
Entreprises en tant qu'entités évoluant dans un contexte social et influencées par celui-ci : scandales à connotations raciales, un manque d'éthique ?

Auteur : Kalimira, Nyota

Promoteur(s) : Xhaufflair, Virginie

Faculté : Faculté de Philosophie et Lettres

Diplôme : Master en communication multilingue, à finalité spécialisée en communication économique et sociale

Année académique : 2018-2019

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/8285>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Université de Liège – Faculté de Philosophie et Lettres

« Entreprises en tant qu’entités évoluant dans un contexte social et influencées par celui-ci : scandales à connotations raciales, un manque d’éthique ? »

Travail de fin d’étude réalisé en vue de l’obtention du grade de Master en Communication Multilingue à finalité économique et sociale.

KALIMIRA Nyota

Bloc 2 Master en Communication Multilingue

Année académique 2018-2019

Table des matières

<u>Introduction</u>	5
<u>1) Définition concepts théoriques clés</u>	7
<u>1.1) L'éthique au sein de l'entreprise</u>	7
<u>1.1.1) Organes régulateurs externes à l'entreprise</u>	11
<u>A)La Chambre de Commerce International (CCI)</u>	11
<u>B)Organes nationaux de réglementation publicitaire</u>	13
<u>C)L'Organisation internationale de normalisation – ISO</u>	16
<u>1.1.2) Organes régulateurs internes à l'entreprise</u>	18
<u>A)Codes, Chartes éthiques et valeurs d'entreprise</u>	19
<u>B)Ethical leadership</u>	21
<u>1.2) Communication de crise : les différentes stratégies</u>	22
<u>1.2.1) La crise réputationnelle</u>	24
<u>1.2.3) La prévention de la crise</u>	26
<u>1.2.4) Management de la crise</u>	27
<u>A)Stratégies de réponses à la crise</u>	29
<u>2) Méthodologie</u>	32
<u>2.1) Grille d'analyse:</u>	33
<u>3) Un environnement social déterminant :</u>	35
<u>3.1) Connotations racistes et discriminations</u>	38
<u>3.2) Scandales</u>	40
<u>3.2.1) Analyses de cas</u>	48
<u>A) H&M - quand figurer parmi les entreprises les plus éthiques au monde ne suffit pas</u>	48
<u>B) Nivea - multirécidiviste enchaînant les scandales en série</u>	54
<u>3.2.2) Conclusions</u>	66
<u>3.2.3) La codification éthique et ses limites</u>	68
<u>3.2.4) Développer une culture d'entreprise éthique et responsable</u>	70
<u>3.3) Les revendications raciales comme atout pour l'entreprise</u>	75
<u>3.3.1) Entreprises ayant identifié une lacune dans le marché et utilisé celle-ci à leur avantage</u>	76
<u>3.3.2) Analyse de cas - Lancement de la marque de cosmétique « Fenty Beauty » de Rihanna</u>	78
<u>Conclusion</u>	81
<u>Bibliographie</u>	83
<u>Annexes :</u>	84

<u>•Annexe 1 – Situational Crisis Situation Theory</u>	84
<u>•Annexe 2 – Le noir soumis aux blancs</u>	86
<u>•Annexe 3 - Le Noir hyper-sexualisé</u>	88
<u>•Annexe 4 - Le Noir associé à des représentations animales</u>	89
<u>•Annexe 5 - Le Noir sauvage</u>	90
<u>•Annexe 6 - Le Noir représenté uniquement pour ses qualités physiques</u>	91
<u>•Annexe 7- La personnification du chocolat</u>	92
<u>•Annexe 8 - Le blanc synonyme de pureté et le noir de saleté</u>	93
<u>•Annexe 9 - La pratique du whitewashing</u>	96
<u>•Annexe 10 - La pratique du blackface</u>	97
<u>•Annexe 11 - Les pratiques qualifiées d'appropriation culturelle</u>	99
<u>•Annexe 12 – L'insensibilité quant à certains enjeux sociaux</u>	101
<u>•Annexe 13 – Inquiry-based learning</u>	102

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, sur l'élaboration de ce travail.

Pour commencer je souhaite adresser mes remerciements ma promotrice de mémoire, Virginie Xhaflaire, pour les entrevues qu'elle m'a accordées et pour ses conseils précieux qui m'ont aiguillés tout au long de ce mémoire.

Je voudrais également remercier mes amis et ma famille pour leurs encouragements et le soutien qu'ils m'ont apporté tout au long de cette année. Et plus précisément un merci particulier à ma Maman qui a été à l'écoute de mes questionnements et a pris le temps de relire l'entièreté de ce travail.

Introduction

Les entreprises sont des entités ancrées dans un environnement et influencées par celui-ci. En fonction du contexte dans lequel elles évolueront, leurs performances pourront varier, et ce aussi bien positivement que négativement. Un contexte favorable, s'il est pris en compte et abordé de manière pertinente, permettra de booster les résultats. Cependant, l'inverse est également valable. En effet, un contexte défavorable pourra freiner le développement d'un produit ou d'une campagne voire mener à une crise si les différents facteurs d'influence et les différents acteurs concernés ne sont pas pris en compte dans les démarches entrepreneuriales. Les nombreuses polémiques à connotations raciales survenues au cours des dernières années dans la sphère commerciale en sont un bel exemple.

Les résultats de l'entreprise dépendent tout autant de processus générés en interne que d'influences extérieures. D'où l'importance pour chaque entreprise d'être consciente de l'environnement dans lequel elle évolue et des différentes parties prenantes susceptibles de modifier ses performances. Ces dernières sont de natures diverses : il s'agit autant d'acteurs concrets tels que les actionnaires, les médias, les réseaux sociaux, les consommateurs... que de facteurs plus abstraits d'ordre économique, législatif, social, culturel, religieux...

De plus en plus souvent, pour faire face aux pressions montantes, « les entreprises intègrent progressivement les notions d'éthique et de responsabilité dans leurs stratégies et pratiques marketing ».¹ Une manière pour elles d'assumer pleinement leur rôle dans la société et de minimiser les impacts néfastes qu'elles pourraient avoir sur cette dernière. C'est ce que l'on appelle la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : « il s'agit de la prise en compte des effets des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel et le fait de prendre en considération ces aspects dans leur stratégie et leur gestion, ainsi que d'en rendre compte aux tiers concernés ».² Cependant, cette approche prise en amont, ne correspond pas toujours à la réalité du terrain et peut s'avérer insuffisante pour faire face à tous les enjeux socio-culturels... De fait, les fondements de ce concept de RSE ne dépassent parfois pas le cadre théorique dans lequel ils ont été développés. Il arrive que la RSE soit principalement axée sur

¹ Patricia Thiery, “Marketing et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise: entre Civisme et Cynisme,” *Décisions Marketing*, no. 38 (Avril-Juin 2005): 59-69, accessed February 2, 2019, <http://www.jstor.org/stable/40593026>.

² Michel Capron and F. Quairel-Lanoizelée, “La Responsabilité Sociale d'Entreprise,” *L'Encyclopédie du Développement Durable*, no.99 (Juillet 2009): 16, accessed February 2, 2019, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/25778580/pdf_n_99_capron.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIOWWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546601051&Signature=duy%2BeOlzjQSzLAc2YTTx8Pu58rE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_responsabilite_sociale_dentreprise.pdf

des objectifs quantifiables et ce au détriment de principes et normes éthiques de base. Sur le terrain, il n'est pas rare que des entreprises adoptent des pratiques immorales ou offrent des services et produits controversés, allant parfois à l'encontre même de leur propre code ou charte éthique et pouvant être à la source d'une crise pour l'entreprise.

Ces scandales peuvent naître pour différentes raisons, ils peuvent être liés à des enjeux environnementaux, aux conditions de travail des employés, à la qualité du produit ou service proposé... ou encore à des mouvements sociaux ancrés dans la société. C'est sur cette dernière catégorie que ce travail sera fondé et plus particulièrement sur la thématique des conflits raciaux et la manière dont les entreprises les prennent ou ne les prennent pas en compte dans leurs stratégies et pratiques marketing. Au cours des dernières années, de nombreuses institutions ont été critiquées parce que leurs employés, campagnes, produits ou services ont été dénoncés pour leur caractère immoral, discriminatoire, voire raciste. Dans un premier temps, le but sera d'analyser le scandale en lui-même, les raisons pour lesquelles le produit, le service ou la pratique en question a fait polémique, ainsi que les différents acteurs ayant joué un rôle dans son développement. Dans un deuxième temps, l'objectif sera d'analyser les moyens mis en place par les entreprises pour résoudre ces polémiques. Quelles ont été les actions entreprises et quel type de communication de crise a été adopté par l'entreprise pour faire face à ce scandale de la manière la plus efficace possible. Pour conclure, une attention particulière sera portée aux éventuelles mesures adoptées par l'entreprise suite à la crise afin que de tels manquements éthiques ne soient pas reproduits lors des futures démarches entrepreneuriales.

1) Définition concepts théoriques clés

Afin de réaliser une analyse pertinente et de découvrir l'influence que l'environnement et les stakeholders peuvent jouer sur les entreprises et leurs performances, il est important de revenir sur certains concepts relatifs à la thématique et de définir un cadre théorique précis sur lequel se baser tout au long de l'analyse qui suivra.

Pour ce faire, dans cette partie, nous reviendrons sur divers concepts qui seront centraux dans nos analyses à savoir les idées d'éthique, de responsabilité sociale des entreprises et de communication de crise. Sur base de ces développements théoriques, nous pourrons ensuite établir une méthodologie systématique qui nous servira de point de départ dans l'étude des différents scandales à caractère raciste et discriminatoire survenus.

1.1) L'éthique au sein de l'entreprise

Par définition, l'éthique regroupe l'« ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un ». ³ Cette discipline philosophique porte sur les jugements de valeur et plus particulièrement sur les notions de bien et de mal.⁴ Il s'agit d'un processus de réflexion permettant de prendre du recul et de considérer chacune de ses actions ou décisions selon les conséquences potentielles qu'elles pourraient engendrer, « Ethics (...) emphasize the importance of the exercise of free will and the moral evaluation of consequences, and it allows for the keen exercise of discernment and judgment. »⁵

³ Larousse OnLine, s.v. “éthique”, accessed December 16, 2018, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9thique/31389>.

⁴ Lyse Langlois, *The Anatomy of Ethical Leadership: To Lead our Organizations in a Conscientious and Authentic Manner* (Edmonton: Athabasca University Press. 2011), Kindle edition, 32.

⁵ Ibid., 33.

