, fournisseurs, entrepreneurs et sous-traitants de biens, travaux et services essentiels à l'activité de ces entreprises et services.

- 2.8. Est-ce que vous avez autant de plaisir à faire tourner votre commerce aujourd'hui, comparé à avant et pendant la crise ?
- 2.9. Quel type de posture votre commerce a-t-il prise face au virus ? (ex : enjoint les clients à la prudence, à la protection ou la solidarité, ou combat le virus ou les restrictions imposées en signe de désaccord ou de contestation)
- 2.10. A travers le monde, on a pu voir la mise en place d'actions d'entraide, de solidarité ou de soutien (financier/moral) aux commerces locaux. Au marché By/Bxl-Centre, êtes-vous parvenus à trouver des solutions collectives face à la pandémie ou non ?
- 2.11. Comparé à la situation avant la pandémie, trouvez-vous qu'une forme de collectivisme s'est renforcée en 2020, 2021 ou aujourd'hui ?

3. Stratégies de communication

3.1. ➔ Comment avez-vous communiqué avec vos clients au sujet des changements au long de pandémie ?

- 3.2. Comment ont évolué les principaux objectifs de communication aux publics au début, pendant et "après" la crise ? (vendre ; informer ; engager/attirer/encourager/motiver/mobiliser ; rassurer/compatir ; révolter/blâmer, etc.)
- 3.3. Quels sont vos principaux supports et canaux de communication pour toucher vos publics ? [Ex: panneaux, flyers, email/newsletter, medias sociaux, site web, app etc.]
- 3.4. Quelles idées innovantes, adaptations ou transformation de communication ont été mises en place pour répondre efficacement à vos objectifs et aux restrictions sanitaires (ex fermeture/réorganisation) ? (Que ce soit au niveau matériel ou numérique: comment communiqué télétravail, *click & collect*, livraison à domicile, rendez-vous etc.)
- 3.5. Est-ce que vous avez en tête des messages transmis aux clients que vous avez trouvés efficaces ?
- 3.6. Au fil de la pandémie, trouvez-vous que les besoins, attentes ou comportements des consommateurs ont évolué ? Comment y avez-vous répondu malgré les restrictions ?
- 3.7. Avant mars 2020, l'organisation était-elle présente en ligne ? Si oui, sur quels canaux ou plateformes ?
- 3.8. Vous êtes-vous tourné (rapidement ou non) vers le numérique en raison de la pandémie ?

3.9. [si pertinent] Quelles ont été les plus grands bénéfices et difficultés éprouvés avec le commerce en ligne ?

3.10. Pensez-vous que les nouveaux outils numériques renforcés par la pandémie complètent ou remplacent la communication humaine, le commerce de détail et son accessibilité? (ce qui reste du culturel dans le tout-numérique)

3.11. Au long de la pandémie, avez-vous perçu un changement au niveau de la planification dans le temps et des prises de décision (nécessité de penser à court, moyen ou long terme, reconfigurer projets à date ultérieure inconnue) ?

3.12. Comment avez-vous communiqué les éventuelles modifications d'échéances aux clients concernant une réouverture, des règles mises en place, une nouvelle méthode de vente, etc. ?

3.13. A l'heure actuelle, comptez-vous garder certaines adaptations de communication plus ou moins fonctionnelles mises en place lors de la crise, ou en abandonner suite à la levée des restrictions et ainsi revenir à la normale comme en 2019 ?

3.14. Maintenant que vous avez "survécu" à la pandémie, en avez-vous tiré des enseignements pour le futur ? (en établissant des règles de conduite ou des méthodes efficaces en cas de crise ou d'événement sortant du quotidien)

D'un point de vue 1) communicationnel ; 2) commercial ; 3) culturel, la crise de la COVID-19 en un mot c'est...

Remarques :

Avez-vous une remarque concernant ces questions ou leur contenu, ou souhaitez-vous ajouter quelque chose que l'on n'aurait pas dit à propos du sujet ?

9. Grilles d'analyse selon les catégories et groupes de codes créés.

CULTURE	Rapport au pouvoir	Orientation à court/long terme	Masculinité-féminité	Indulgence-retenue	Individualism e-collectivisme	Contrôle de l'incertitude	Autre
Commerce 1 – épicerie asiatique Ottawa							
Commerce 9 – épicerie asiatique Bruxelles							
Commerce 2 – fairtrade Ottawa							
Commerce 7 – écoresponsable Bruxelles							
Commerce 3 – Restaurant latino- américain Ottawa							
Commerce 8 – Restaurant latino- américain Bruxelles							
Commerce 4 – Boulangerie Ottawa							
Commerce 10 – Boulangerie Bruxelles							
Commerce 5 – Chapelier Ottawa							
Commerce 6 – Chapelier Bruxelles							

STRATEGIES COMMUNICATIONNELLES	Clients	Positionnement stratégique	Rapport au numérique	Adaptations COVID
Commerce 1 – épicerie asiatique Ottawa				
Commerce 9 – épicerie asiatique Bruxelles				
Commerce 2 – fairtrade Ottawa				
Commerce 7 – écoresponsable Bruxelles				
Commerce 3 – Restaurant latino- américain Ottawa				
Commerce 8 – Restaurant latino- américain Bruxelles				
Commerce 4 – Boulangerie Ottawa				
Commerce 10 – Boulangerie Bruxelles				
Commerce 5 – Chapelier Ottawa				
Commerce 6 – Chapelier Bruxelles				

DERNIERE QUESTION	Communication	Commercial	Culturel
Commerce 1 – épicerie asiatique Ottawa			
Commerce 9 – épicerie asiatique Bruxelles			
Commerce 2 – fairtrade Ottawa			
Commerce 7 – écoresponsable Bruxelles			
Commerce 3 – Restaurant latino-			

américain Ottawa			
Commerce 8 – Restaurant latino-américain Bruxelles			
Commerce 4 – Boulangerie Ottawa			
Commerce 10 – Boulangerie Bruxelles			
Commerce 5 – Chapelier Ottawa			
Commerce 6 – Chapelier Bruxelles			

DIVERS	Points positifs COVID	Points négatifs COVID	Opinion politique
Commerce 1 – épicerie asiatique Ottawa			
Commerce 9 – épicerie asiatique Bruxelles			
Commerce 2 – fairtrade Ottawa			
Commerce 7 – écoresponsable Bruxelles			
Commerce 3 – Restaurant latino-américain Ottawa			
Commerce 8 – Restaurant latino-américain Bruxelles			
Commerce 4 – Boulangerie Ottawa			
Commerce 10 – Boulangerie Bruxelles			
Commerce 5 – Chapelier Ottawa			
Commerce 6 – Chapelier Bruxelles			

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté de philosophie, arts et lettres

Place Blaise Pascal, 1 bte L3.03.11, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/fial