Dans la réalité des entreprises, ce concept d'éthique prend la forme de ce que l'on nomme la responsabilité sociale des entreprises. Le terme désigne l'ensemble des objectifs, outre ceux purement financiers, qui sont poursuivis par l'entreprise afin qu'elle agisse en cohérence avec les principes auxquels elle s'identifie. Les entreprises qui jouent un rôle central dans notre société se doivent de rendre des comptes et d'établir quels sont « les principes, les valeurs, les règles qui déterminent le bien-fondé de leurs activités ».⁶ Cette responsabilité peut revêtir différentes formes : approche écologique, amélioration du bien-être au travail, emphase sur la qualité des services/produits, attitude antidiscriminatoire... et variera d'une entreprise à l'autre « toutes les questions centrales englobent un certain nombre de domaines d'action ; il appartient à toute organisation d'identifier ceux qu'elle considère comme pertinents et importants d'aborder ».⁷ Chacune mettant l'accent sur les aspects qui lui semblent primordiaux, comme on peut le voir sur le schéma qui suit :

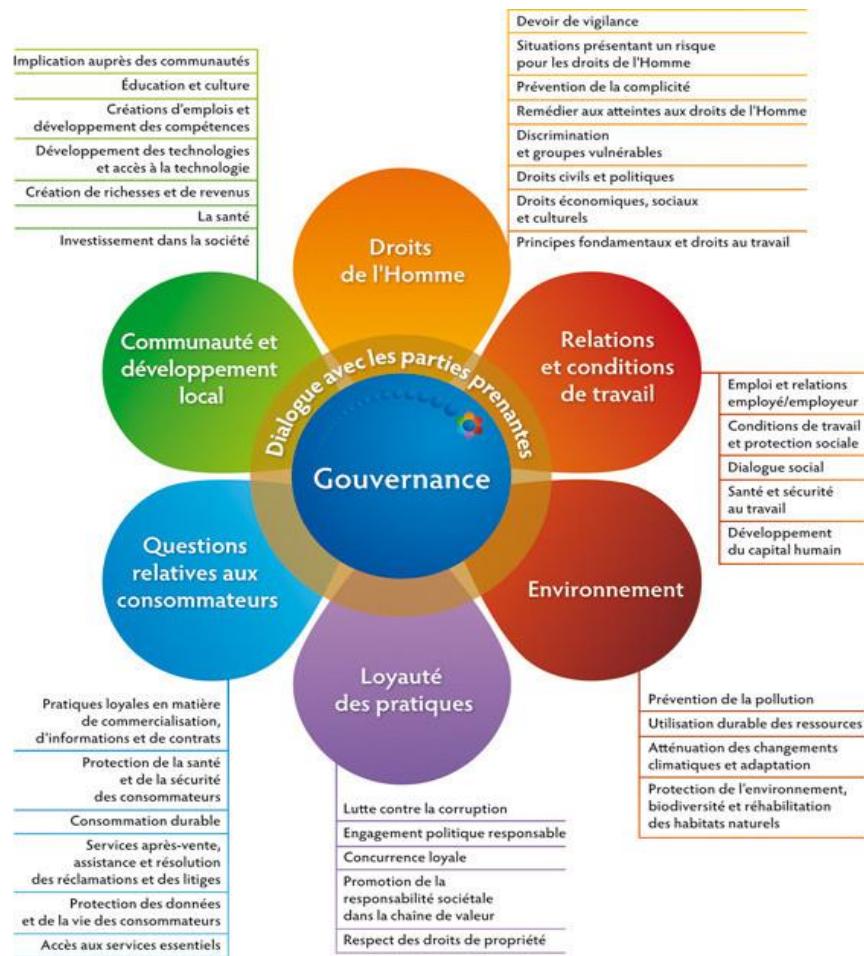


Fig 1. Xhaufflair, Virginie and Thomas Pongo. Class lecture, HEC Liège, Business Ethics, Liège, 2018.

⁶ Ghislain Deslandes, *Le Management éthique*, (Paris : Dunod, 2012) accessed December 13, 2018, <http://excerpts.numilog.com/books/9782100570508.pdf>.

⁷ “ISO 26000:2010(fr) Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale”, ISO (website), accessed March 25, 2019, <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>.

A l'ère de la mondialisation, ce rapprochement entre économie et philosophie permet aux entreprises de réaliser des démarches qui seront non seulement performantes sur le plan financier mais également d'un point de vue sociétal et environnemental. Le but de cette prise de responsabilité morale étant de considérer et d'assumer l'impact, positif ou négatif, qu'une organisation peut avoir sur la société, l'économie et l'environnement suite à ses décisions ou activités entrepreneuriales « Moral responsibility consists of recognizing oneself as the subject of one's actions and accepting that others recognize this and therefore can ask for an accounting. »⁸

L'origine de ce mouvement est double. D'une part, il est né de la volonté des entreprises de donner du sens à leurs actions et d'assumer leur responsabilité envers la société. « Les organisations existant de par le monde et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfices qui y sont associés. »⁹ D'autre part, son origine peut également être attribuée à la pression montante que subissent les entreprises. En effet, le développement de la médiatisation et des réseaux sociaux a contribué à l'augmentation du nombre d'intervenants susceptibles de mettre en évidence les déviances des entreprises, « Corporate activities, whether domestic or multinational in nature, involve stakeholders (e.g., investors, creditors, managers, employees, suppliers, customers, governments, and communities) that cut across national, political, religious, philosophical, and cultural barriers. ».¹⁰ Les parties prenantes susceptibles d'influencer les entreprises sont de plus en plus nombreuses et elles n'hésitent pas à éléver la voix pour faire entendre leurs revendications. L'entreprise entretient donc avec celles-ci une relation d'influence réciproque: « Stakeholders are any group that can affect or be affected by the behavior of an organization. ».¹¹ Le recours à l'éthique peut dès lors également être envisagé comme un mécanisme de défense pour les entreprises face aux potentielles polémiques qui pourraient les atteindre, « les entreprises, en particulier, ne sont plus évaluées exclusivement sur des critères financiers ou sur la maîtrise de savoir-faire, mais également sur des critères sociétaux tels que le comportement

⁸ Langlois, “*Anatomy*,” 60.

⁹ “ISO 26000:2010,” para. 10

¹⁰ Mark S. Schwartz, M.S., “Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethic,” *Journal of Business Ethics* 59, no. 27 (June 2005): 41, accessed March 19, 2019, <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2>.

¹¹ W. Timothy Coombs, “Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory,” *Corporate Reputation Review* 10, no. 3 (Septembre 2007): 164, accessed May 6, 2019, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

éthique, leur respect de l'environnement ou leur responsabilité sociale ».¹² C'est pourquoi ces dernières années, l'éthique a pris une place à part entière au sein des entreprises qui ont pris soin de la matérialiser et de la codifier. Une manière pour ces dernières de prendre les devants et d'éviter que toute menace externe ou faiblesse interne n'impacte leur réputation, avantages concurrentiels et autres relations.

Comme le démontrent Crane et Matten, l'éthique développée au sein d'une organisation peut provenir d'origines différentes :¹³

- Elle peut correspondre à un dispositif de règles et de normes strictes et établies auxquelles les salariés et les dirigeants sont censés se référer pour toute prise de décision.
- Elle peut prendre la forme d'un système de valeurs mis en place par l'organisation qui seront censées accompagner l'individu dans sa prise de décision.
- Elle peut répondre aux exigences éthiques de ses parties prenantes, clients, fournisseurs, actionnaires, etc.

Pour assurer le respect de l'éthique et du bien fondé de leurs pratiques, les professionnels évoluant dans le monde de la publicité et de la communication vont donc s'appuyer sur la législation en vigueur mais également adopter une attitude d'autodiscipline. C'est-à-dire qu'ils vont essayer, de leur propre initiative, d'intégrer l'éthique dans leurs pratiques quotidiennes. Il s'agira soit de codes et réglementations internes à l'entreprise et développés spécifiquement pour cette dernière, ses employés et ses partenaires. Soit, de codes et réglementations développés par la profession dans son ensemble et applicables à toutes les entreprises dans un secteur donné, national ou international :

« ethical leadership is alive and well and [...] it takes various forms. It can be tinted by legal and regulatory frameworks, in conformity with established norms; it can be coloured by a desire to create a more human organization, in the pursuit of greater social justice; it can be imbued with personal moral values that drive conduct and decisions. »¹⁴

Pour finir, il est intéressant de noter le caractère dynamique de ce concept d'éthique. Ce dernier est indissociable du contexte socio-culturel dans lequel il entre en vigueur. La dimension culturelle joue un rôle important dans ce processus de réflexion puisque c'est sur base de celle-ci que l'on pourra définir ce qui est acceptable ou non dans une société donnée. Une perspective

¹² Eric Delbecque et Jean-Annet de Saint Rapt, *Management de crise* (Paris: Vuibert. 2016), Kindle edition, 24.

¹³ Andrew Crane and Dirk Matten, *Corporate Social Responsibility* (Sage, 2007), 2:203.

¹⁴ Langlois, "Anatomy," 2

que les entreprises se doivent de prendre en compte dans l'ensemble de leurs pratiques.¹⁵ Dans toute réflexion éthique, il est donc important de considérer les spécificités de chaque situation afin d'éviter tout raccourci et de rester ouvert, « ethical reflection demands that we (...) acknowledge the uncertain and organic character of situations and take into consideration the contextual aspects and specificities of a given situation while also reconsidering our presuppositions ». ¹⁶

1.1.1) Organes régulateurs externes à l'entreprise

D'un point de vue éthique, diverses régulations et réglementations externes à l'entreprise existent à l'échelle nationale et internationale. Ces dernières années de nombreux codes de conduite globaux et accords internationaux ont vu le jour.¹⁷ Ceux-ci ont pour objectif de niveler les pratiques de l'ensemble du secteur commercial pour éviter tous excès ou dérives allant à l'encontre de l'éthique. Ces normes font office de lignes de conduite et établissent une marche à suivre pour toutes les personnes évoluant dans le domaine de la communication commerciale. Des acteurs influant au niveau de la publicité et de la communication vont se rassembler et débattre sur différentes questions morales, le rôle des entreprises commerciales et les limites qu'il serait bon de définir afin de guider les démarches entrepreneuriales de par le monde. Diverses questions d'ordre éthique vont être débattues. Dans le cadre de ce travail nous nous focaliserons principalement sur les avis rendus en matière de discrimination et de diversité, thématiques centrales de ce travail. Nous nous intéresserons notamment aux documents publiés par les divers organes de référence existant dans le domaine pour avoir un aperçu du cadre réglementaire dans lequel évoluaient les entreprises que nous aborderont par la suite dans l'analyse de cas lorsqu'elles ont été touchées par la polémique.

A) La Chambre de Commerce International (CCI)

La Chambre de Commerce International est une référence en la matière. Son Code International de Pratiques Loyales en matière de Publicité, plus connu sous le nom de 'Code ICC consolidé', « s'applique à l'ensemble de la publicité et des autres formes de communication destinées à la promotion d'un quelconque type de biens ou de services, en ce

¹⁵ Langlois, *ibid.*, 34

¹⁶ Langlois, *ibid.*, 51-52

¹⁷ Schwartz "Universal," 32

compris la promotion institutionnelle et auprès des entreprises. »¹⁸ Il offre aux entreprises un cadre de réglementation ainsi que toute une série de conseils ayant pour but de réguler les pratiques en matière de publicité et de communication commerciale. « Le Code et les principes qu'il énonce doivent être adoptés et appliqués à l'échelle nationale et internationale par les organismes d'autorégulation locaux, nationaux ou régionaux compétents. Le cas échéant, le Code doit également être appliqué par l'ensemble des organisations, des entreprises et des personnes impliquées et à toutes les étapes du processus de communication commerciale. »¹⁹ Il est considéré comme une référence permettant d'assurer le développement de pratiques commerciales pouvant être qualifiées de 'responsables' à travers le monde. L'objectif est de développer un univers commercial au sein duquel les professionnels et entreprises agiraient en toute occasion de manière réfléchie en prenant en compte les impacts aussi bien positifs que négatifs que leurs actions peuvent avoir sur leur environnement et la société en général. Cela afin de d'établir avec le consommateur une relation basée sur la confiance et le respect.

Dans la première partie du code intitulée « Dispositions générales sur les pratiques de publicité et de communication commerciale », des règles éthiques de base ont été développées. Ci-dessous, les articles du “Code ICC consolidé” présentant une certaine pertinence dans le cadre de ce travail d’analyse des polémiques à connotations raciales ont été mis en exergue :²⁰

- ***Article 2 : Décence***

« La communication commerciale doit proscrire toute déclaration ou tout traitement audio ou visuel contraire aux convenances selon les normes actuellement admises dans le pays et la culture concernés. » (7)

- ***Article 4 : Responsabilité sociale***

« La communication commerciale doit respecter la dignité humaine et ne doit encourager ou cautionner aucune forme de discrimination, y compris fondée sur la race, l'origine nationale, la religion, le sexe, l'âge, le handicap ou l'orientation sexuelle (...) la communication commerciale ne doit pas sembler cautionner ou encourager des comportements violents, illicites ou antisociaux. » (7)

¹⁸ Chambre de Commerce Internationale, *Code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et communication commerciale* (Paris: Chambre de commerce internationale, 2011), 4, accessed January 2019,

https://www.jep.be/sites/default/files/rule_reccommendation/icc_fr_code.pdf

¹⁹ Chambre, *ibid.*, 16

²⁰ Chambre, *ibid.*, 7-9

- ***Article 12 : Dénigrement***

« La communication commerciale ne doit pas dénigrer une quelconque personne ou catégorie de personnes, (...) ou tenter de lui attirer le mépris ou le ridicule public. » (9)

Dans la deuxième partie du Code ICC consolidé intitulée « Chapitres détaillés », le chapitre D, dédié à la publicité et communication commerciale au moyen de médias interactifs numériques, s'avère particulièrement intéressant dans le cadre de ce travail :²¹

- ***Article D6 : Respect des sensibilités potentielles d'un public mondial***

Cet article précise que vu « la dimension planétaire des réseaux électroniques ainsi que la multiplicité et la diversité des destinataires potentiels, les professionnels de la communication doivent s'assurer que leur communication commerciale numérique soit conforme aux principes de la responsabilité sociale énoncés dans les Dispositions générales. » (37)

B) Organes nationaux de réglementation publicitaire

Comme mentionné plus haut, outre les instances internationales, des organes d'autorégulation publicitaire externes aux entreprises et ayant une portée nationale existent à travers le monde. Ceux-ci développent généralement leurs réglementations en se basant sur les règles établies par la CCI et en y ajoutant leur propre contribution à, ou interprétation de, celles-ci.

En Belgique, par exemple, l'organe ayant adopté ce rôle est le Conseil de la Publicité, qui, avec son Jury d'Ethique Publicitaire, contribue à régir l'ensemble du secteur commercial dans ses démarches communicationnelles. Il occupe une place de référence dans le domaine de l'autodiscipline publicitaire en Belgique. Il joue le rôle d'intermédiaire et est « l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des ONG's, de la presse et du consommateur ».²² Le Conseil de la Publicité assume divers objectifs et définit sa mission comme suit :

« -l'élaboration et le suivi de la règle (codes auto disciplinaires, forums de réflexion sur l'éthique et suivi des règles légales)

²¹ Chambre, *ibid.*, 37.

²² Conseil de la Publicité, “Conseil de la Publicité”, *JEP* (website), Conseil de la Publicité, accessed March 25, 2019, <https://www.jep.be/fr/conseil-de-la-publicite>.

- le contrôle du bon respect de la règle : avis et décisions du JEP
- l'exécution des décisions rendues par le JEP
- l'information et la sensibilisation pro-active auprès du secteur, des pouvoirs publics, des ONG's et du grand public. »²³

Le Conseil de la Publicité de Belgique a développé son propre organe dédié à l'éthique, à savoir, le Jury d'Ethique Publicitaire, plus connu sous le nom de JEP. Le but de ce dernier est d'assurer l'autodiscipline au sein de la profession ainsi que de promouvoir une publicité qui serait respectueuse de la société et des consommateurs. Pour ce faire, il examine « la conformité du contenu des messages publicitaires avec les règles de l'éthique publicitaire, en se fondant sur les lois et les codes d'autodiscipline ».²⁴ Le JEP a également pour mission de répondre aux éventuelles plaintes qui lui sont adressées « à l'encontre d'un contenu publicitaire diffusé via les médias audiovisuels, la presse écrite, Internet, l'affichage, les folders et les supports publicitaires sur les points de vente. ».²⁵ En adoptant ce rôle de médiateur, le Jury d'Ethique Publicitaire pourra, si une publicité est reconnue comme étant en infraction avec l'éthique, exiger qu'elle soit modifiée ou retirée de ses supports de diffusion.

L'une des réglementations en matière de publicité établie par le JEP a trait à la représentation de la personne au sein des campagnes publicitaires. Cette réglementation a été dans son ensemble calquée sur les articles du Code ICC consolidé mentionnés plus haut. Cependant, le JEP y a ajouté des précisions propres à la sphère commerciale belge :²⁶

- 1) Pour ce qui est de l'article 2 consacré à la décence, il a été précisé que « selon la sensibilité du corps social à un moment donné, le public exposé à la publicité, le contexte social ou culturel et son évolution ainsi que l'actualité, il est souhaitable que la publicité évite toute dévalorisation ainsi que toute exploitation abusive de la personne humaine qui, en propagant une image portant atteinte à sa dignité et à la décence, est susceptible de choquer ou même provoquer le public. A cet égard, il y a lieu de veiller au ton des messages et à leur exécution visuelle. » (2)

²³ Conseil de la Publicité, *ibid*.

²⁴ Conseil de la Publicité, “Jury d'Ethique Publicitaire (JEP)”, *JEP* (website), Conseil de la Publicité, accessed March 25, 2019, <https://www.jep.be/fr/jury-dethique-publicitaire-jep>.

²⁵ Conseil de la Publicité, *ibid*.

²⁶ Conseil de la Publicité, *Règles en matière de représentation de la personne* (Bruxelles : JEP, 2012), 1-2, accessed March 25, 2019,

https://www.jep.be/sites/default/files/rule_reccommendation/voorstelling_persoon_fr.pdf.

2) L'article 4 dédié à la discrimination et la violence a lui aussi été complété par des recommandations. Il est tout d'abord préconisé de proscrire tout contenu qui aurait tendance à :

- « engendrer le mépris, le discrédit ou le ridicule quelle que soit la catégorie ethnique, sociale, professionnelle, démographique ou économique à laquelle appartient une personne » (2)
- « exploiter, favoriser ou développer des comparaisons péjoratives fondées sur le sexe, l'âge, la race, la nationalité, le statut social ou professionnel des individus. La publicité ne peut méconnaître les aptitudes, les aspirations et le rôle des diverses catégories humaines et sociales. » (2)
- « cautionner l'idée de l'infériorité ou de la supériorité d'une personne en raison de son appartenance à un groupe social, ou encore valoriser, même indirectement, des sentiments ou des comportements d'exclusion, d'intolérance ou de racisme, sont à éviter. » (2)

Enfin, le JEP refuse toute banalisation de la violence qu'elle soit exprimée de manière visuelle ou orale :

- « L'utilisation gratuite de la violence directe ou suggérée et toute incitation à la violence que celle-ci soit morale ou physique doit être évitée. La notion de violence recouvre au minimum l'ensemble des actes illégaux, illicites et répréhensibles visés par la législation en vigueur. La violence directe se traduit par la représentation de l'acte de violence proprement dit ; la violence suggérée s'entend par une ambiance, un contexte voire par le résultat de l'acte de violence ; la violence morale comprend notamment les comportements de domination ainsi que le harcèlement (moral et sexuel). » (2)

3) Le dernier article, lui, est le seul ne s'inspirant pas des mesures du Code ICC consolidé. Il se focalise sur les préjugés et stéréotypes et recommande aux professionnels de la communication, d'être « attentifs à l'évolution des mœurs et éviter de contribuer à perpétuer des préjugés sociaux ou des images stéréotypées allant à l'encontre de l'évolution de la société ou des idées acceptées par de larges couches de la population. » Pour ce faire, le JEP recommande aux entreprises d'accorder une attention toute particulière à « l'expression de stéréotypes, évoquant les caractères censés être représentatifs d'un groupe social, ethnique, etc. » afin que

celles-ci n'entrent pas en conflit avec les réglementations éthiques en vigueur. Par ailleurs, il ajoute à ce propos qu'il « convient d'éviter d'induire une idée de soumission ou de dépendance dévalorisant la personne humaine ou de présenter de manière complaisante une situation de domination ou d'exploitation d'une personne par une autre. » (2)

En outre, le JEP met à la disposition des entreprises qui le souhaiteraient un service de procédure d'avis. Les annonceurs se trouvant face à un dilemme éthique quant à l'une de leurs campagnes publicitaires ou ayant des doutes sur les règles d'éthique en la matière pourront donc élaborer, en dernier ressort, un dossier centré sur la campagne posant problème. Le JEP rendra un avis énonçant les dispositions éthiques et/ou légales applicables et rappellera la jurisprudence du JEP en la matière. Le cas échéant, cet avis comprendra l'accord ou le désaccord du Jury sur la publicité ou le projet de publicité soumis.²⁷ Cette procédure d'avis offre donc la possibilité aux entreprises de faire appel à une institution externe spécialisée dans les questions d'éthique si un doute sur l'aspect moral de leur campagne venait à se faire jour. Ce durant le processus de création de la campagne publicitaire mais également après.

C) L'Organisation internationale de normalisation – ISO

L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale ayant pour mission, par le biais de normes internationales, de standardiser et réguler les pratiques du secteur de l'industrie de manière globale. L'objectif est de prévenir toute déviance tant au niveau des produits et services émis sur le marché que de l'entièreté du système de production. En se penchant sur des enjeux divers, cet organisme apporte aux entreprises une référence sur laquelle s'appuyer dans leurs démarches. A noter que les dispositions établies par l'ISO ne sont nullement contraignantes et ont simplement vocation à guider les entreprises dans leurs démarches quotidiennes. Elles fournissent des recommandations faisant office de lignes directrices pour les entreprises à travers le monde. Parmi ces normes, on retrouve notamment l'ISO 26000 :2010, qui est consacrée à la question de la responsabilité sociétale des entreprises.²⁸

²⁷ Conseil de la Publicité, “Info sur la Procédure d’Avis”, JEP (website), Conseil de la Publicité, accessed March 30, 2019, <https://www.jep.be/fr/info-sur-la-procedure-davis>

²⁸ “ISO 26000:2010”

Cette norme ISO a pour vocation « de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. »²⁹ Il s'agit donc d'apporter une réponse adéquate aux enjeux liés à la responsabilité sociétale auxquels doivent faire face quotidiennement les entreprises et organisations. A la croisée de diverses normes et accords internationaux liés à la RSE, l'ISO 26000 est l'aboutissement de tout un processus de négociation entre les « représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ».³⁰ Comme l'explique l'Organisation Internationale de la Normalisation, « les entreprises et les organisations n'opèrent pas dans le vide. La manière dont elles s'inscrivent au cœur de la société et de leur environnement est un facteur décisif pour la poursuite de leurs activités ».³¹ C'est pourquoi une réglementation spécifique à la RSE a été érigée. Celle-ci a pour but de guider l'entreprise dans ses démarches managériales afin qu'elle assume pleinement son rôle, ses responsabilités ainsi que les conséquences que cela implique. Les droits de l'homme et l'éthique ont été placés au centre de ces normes afin d'assurer un certain respect de la part de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, ses parties prenantes et la société en général.

L'ISO 26000 se fonde notamment sur les 7 questions centrales qui ont été abordées précédemment dans le point dédié à l'éthique.³² Il est également mentionné que les organisations se doivent d'adopter dans leur gouvernance et pratiques différents principes



Fig 2. Tina Bohlin and Staffan Soderberg, 'ISO 26000 Basic Training Material,'', *Slide Player*, ISO 26000 Post Publication Organisation (PPO), accessed December 14, 2019, <https://slideplayer.com/slide/11823303/>.

²⁹ Organisation Internationale de Normalisation, “ISO 26000 – Responsabilité Sociétale”, ISO (website), Organisation Internationale de Normalisation, accessed May 1, 2019, <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

³⁰ Organisation, *ibid.*

³¹ Organisation, *ibid.*

³² Organisation Internationale de Normalisation, *Responsabilité Sociétale: les 7 Questions Centrales* (Genève : Organisation Internationale de Normalisation), 1, accessed May 12, 2019, https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100259_fr.pdf

fondamentaux, à savoir : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité et la prise en compte des normes internationales de comportement ainsi que le respect des droits de l'Homme.³³

Les entreprises doivent s'assurer que l'ensemble de leurs pratiques puissent être qualifiées d'éthiques. Pour se faire, il revient à chacune d'entre elles de déterminer « sa responsabilité sociétale dans sa sphère d'influence [et de procéder à une] identification de ses parties prenantes ».³⁴ Cela leur permettra par la suite de déterminer les attentes et priorités de leurs parties prenantes ainsi que les difficultés, inégalités et enjeux auxquels ces dernières peuvent faire face. Ainsi l'entreprise sera à même de communiquer efficacement et d'apporter un produit ou service éthique et respectueux. Elle entrera en accord avec l'environnement social et culturel dans lequel elle évolue, améliorera ses pratiques et assumera l'influence et l'impact que son organisation peut avoir sur les différentes parties prenantes, l'environnement et la société en général. L'objectif ultime est de pouvoir intégrer ce concept de responsabilité sociétale de l'entreprise à l'ensemble des décisions et activités réalisées au nom de l'entreprise, « dans ses politiques, dans sa culture d'organisation, dans ses stratégies et activités ; le développement de compétences internes [...] ; la réalisation d'actions de communication interne et externe [...] ; et la revue régulière de ces actions et pratiques liées à la responsabilité sociétale. ».³⁵

1.1.2) Organes régulateurs internes à l'entreprise

Outre les diverses résolutions et mesures établies par des organismes externes, les entreprises vont élaborer de plus en plus souvent leurs propres codes éthiques.³⁶ Ces initiatives prises en interne ont pour fin d'assurer une certaine conformité éthique de l'ensemble des décisions et pratiques réalisés au nom de l'entreprise.

³³ Organisation Internationale de Normalisation, *Vue d'ensemble de l'ISO 26000* (Genève : Organisation Internationale de Normalisation), 1, accessed March 12, 2019,

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100260_fr.pdf

³⁴ Organisation Internationale de Normalisation, *Découvrir ISO 26000* (Genève : Organisation Internationale de Normalisation), 16, accessed March 12, 2019,

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf

³⁵ Organisation Internationale de Normalisation, *ibid.*, 17

³⁶ Schwartz, “Universal,” 27.

A) Codes, Chartes éthiques et valeurs d'entreprise

« ...values [...] determine, regulate, and modify relations between individuals, organizations, institutions, and societies. A principle is understood as being a “guide to behavior” or the “rule by which a person chooses to govern his conduct, often forming part of a code”... »³⁷

Lors de cet élan d'autorégulation réalisé de manière préventive, l'entreprise va définir les fondements éthiques qu'elle souhaite promouvoir et mettre au centre de sa stratégie marketing. « La communication des organisations devient omniprésente et s'engage même dans l'affirmation de « valeurs » et « principes éthiques » (la fameuse responsabilité sociale d'entreprise – RSE). Via des produits et services, les firmes finissent par symboliser un style de vie et des modes de pensée. »³⁸ Ces valeurs et principes vont régir l'ensemble des relations que l'entreprise entretient avec ses différentes parties prenantes. Ils seront à la base de chaque décision prise au nom de l'entreprise et le moteur de tout comportement adopté au sein de celle-ci. C'est à partir de ces valeurs et principes éthiques mais également sur base de la législation en vigueur et des décisions prises de manière collective par l'ensemble de la profession que toute une série de documents normatifs propres à l'entreprise vont être rédigés. Des codes de conduite, codes éthiques et autres chartes éthiques seront élaborés dans l'optique de limiter tout comportement déviant et d'offrir une base sur laquelle s'appuyer en cas de résolution de conflit.³⁹ A l'aide de ces valeurs et principes, les employés seront à même d'adopter une attitude éthique en cas de problématique ou questionnement moral. Parmi ces problématiques d'ordre moral, on retrouve notamment la notion de discrimination qui nous intéressera tout au long de ce travail : « Potential issues including [...] discrimination [...] highlight the challenges companies face both domestically and abroad with respect to establishing for their employees consistent expected norms of ethical behavior ».⁴⁰ Ces normes morales sont donc mises à la disposition de l'ensemble des employés et collaborateurs afin de les guider dans leurs tâches quotidiennes et de minimiser tout risque d'ordre moral en assurant le respect de l'éthique à tous les niveaux de production.⁴¹ En d'autres termes, elles contribuent à ce que l'organisation et les parties qui la constituent évoluent en tant qu'entités responsables conscientes de l'impact qu'ils peuvent avoir sur leur sphère d'influence.

³⁷ Schwartz, *ibid.*, 31.

³⁸ Delbecque, “*Management*,” 23.

³⁹ Langlois, “*Anatomy*,” 27.

⁴⁰ Schwartz, “*Universal Moral Values*,” 41.

⁴¹ Schwartz, *ibid.*, 27.

Mark S. Schwartz s'est intéressé à ce type de codification et a établi un ensemble de six valeurs fondamentales devant figurer dans tout code éthique d'entreprise « (1) trustworthiness; (2) respect; (3) responsibility; (4) fairness; (5) caring; and (6) citizenship. »⁴² Selon lui, ces valeurs morales présenteraient un tel caractère universel qu'elles devraient être respectées en toute situation qu'importe la culture, la religion ou les différences socio-économiques.⁴³ C'est pourquoi tout comportement, action ou décision entrepreneurial devrait être jugé sur base de celles-ci.⁴⁴ Il serait donc légitime, dans le cadre des analyses de cas ayant trait à des polémiques à caractère racial, d'essayer de découvrir dans quelle mesure les entreprises décriées ont ou n'ont pas respecté ces notions de respect, d'équité ou encore de citoyenneté dans leur campagnes publicitaires sujettes à polémique...

Pour finir, il est également intéressant de noter qu'il n'est pas anodin que ces normes et régulations internes à l'entreprise soient accessibles au grand public. De fait, derrière ces bonnes résolutions se cache aussi une volonté de 'faire paraître' car « une autorégulation efficace constitue également un outil précieux dans la sauvegarde de l'image et de la réputation d'une entreprise ».⁴⁵ Ces outils sont donc en quelques sortes une manière pour l'entreprise de véhiculer une image positive d'elle-même vis-à-vis de l'entièreté de ses parties prenantes :

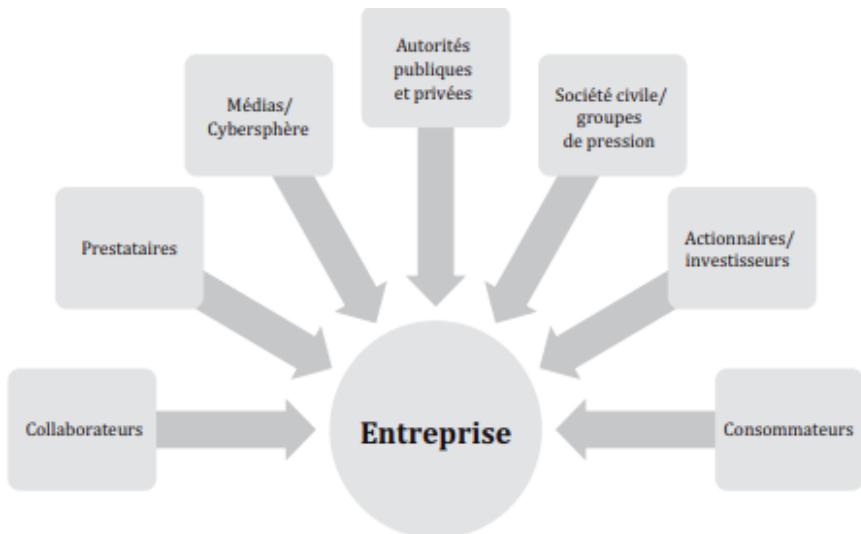


Fig 3. Delbecque, "Management," 28.

⁴² Schwartz, *ibid.*, 27.

⁴³ Schwartz, *ibid.*, 36.

⁴⁴ Schwartz, *ibid.*, 31.

⁴⁵ Chambre, "Code," 1.

B) Ethical leadership

« Ethical leadership can be defined as part of a system of actions directed towards raising awareness of conduct in the workplace and towards a search for a common understanding of professional practices. This research requires profound reflection in the course of which values and goals to be pursued are identified. Once this is accomplished, the work of reflection makes up the bedrock on which decisions can be based. Gradually an ethical conscience develops, which leads to a better grasp of reality. This awareness allows for the initiation of critical ethical reflection on a situation, thereby bringing to light the possible choices in terms of potential consequences and long-term effects. »⁴⁶

Les normes, valeurs et principes promus par l'entreprise reflètent un certain souci éthique et s'inscrivent dans un processus plus vaste, celui du leadership éthique. Ce dernier a pour objectif d'instaurer une culture d'entreprise éthique au sein de laquelle chaque employé développera une certaine sensibilité éthique ainsi qu'une capacité de réflexion éthique. Des compétences qui le guideront et lui permettront d'agir consciemment dans chacune des décisions et tâches qu'il entreprendra au nom de l'entreprise. Il s'agit donc d'une approche collective ayant pour objectif de responsabiliser moralement et socialement l'ensemble du personnel, c'est-à-dire de cultiver en eux des compétences de discernement moral, de résolution de problème et de compréhension.⁴⁷ Une culture d'entreprise éthique qui permettrait de rendre les travailleurs plus autonomes et de les sensibiliser aux enjeux liés à leurs tâches quotidiennes. A terme, la réflexion éthique devrait les rendre à même d'agir consciemment s'ils devaient faire face à un dilemme éthique ou encore leur permettre notamment d'évaluer et d'anticiper en amont les conséquences potentielles que leurs décisions pourraient engendrer sur ceux qui les entourent.⁴⁸

Ce souci éthique va notamment se refléter dans les processus de recrutement des entreprises. Afin d'assurer la conformité éthique de leurs pratiques et de minimiser tout risque de scandale éthique, ces dernières vont mettre un point d'honneur à embaucher des managers dotés de ces qualités d'intégrité et faire en sorte que la diversité soit au centre des critères de sélection :

« Ethical scandals in business are all too common. Due to the increased public awareness of the transgressions of business executives and the potential costs associated with these transgressions, ethical leadership is among the top qualities sought by organizations as they hire and promote managers. This search for ethical leaders intersects with a labor force that is becoming more racially diverse than ever before. »⁴⁹

⁴⁶ Langlois, "Anatomy," 44.

⁴⁷ Langlois, *ibid.*, 37.

⁴⁸ Langlois, *ibid.*, 33.

⁴⁹ Dennis J. Marquardt, Lee Warren Brown, Wendy J. Casper, "Ethical Leadership Perceptions: Does it Matter if You're Black or White?," *Journal of Business Ethics* 151, no. 3 (Septembre 2018), abstract, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3250-3>.

Cependant, comme nous le verrons plus loin dans ce travail, il arrive que toutes ces mesures préventives prises à la fois en interne et en externe ne suffisent pas à éviter la polémique. Le passage du cadre théorique à la pratique en termes d'éthique peut s'avérer compliqué à mettre en œuvre au jour le jour. De fait, la présence d'un code éthique n'est qu'un premier pas et n'assure pas nécessairement la mise en œuvre des valeurs et principes qu'il véhicule dans la pratique...

1.2) Communication de crise : les différentes stratégies

Avant de se lancer dans l'analyse des différents cas de polémiques à connotations raciales survenus ces dernières années dans le monde de la publicité, il est intéressant de revenir sur la terminologie-même. Qu'entend-t-on par le mot « crise » dans ce cas précis ? Que recouvre ce concept et qu'implique-t-il pour le monde entrepreneurial ? Dans cette partie, une attention particulière sera accordée au concept de crise ainsi qu'à ses implications.

Comme l'explique Cros, le monde dans lequel nous vivons exige des entreprises qu'elles pensent au-delà de leurs propres murs et considèrent leurs activités en fonction de la sphère d'influence internationale qu'elles peuvent parfois avoir, « les crises du 21e siècle ne sont que le reflet de nos sociétés déstabilisées par le processus de mondialisation, et dépassent les cadres de gestion habituels. Il nous faut désormais « apprendre à affronter l'inconnu » [...] et à anticiper l'imprévu. Il est ainsi indispensable de disposer d'outils permettant d'accompagner la résolution de la crise, telle la communication de crise, afin de s'assurer de la « construction du sens partagé » [...] et éviter toute situation de quiproquo [...] ».⁵⁰

« Étymologiquement, le mot « crise » vient du grec *krisis* qui renvoie aux idées de jugement et de décision. La crise serait le moment de la décision. »⁵¹ Dans le cadre de ce travail, cette idée de jugement et de prise de décision renverra à la fois au management de crise mis en place par les entreprises mais aussi à la manière dont les parties prenantes se positionneront par rapport à l'entreprise tout au long de ce processus. Dans son ouvrage intitulé communication de crise, Libaert présente la crise comme étant un phénomène plus ou moins quantifiable sur une échelle de gravité. Outre cette dimension basée sur l'ampleur et la portée du phénomène,

⁵⁰ Michel Cros and Sophie Gaultier-Gaillard Cros, “Le Management de la Communication de Crise,” *Management international* 20, no. 1 (Automne 2015), 151, <https://doi.org/10.7202/1045362ar>.

⁵¹ Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest and Mathias Vicherat, *Communication de crise* (Montreuil : Pearson, 2018), 3.

la crise serait aussi caractérisée par « l'incertitude, la soudaineté, l'impact, la médiatisation négative, la perception, le changement, l'opportunité potentielle et le processus ».⁵² Une crise serait un phénomène imprévisible et inattendu qui aura une incidence conséquente à la fois sur l'entreprise, sa réputation et ses activités.⁵³

Le phénomène de crise sera généralement amplifié par les médias traditionnels qui « constituent un vecteur de communication amplificateur. »⁵⁴ Les images et propos véhiculés en masse sur ces médiums seront susceptibles d'influencer négativement la perception des différentes parties prenantes. Et à leur tour, les jugements émis par l'opinion publique, sur les réseaux sociaux par exemple, pourront eux aussi accélérer ce phénomène de crise.⁵⁵

Selon les courants d'étude, la crise sera considérée soit comme un processus plus ou moins linéaire impliquant une certaine prévisibilité, soit comme un événement discontinu et instable qui serait donc imprévisible.⁵⁶ En fonction de la manière dont l'entreprise concevra la crise, diverses options de management s'offriront à elle. Christophe Roux-Dufort fait partie de la première école et considère la crise comme un processus qui serait révélateur de dysfonctionnements préexistants. Dans cette perspective, la crise est perçue comme étant le résultat d'une accumulation de fragilités au sein de l'entreprise et d'une certaine ignorance de la part de cette dernière.⁵⁷ C'est cette approche processuelle qui sera adoptée dans l'analyse des différentes polémiques à connotations raciales. On prendra notamment le temps de découvrir comment cette dimension de l'ignorance de l'Histoire, des enjeux sociaux actuels ainsi que des revendications d'une partie des minorités ethniques aura pu jouer un rôle déterminant dans la formation et l'intensification de la crise. Effectivement, toutes ces polémiques ont en commun qu'elles trouvent leur origine dans un mauvais traitement de sujet sensible à savoir la représentation des minorités ethniques dans des contenus publicitaires. En effet, pour conquérir leurs audiences diversifiées, les entreprises vont parfois passer par un processus d'assimilation culturelle.⁵⁸ Cependant, comme nous le verrons dans la partie des analyses de cas, il arrive que

⁵² Libaert,, *ibid.*, 3-4.

⁵³ Coombs, “*Protecting*,” 164.

⁵⁴ Cros, “*Management*,” 151.

⁵⁵ Libaert, “*Communication*,” 19.

⁵⁶ Coombs, “*Protecting*,” 163-176.

⁵⁷ Christophe Roux-Dufort “Is Crisis Management (Only) a Management of exceptions ?,” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15, no. 2 (June 2007), 108, accessed June 3, 2019, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>.

⁵⁸ Jonna Holland and James Gentry, “Ethnic Consumer Reaction to Targeted Marketing: A theory of intercultural accommodation. *Journal of Advertising* 28, no. 1 (May 2013), 65-77, accessed June 6, 2019, <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673577>.

de telles tentatives d'inclusion et de diversité culturelle soient réalisées avec un manque de sensibilité et aboutissent à un échec...

Pour conclure, il est intéressant de noter que si la crise peut être considérée comme un danger pour l'entreprise, l'inverse est aussi valable. La crise est « un révélateur de dysfonctionnements larvés, un élément de réponse à un blocage ou à une inadaptation technique, économique ou sociale, un accélérateur de restructurations devenues inéluctables. Elle peut, en outre, représenter une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté. »⁵⁹ D'où l'importance de considérer avec attention comment l'entreprise pourra transformer cette menace en atout potentiel pour ses activités futures.

1.2.1) La crise réputationnelle

Toute crise implique un risque réputationnel pour l'entreprise.⁶⁰ Par définition, la réputation correspond à la manière dont une organisation sera perçue par ses différents publics.⁶¹ Par extension, une crise réputationnelle sera donc un événement susceptible d'influencer négativement les perceptions que les différentes parties prenantes ont de l'entreprise.⁶² Généralement, la réputation d'une entreprise sera fortement influencée par les contenus véhiculés par les médias et sur internet puisque c'est majoritairement par le biais de ceux-ci que les parties prenantes de l'entreprise réévalueront et formeront leur opinion.⁶³ Or, la réputation représente un atout immatériel non-négligeable dans le développement d'une entreprise : « Reputational assets can attract customers, generate investment interest, improve financial performance, attract top-employee talent, increase the return on assets, create a competitive advantage and garner positive comments from financial analysts. »⁶⁴ D'où l'importance de ne pas sous-estimer les avis émanant des parties prenantes ainsi que le rôle joué par les médias dans le management d'une crise.

⁵⁹ Libaert, “*Communication*,” 7.

⁶⁰ W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, “Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory,” *Management Communication Quarterly* 16, no. 2 (Novembre 2002), 166, accessed June 6, 2019, <https://doi.org/10.1177%2F089331802237233>.

⁶¹ Coombs, *ibid.*, 164.

⁶² Y. J. Sohn and Ruthann Weaver Lariscy, “Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences,” *Journal of Public Relations Research* 26, no. 1 (Septembre 2013), 24, accessed June 8, 2019, <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795865>.

⁶³ Simon A. Booth, “How can organisations prepare for reputational crises?,” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8, no. 4 (Decembre 2002), 201, accessed June 8, 2019, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00140>.

⁶⁴ Coombs, “*Protecting*,” 164.

Selon Sohn et Lariscy, la crise réputationnelle s'inscrirait dans une relation de causalité, c'est à dire qu'un événement déterminé pourra être identifié comme étant à l'origine de celle-ci. Les origines de ces problématiques peuvent être de natures diverses.⁶⁵ Cependant, dans le cadre de ce travail d'analyse, il s'agira systématiquement de crises nées suite à des défaillances ayant trait à la communication de l'entreprise.

Généralement, différents facteurs pourront contribuer à renforcer la gravité d'une crise réputationnelle. Le degré de contrôle ou d'intention de l'entreprise sur la crise en question en est un en particulier. Une crise provoquée par des éléments externes à l'entreprise aura tendance à être perçue moins négativement par les parties prenantes qu'une problématique trouvant son origine en interne.⁶⁶ A ce facteur de responsabilité initiale, Coombs identifie deux autres facteurs, soit l'historique de crise et la réputation relationnelle préexistante.⁶⁷ Ensemble, ces trois facteurs influenceront la manière dont la crise sera perçue par les diverses parties prenantes et par conséquent le degré de dommages réputationnels encourus par l'entreprise. S'agissait-il d'un événement hors de la portée de l'entreprise, d'une erreur accidentelle ou d'un acte délibéré ? La crise était-elle prévisible ? L'entreprise a-t-elle connu des polémiques similaires auparavant ? Bénéficiait-elle d'une réputation positive avant que la crise ne survienne ? Tous ces éléments influenceront la perception des différentes parties prenantes et la manière dont elles jugeront l'entreprise. Par ailleurs, il est intéressant de souligner que les avis divergent quant à la classification des crises réputationnelles. En effet, de par leurs natures diverses, toutes les parties prenantes ne percevront pas chaque incident de la même manière. Ce qui pourra paraître révoltant et choquant pour une communauté pourra en laisser une autre indifférente parce que cette dernière se sentira peut-être moins concernée par la thématique en question.⁶⁸

Dans leur étude, Sohn et Weaver Lariscy distinguent deux catégories de crises réputationnelles, celles relevant de la corporate ability (CA) et celles relevant de la corporate social responsibility (CSR). Les polémiques à caractère racial que nous étudierons par après font partie de cette dernière catégorie. De fait, il s'agit de crises CRS dont les enjeux portent sur un non respect de normes et de valeurs : « a major event that poses a threat to reputation associated with norms and values cherished by society, and socially expected obligations ».⁶⁹ Or, des études ont démontré que les enjeux et conséquences liés aux crises de type CRS sont

⁶⁵ Sohn, “*Understanding*,” 24.

⁶⁶ Sohn, *ibid.*, 36.

⁶⁷ Coombs, “*Protecting*,” 166.

⁶⁸ Sohn, “*Understanding*,” 25.

⁶⁹ Sohn, *ibid.*, 25.

potentiellement plus dommageables pour l'entreprise et sa réputation.⁷⁰ Il est donc conseillé aux entreprises de mettre tout en œuvre pour prévenir ou étouffer les crises de type CRS vu l'impact négatif important que celles-ci peuvent avoir sur l'image globale de l'entreprise et la confiance que les parties prenantes lui accordent.

1.2.3) La prévention de la crise

Comme mentionné plus haut, il existe plusieurs écoles en matière d'étude de crise. Deux courants théoriques s'opposent, à savoir l'approche processuelle qui « met l'accent sur la prédictivité des crises en fonction de plusieurs paramètres, notamment la cartographie des risques et la surveillance des signaux faibles [et l'approche aléatoire qui] met l'accent sur l'imprévisibilité des crises... »⁷¹ Les organisations vont bien souvent suivre l'école dite processuelle et développer « des dispositifs d'anticipation pour mieux prévenir les crises. »⁷² En effet, les entreprises vont essayer de détecter en amont l'ensemble des risques potentiels liés à leurs performances pour pouvoir les prévenir ou, le cas échéant, pouvoir les aborder de façon aussi efficace que possible.⁷³

Outre, la perception des menaces éventuelles, la prévention passera également par la construction d'une image positive autour de l'organisation. « Veiller sur sa réputation et construire des réseaux d'acteurs, pour se faire honorablement connaître, dans sa réalité quotidienne, par un maximum de personnes et d'organisations, constituent deux actions fortes à conduire de manière permanente. »⁷⁴ C'est notamment dans ce contexte que les entreprises vont développer des outils ayant trait au reporting socio-environnemental pour démontrer leur contribution à la société et mettre en avant toutes les améliorations effectuées en interne ou externe. Par ailleurs, l'entreprise prendra soin de définir clairement une certaine culture d'entreprise qui lui sera propre et qui sera préférablement facilement identifiable par ses publics cibles « L'entreprise se doit d'entretenir un capital image, de créer de la valeur réputationnelle, et de forger l'histoire de la marque, avec ses valeurs, ses grands moments et ses personnages-clés. Le but de ce récit est d'agir à la fois en interne (rassurer, motiver, conduire les salariés) et aussi en externe (sur les investisseurs, les clients, la société civile, les concurrents, les pouvoirs

⁷⁰ Sohn, *ibid.*, 23.

⁷¹ Libaert, *“Communication,”* 22.

⁷² Libaert, *ibid.*, 5.

⁷³ Libaert, *ibid.*, 8.

⁷⁴ Delbecque, *“Management,”* 23.

publics, etc.) »⁷⁵ Une logique basée sur la réputation, l'idéologie, la construction d'un récit et la fabrication d'une image qui aura un effet notable sur les parties prenantes. En effet, grâce à leurs stratégies communicationnelles et plus particulièrement par le biais du storytelling, certaines marques arriveront, rien que par leur nom, à évoquer chez leur public certaines valeurs et certains qualificatifs qui lui sont particuliers.

1.2.4) Management de la crise

Les « bonnes résolutions » prises en amont ne sont pas toujours suffisantes pour éviter les polémiques.⁷⁶ Si certains aspects de la crise peuvent être anticipés, l'incertitude reste un paramètre central de la crise. Une imprévisibilité qui n'a cessé de croître, ces dernières années, avec la montée en puissance des réseaux sociaux.⁷⁷ A la fois l'origine de la crise, mais aussi son évolution et ses conséquences pourront être sujets à des fluctuations et ne seront pas toujours prévisibles. Il arrivera également que les dispositifs de prévention et de réglementation mis en place par l'entreprise ne soient pas toujours appliqués de manière optimale au quotidien dans les différentes démarches entrepreneuriales, offrant une opportunité à la crise de se déployer... Généralement, l'une des parties prenantes soulèvera un manquement ou une faute dans le fonctionnement de la firme. Il pourra tout aussi bien s'agir d'employés internes à l'entreprise que d'interlocuteurs externes tels que des collaborateurs, pouvoirs publics, médias ou internautes, « any individuals or groups who may benefit from or be harmed by the actions of the organization. »⁷⁸ Des explications seront exigées et l'entreprise se devra de rendre des comptes.⁷⁹ En parallèle, un emballage médiatique pourra venir envenimer la situation, celui-ci se focalisera sur « une dissonance entre l'image que souhaite donner d'elle-même une personnalité (ou organisation) et des éléments semblant la mettre en défaut. »⁸⁰ Les médias jouent un rôle prépondérant dans la construction des réputations des entreprises puisque ce sont eux qui véhiculent prioritairement toutes les informations négatives ou positives à leur égard sur base desquelles l'opinion publique se formera.⁸¹ Outre les médias traditionnels, les entreprises devront aussi faire face aux critiques émises en ligne. « Caisse de résonance

⁷⁵ Delbecque, *ibid.*, 27.

⁷⁶ Libaert, “*Communication*,” 18.

⁷⁷ Libaert, *ibid.*, 9.

⁷⁸ Gary Davies, Rosa Chun, Rui Da Silva and Stuart Roper, *Corporate Reputation and Competitiveness* (London: Routledge, 2003), 58.

⁷⁹ Libaert, “*Communication*,” 10.

⁸⁰ Delbecque, “*Management*,” 22.

⁸¹ Coombs, “*Protecting*,” 164.

instantanée d'amplitude planétaire, Internet a créé de nouvelles formes d'interactions entre les entreprises, les médias et la société civile, laquelle se transforme alors instantanément en « tribunal de l'opinion » dès qu'un événement fâcheux survient. »⁸² Sur les réseaux sociaux, les parties prenantes n'hésiteront pas à faire entendre leur opinion quant à la crise et à en désigner les responsables :

« Attribution Theory posits that people search for the causes of events (make attributions), especially those that are negative and unexpected (...) The crisis is the negative event that leads stakeholders to assess crisis responsibility. Was the crisis a result of situational factors or something the organization could control? »⁸³

Les internautes sont de potentiels accélérateurs de crise capables de détruire en un instant une réputation ayant pris des années à se construire.⁸⁴ Ils devront donc d'être pris en considération tout au long de la stratégie de gestion de réputation. L'origine d'un tel emballage médiatique peut avoir trait à une faute grave, un accident ou encore un acte volontairement mal intentionné. Cependant il arrive aussi parfois qu'il ait trait à un « simple décalage avec des principes, des valeurs, des normes, ou même avec le climat mental d'une époque, voire les structures du « politiquement correct » ».⁸⁵

La crise représente une menace pour l'entreprise puisqu'elle peut impacter négativement la réputation de cette dernière ainsi que ses performances futures.⁸⁶ Comme l'expliquent Eric Delbecque et Jean-Annet de Saint Rapt dans leur ouvrage, « dans le monde des affaires actuel, la qualité de l'image d'un individu ou d'une organisation conditionne son succès, son développement, et ses possibilités d'évolution en général. »⁸⁷ Face à la pression montante, l'entreprise devra donc mettre tous les moyens à sa disposition pour limiter l'impact négatif que de telles polémiques peuvent avoir sur son image auprès de l'opinion publique. Pour ce faire, ils pourront user de différentes stratégies pour minimiser autant que possible tout risque réputationnel. C'est ce que l'on nomme le management de crise. D'une part, cela consiste à ce que l'organisation s'exprime par rapport à la crise à laquelle elle doit faire face. Il s'agira de l'ensemble des moyens communicationnels mis en place par l'organisation pour limiter les dommages réputationnels.⁸⁸ D'autre part, il s'agira de l'ensemble des actions correctrices entreprises par la firme pour lutter contre la croissance de cette crise. Tout n'est pas seulement

⁸² Delbecque, "Management," 23.

⁸³ Coombs, "Protecting," 164-165.

⁸⁴ Booth, "How," 198.

⁸⁵ Delbecque, "Management," 22.

⁸⁶ Coombs, "Protecting," 169.

⁸⁷ Delbecque, "Management," 23.

⁸⁸ Coombs, "Helping," 166.

de communiquer mais bien d'effectuer les modifications et améliorations nécessaires pour prouver sa bonne foi et montrer aux parties prenantes que l'on a appris de ses erreurs.⁸⁹ Des excuses banales ne risqueront que de ternir l'image de marque de l'entreprise. Une communication de crise sera d'autant plus efficace si elle s'appuie sur des actions concrètes.

A) Stratégies de réponses à la crise

Si la prévention de la crise n'a pas abouti au résultat escompté ou n'a pas été mise sur pied, l'entreprise pourra faire face à une crise. Elle devra donc faire en sorte de la gérer de la manière la plus efficace possible afin d'en limiter les effets négatifs sur ses futures performances et sa réputation. Plusieurs pistes de solutions peuvent être apportées :⁹⁰

- Le silence → couper tous les canaux de communication en espérant que la polémique se tasse
- L'explication → défendre son point de vue en l'expliquant
- L'excuse → accepter le jugement négatif qui a été établi et reconnaître ses torts (éventuellement accompagné de mesures supplémentaires pour pallier à l'erreur)
- Le retrait → supprimer l'élément ayant fait polémique

Et ce sur différents canaux de diffusion :

- Le porte-parole (médias classiques, site de l'entreprise)
- La communication via les médias sociaux

L'option choisie, le médium utilisé ainsi que la personne à l'origine de la communication de crise influenceront la réception du message chez les différentes parties prenantes. Soit, ils permettront d'arriver à un apaisement, voire à une résolution du scandale en atténuant les ressentis négatifs. Soit au contraire, la communication de crise, si elle n'est pas efficace, pourra envenimer la polémique et créer chez les consommateurs, les partenaires ou les employés encore plus de méfiance envers l'entreprise. Il a été établi que dans un discours de crise, la prise de responsabilité et une stratégie axée sur les victimes seraient les options les plus favorables à

⁸⁹ Libaert, "Communication," 7.

⁹⁰ Libaert, *ibid.*, 51-83.

la résolution d'une crise.⁹¹ Les entreprises seront donc généralement encouragées à reconnaître leurs torts, s'excuser et faire preuve d'empathie à l'égard des personnes lésées dans les démarches qu'elles entreprendront.⁹²

La notion de « crisis respond strategies » est centrale dans l'étude des crises réputationnelles. Ce concept fait référence à l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour répondre à une crise afin d'en limiter les effets négatifs. Des stratégies de réponse qui pourront permettre d'influencer les perceptions que les parties prenantes ont d'une organisation ou d'une crise.⁹³

La Situational Crisis Communication Theory ou SCCT s'est intéressée de plus près à toutes ces stratégies de réponse en situation de crise. Cette théorie a développé un système capable de déterminer la meilleure stratégie de réponse à adopter selon la nature de la crise en question.⁹⁴ Il s'agit d'une approche situationnelle définissant les meilleures stratégies communicationnelles à même de protéger au maximum la réputation de l'entreprise. Cette approche part du principe que le type de crise influencera la manière dont la réponse de l'entreprise sera perçue par les parties prenantes. L'entreprise devra donc faire en sorte de communiquer et agir en fonction de la situation dans laquelle elle se trouve.⁹⁵

Si l'on suit la typologie établie par Coombs et Holladay, les polémiques étudiées dans le cadre de ce travail s'assimileraient à des « challenges », c'est-à-dire que les entreprises ont dû faire face à des critiques émanant de leurs parties prenantes quant à leur façon d'agir, « confrontation by disgruntled stakeholders claiming an organization is operating in an inappropriate manner. »⁹⁶ Ce type de crise fait partie de l'ensemble des événements « accidentels » et est caractérisé par le fait que l'organisation ait engendré une crise de manière non-intentionnelle.⁹⁷ Cela impliquera une stratégie de réponse bien adaptée, les entreprises seront notamment invitées à mettre en avant la nature involontaire de ces polémiques à connotations raciales et à présenter leurs excuses, en guise de stratégie de réponse.⁹⁸

Notons que, plus l'organisation sera jugée responsable de la crise, plus ses parties prenantes attendront d'elle d'adopter une attitude de prise de responsabilité (excuses, empathie envers les

⁹¹ Libaert, *ibid.*, 21.

⁹² Coombs, “*Protecting*,” 164.

⁹³ Coombs, *ibid.*, 170-171.

⁹⁴ Coombs, “*Helping*,” 165.

⁹⁵ Coombs, *ibid.*, 167.

⁹⁶ Coombs, *ibid.*, 170.

⁹⁷ Coombs, *ibid.*, 179.

⁹⁸ Coombs, “*Protecting*,” 172.

victimes, communication tournée vers les personnes lésées...).⁹⁹ Le degré de responsabilité de l'entreprise dans la survenue de la crise influencera aussi les dommages réputationnels que celle-ci connaîtra. D'où l'intérêt de sélectionner la bonne réponse en matière de stratégie de communication de crise :

« Stakeholder attributions of crisis responsibility have affective and behavioral consequences for an organization. If the organization is deemed responsible, the reputation suffers and stakeholders become angry. In turn, stakeholders may sever connections to the organization and / or create negative word of mouth.”¹⁰⁰

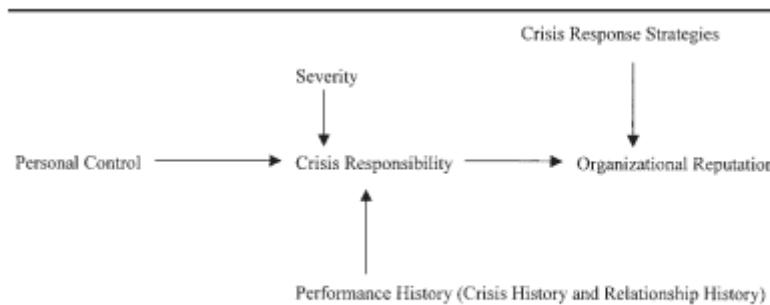


Figure 1: Variables and Relationships in the Situational Crisis Communication Theory

Fig 4. Coombs, “*Helping*,” 168.

La réponse adoptée par l'entreprise variera en fonction de la situation de crise dans laquelle elle se trouve : « crisis response strategies can be ordered along a continuum ranging from defensive, putting organizational interests first, to accommodative, putting victim concerns first. »¹⁰¹ Dans sa communication de crise, le porte-parole accordera de l'attention à la fois aux victimes de la crise, aux parties prenantes en soif d'information et aux intérêts propres de l'entreprise. En suivant cette logique, Fouks a établi que tout exercice de communication de crise devrait s'effectuer en trois temps, à savoir : « compassion, transparence et action. »¹⁰² Il s'agit de trouver le bon équilibre entre, d'une part, une démonstration d'empathie à l'égard des victimes, et, d'autre part, un objectif visant à diminuer autant que possible tout dommage réputationnel pour l'entreprise.

⁹⁹ Coombs, “*Helping*,” 168.

¹⁰⁰ Coombs, “*Protecting*,” 165.

¹⁰¹ Coombs, “*Helping*,” 171.

¹⁰² Cros, “*Management*,” 151.

2) Méthodologie

L'utilisation d'une grille d'analyse favorisera une approche objective des différents cas de produits, campagnes ou autres actions entrepreneuriales ayant été jugés discriminatoires par certains. Celle-ci nous permettra tout d'abord d'effectuer une analyse systématique et claire de chaque scandale en mettant en avant l'origine de la crise. Ensuite, elle permettra de détailler en parallèle le rôle joué par les différentes parties prenantes dans la problématisation ou la résolution de la crise. Une attention toute particulière sera portée à la stratégie communicationnelle adoptée par ces diverses entreprises pour influencer positivement les perceptions à leur égard. Enfin, il sera temps d'établir des conclusions sur base des similitudes et/ou des divergences découvertes entre les différents exemples étudiés durant l'analyse de cas.

Les polémiques analysées ci-dessous seront considérées selon l'approche processuelle. C'est-à-dire que nous nous concentrerons sur la crise en elle-même, son origine et ses conséquences ainsi que la manière dont elle sera gérée par les entreprises et perçue par les parties prenantes. La crise sera considérée en sa qualité de résultante, et « l'événement déclencheur sera analysé comme le point d'arrivée d'une série de déséquilibres préexistants mais ignorés ».¹⁰³ Dans le cadre de ce travail d'analyse, une attention toute particulière sera donc apportée à l'environnement social ainsi qu'au contexte historique dans lesquels ces polémiques à connotations raciales s'inscrivent. Les publicités décriées faisant office d'événements déclencheurs de crise pour l'entreprise et le contexte étant la source de ces problématiques et déséquilibres n'ayant pas été pris en compte par l'entreprise. Comme le souligne Booth, S. A. dans son approche des crises réputationnelles, les entreprises doivent impérativement adapter leurs stratégies communicationnelles aux particularités de la situation. Tous les publics ne doivent pas être abordés de la même manière et il est nécessaire de tenir compte de cette diversité dans la création et le développement de tout support communicationnel :

« create a set of plans appropriate for the particular situation or threat faced in different zones or channels. These must be closely co-ordinated and derive from the overall strategy, but must also be appropriate to dealing with the concerns or issues in the different channels or zones. (...) social communities or societies differentiated by culture and customs where different approaches need to be considered. »¹⁰⁴

¹⁰³ Libaert, “Communication,” 24.

¹⁰⁴ Booth, “How?,” 204.

2.1) Grille d'analyse:

Sur base de tous ces développements théoriques, la grille d'analyse suivante a été élaborée. Celle-ci se déploie en quatre temps. Tout d'abord, un résumé purement descriptif de la campagne décriée sera effectué. Ensuite, une analyse plus détaillée de la problématique et de ses origines sera réalisée. Enfin, suite à cette étape de contextualisation, nous porterons notre attention sur les différents intervenants ayant joué un rôle dans la création et la résolution de la crise, soit les parties prenantes d'une part et l'entreprise et les personnes s'exprimant en son nom d'autre part.

A) Description	Présentation et description du produit, de la campagne ou de l'action ayant été jugée comme étant discriminatoire.
B) Problématique : « identification of the moral nature of the issue »¹⁰⁵	Quel a été l'événement déclencheur ? Que reproche-t-on à cette campagne ? Pour quelles raisons a-t-elle fait scandale ? Quelles idées/significations renvoie-t-elle ? (Renvoi de connotations racistes, propos discriminatoires, caricature stéréotypée, stigmatisation, « blackface », clichés...)
C) Réactions :	Comment a-t-il été reçu par les différentes intervenants impliqués ? <ul style="list-style-type: none"> Impact médiatique Place des réseaux sociaux Intervention de personnalités publiques
D) Réparation : « Crisis response strategies »¹⁰⁶	a) Analyse de la « contre-attaque » : Quelle stratégie de réponse l'entreprise a-t-elle adoptée pour faire face à la polémique et gérer au mieux le scandale ? <ul style="list-style-type: none"> Remettre la faute sur un bouc émissaire

¹⁰⁵ Langlois, "Anatomy," 52.

¹⁰⁶ **Voir Annexe 1** : Classification inspirée de la catégorisation établie par W. Timothy Coombs dans son ouvrage dédié à la Situational Crisis Communication Theory.

	<ul style="list-style-type: none"> • Défense = minimiser la responsabilité de l'entreprise • Justification • Victimisation • Gratification (louer les efforts des parties prenantes) • Déni • Retrait/Excuses = accepter sa part de responsabilité • Compensation • Silence • Rappel • « Stratégie de reconstruction » = mise en place de mesures correctrices suite à la crise <p>b) Analyse des canaux communicationnels employés par l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les intervenants venus résoudre le problème ? Qui incarne l'entreprise et s'exprime au nom de la marque ? (PDG, intervenant externe, porte-parole, autres) • Sur quel medium s'effectue la communication ? (Réseaux sociaux, médias traditionnels, supports d'entreprise)
--	--

3) Un environnement social déterminant :

Réduire les polémiques raciales à des actes purement intentionnels serait faire preuve d'un raccourci dangereux et inexact :

« It is fairly safe to assume that most marketers do not intend to offend their target markets. In fact, the growth in ethnic advertising agencies is testimony to the fact that many companies are investing in ethnic targeting in the hope of avoiding the stereotypical pitfalls that sometimes accompany intercultural communications. »¹⁰⁷

Les polémiques à connotation discriminatoire ne sont pas toutes nées d'une volonté de nuire à une minorité ethnique mais plutôt d'une certaine ignorance des marketeurs et d'un manque de sensibilité concernant les enjeux sociaux en vigueur, « marketers may not be able to predict accurately how consumers will respond to their targeting attempts. [...] even positive portrayals of minorities may have negative consequences unforeseen by the sponsors or creators of advertising. »¹⁰⁸ Toutefois, les entreprises à l'origine de ces contenus promotionnels ont tout de même leur part de responsabilité dans la survenue de telles polémiques...

Les institutions et entreprises émettent quotidiennement des milliers de contenus, supports et actions à destination de leurs différents publics. Des études de consommateurs ont démontré que ces supports promotionnels étaient vecteurs de sens.¹⁰⁹ De fait, la publicité crée pour ses audiences des significations, influence leur perception de la réalité et donc leur relation avec le monde de manière générale :

« How individuals construct their social identities, how they come to understand what it means to be male, female, black, white, Asian, Latino, Native American—even rural or urban—is shaped by commodified texts produced by media for audiences that are increasingly segmented by the social constructions of race and gender. Media, in short, are central to what ultimately come to represent our social realities. »¹¹⁰

C'est la perspective adoptée par McCracken dans son meaning-based model of consumption. Celui-ci décrète que la publicité est productrice et vectrice de sens. Selon lui, les contenus qu'elle génère contribuent à instaurer un cadre d'interprétation et à renouveler ou remodeler un certain contexte culturel. L'idée que nous aurions de nous-même, du monde dans lequel nous évoluons et des personnes qui nous entourent serait socialement construite :

¹⁰⁷ Holland, "Ethnic," 2.

¹⁰⁸ Holland, *ibid.*, 2.

¹⁰⁹ Grant McCracken, "Advertising: Meaning or information," *Advances in Consumer Research* 14, (1987), 122-123, accessed August 1, 2019, <http://acrwebsite.org/volumes/6667/volumes/v14/NA-14>.

¹¹⁰ Dwight E. Brooks and Lisa P. Hébert, "Gender, race, and media representation," *Handbook of gender and communication* 16, (Novembre 2006), 297.

« Advertising helps to capture these old and new cultural meanings and invest them in consumer goods where they become accessible to the consumer. A process of constant experimentation is taking place here in which meanings are suggested and revised, combined and recombined. Advertising puts at the disposal of modern culture an area of play, experimentation and innovation with which to fashion new cultural meanings and reorganize and reassign old ones. [...] Consumer goods, charged with cultural significance, serve as dramatic props and meaning sources. They provide ideas of gender, class, age, lifestyle to individuals and help them make these ideas a tangible reality. [...] the creative manipulation of this meaning in the construction of notions of the self and world.”¹¹¹

Les publicités construisent et influencent la réalité des consommateurs et la manière dont ils interagissent entre eux.¹¹² Les annonceurs sont conscients de l'impact que les contenus qu'ils diffusent peuvent avoir sur leurs audiences, « they consciously deploy symbols, signs, and frames to position their products and invoke specific “realities” ».¹¹³ Il leur revient donc d'assumer cette responsabilité et de prendre le temps de réfléchir à la représentation du monde qu'ils renvoient dans leurs campagnes publicitaires afin que toute déviance ne soit pas normalisée et ses impacts minimisés. De fait, ce pouvoir que détiennent les annonceurs peut s'avérer néfaste dès lors que les significations créées par le biais de publicités commencent à être vectrices d'inégalités sociales...

Il arrive que les contenus publicitaires construisent et véhiculent des stéréotypes raciaux.¹¹⁴ Par extension, cela peut donc avoir des répercussions sur la façon dont les audiences aborderont la diversité culturelle et raciale au quotidien :

« In today's mass-mediated consumer society, popular cultural artifacts like television play an increasingly important role in the construction of reality and the maintenance of social hierarchy. Consciously and unconsciously, people rely on television imagery to interpret and understand their everyday lives. Even when we try to ignore television commercials, they make available a set of cognitive stereotypes that are called into play during routine interaction, [...] they shape images of others and sustain group boundaries that come to be taken for granted. Feelings of entitlement, subtle forms of prejudice, and institutional racism are thus reproduced in and through commercial television imagery. »¹¹⁵

D'où l'importance de s'intéresser à la manière dont les entreprises et leurs marques mettent en scène les minorités ethniques dans leurs supports publicitaires et plus

¹¹¹ McCracken, “*Advertising*,” 121-124.

¹¹² S. Plous and Dominique Neptune, “Racial and gender biases in magazine advertising,” *Psychology of Women Quarterly* 21, no.4 (July 2006), 628, accessed August 1, 2019, <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1997.tb00135.x>.

¹¹³ Scott Coltrane and Melinda Messineo, “The perpetuation of subtle prejudice: Race and gender imagery in 1990s television advertising,” *Sex roles* 42, no.5-6 (March 2000), 365, accessed July 16, 2019, <https://doi.org/10.1023/A:1007046204478>.

¹¹⁴ Coltrane, “*Perpetuation*,” 363.

¹¹⁵ Plous, “*Racial*,” 385.

particulièrement d'analyser les campagnes publicitaires ayant fait l'objet de revendications pour des raisons de discrimination raciale.

Les images publicitaires ont contribué par le passé à perpétrer une représentation biaisée de certains groupes ethniques dans l'imaginaire collectif. Les personnes d'origine africaine étaient automatiquement mises en scène dans des rôles ou représentations.¹¹⁶ Depuis, ce type d'imagerie a évolué. Les supports promotionnels ouvertement racistes ne font plus partie de l'apanage des grandes entreprises, cependant il arrivera que les annonceurs publient, malgré eux, des contenus mettant en scène des minorités ethniques perpétuant ces inégalités ancrées dans notre société:

« once a particular ethnic motif enters the mainstream advertising idiom, it stays, but is continually retooled to consolidate and express shifting attitudes and the place of an ethnic group in the economic structure in a given historical period (...) many of the historical motifs in nineteenth-century advertising (...) persist, albeit in a more covert form, in the spheres of film, popular music, literature, advertising, and television ».¹¹⁷

C'est pour lutter contre ce phénomène de racisme latent que certaines minorités ont revendiqué. Elles ont notamment voulu dénoncer les différentes connotations discriminantes que revêtaient les campagnes publicitaires qui seront abordées par la suite. Le but étant de responsabiliser les entreprises sur les imaginaires et les interprétations que leurs campagnes publicitaires peuvent susciter :

« Until we are exposed to more egalitarian images in the mass media, it will be difficult for the majority of Americans to imagine a world in which men and women of all ethnic groups can be truly equal. To the extent that other social sources of support for identity and meaning are lacking, television and its superficial materialist imagery will continue to hold sway over our lives. Unless and until television programming can be produced by and for a wider range of people, we will be unwitting victims to the superficial racist and sexist imagery that permeates our popular culture. The sad part is that even though more people seem to be viewing television with a critical eye, the cognitive and emotional symbolism that undergirds it continues to shape our perceptions and promote the maintenance of subtle prejudice against women and people of color. »¹¹⁸

¹¹⁶ Plous, *ibid.*, 630.

¹¹⁷ Marilyn Maness Mehaffy, “Advertising race/raceing advertising: the feminine consumer (-nation), 1876-1900,” *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 23, no.1 (Autumn 1997), 170-171, accessed August 3, 2019, <https://doi.org/10.1086/495238>.

¹¹⁸ Coltrane, “*Perpetuation*,” 387.

3.1) Connotations racistes et discriminations

Dans son cours de Business Ethics Velazquez définit la discrimination comme suit: « The wrongful act of distinguishing illicitly among people not on the basis of individual merit, but on the basis of prejudice or some other invidious or morally reprehensible attitude. »¹¹⁹ Il fait notamment la distinction entre 4 types de discriminations, à savoir la discrimination :¹²⁰

1. intentionnelle = acte conscient et délibéré
2. non-intentionnelle = résultat involontaire ou engendré par les stéréotypes
3. individuelle = le fruit d'un ou plusieurs individus agissant de leur propre chef
4. institutionnelle = le résultat des agissements de l'entièreté ou d'une majorité des membres d'une institution ainsi que de leurs processus et politiques routiniers.

Par le passé, les supports promotionnels avaient pour habitude de mettre en scène un type de discrimination que l'on pourrait qualifier d'intentionnel. Une dualité des races était ouvertement établie, opposant l'homme blanc aux minorités ethniques et abusant de stéréotypes raciaux.¹²¹ Ces supports publicitaires ont contribué à alimenter les inégalités raciales et à instaurer une société de plus en plus racialisée. Ils ont modelé la compréhension que les consommateurs avaient du concept de race et de ce que ça signifie que d'être une personne de couleur.¹²²

Aujourd'hui, les sociétés dans lesquelles nous évoluons sont de plus en plus cosmopolites et multi-ethniques.¹²³ Cependant, ce métissage des cultures n'a pas contribué à la disparition totale de telles représentations médiatiques stéréotypées et discriminantes.¹²⁴ Ces modes de représentation sont restés ancrés dans l'imaginaire collectif. Ils continuent d'influencer la perception que les consommateurs ont des minorités ethniques et peuvent s'avérer être

¹¹⁹ Manuel G. Velasquez, *Business ethics: Concepts and cases*, vol.11 (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), 1-23, accessed July 23, 2019, http://muji.unila.ac.id/etika-bisnis/bahan/The%20Ethics%20of%20Job%20Discrimination%20-%20Velasquez_C7.pdf.

¹²⁰ Velasquez, "Business," 1-23.

¹²¹ Mehaffy, "Advertising," 141.

¹²² Brooks, "Gender," 298.

¹²³ Michael T. Ewing, Nigel M. de Bussy and Karen Faries, "Distorted Representations of Ethnic Minorities in Consumer Advertising: Effects and Consequences," Proceedings of the 1998 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, (1998): 478, accessed July 12, 2019, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13084-2>.

¹²⁴ Mehaffy, "Advertising," 172.

préjudiciables, « the imagery they observe facilitates specific forms of understanding, interpretation, and experience. »¹²⁵

Même si les entreprises essayent de plus en plus d'être inclusives sur le plan racial et ethnique, elles le font parfois de manière très maladroite.¹²⁶ Il n'est pas rare que les publicités qu'elles émettent sur le marché arborent des représentations stéréotypées et fassent usage d'un symbolisme issu de l'imaginaire colonial. D'une discrimination intentionnelle, le monde de la publicité a basculé dans les travers de la discrimination non-intentionnelle. La publicité par les contenus stéréotypés qu'elle diffuse contribue à la création de nouvelles formes de préjugés, plus subtils à l'encontre des personnes de couleur, « these patterns of representation frame perceptions of social opportunities for people of color that reinscribe difference, promote prejudiced attitudes, and set cognitive limits on the potential for social change. »¹²⁷ Ces contenus tendancieux reflètent un certain manque d'ouverture de la part des entreprises ainsi qu'une certaine ignorance de leur environnement socio-culturel. “This seems to occur by not sufficiently taking into account existing or historical cultural representations that may provide a background for the interpretation of images or phrases in the advertising.”¹²⁸

Or, ces polémiques à connotations raciales s'inscrivent dans un contexte de tensions raciales plus global, comme l'indiquent des mouvements militants comme #BlackLivesMatter, #OscarsSoWhite, #BlackGirlMagic ou #BoycottStarbucks aux Etats-Unis par exemple. De telles mouvances sociales font partie intégrante du contexte dans lequel évoluent les entreprises. Dès lors, ces problématiques externes peuvent avoir des conséquences importantes sur les performances et la réputation des entreprises si ces dernières n'en tiennent pas compte dans chacune de leur décision entrepreneuriale.¹²⁹ Comme l'explique Edward Lama Wonkeryor, la responsabilité revient aux entreprises de ne pas véhiculer des représentations erronées et stéréotypées des personnes de couleur dans leurs campagnes publicitaires :

“Advertising messages, be they directional or creative, influence consumers either to actualize meanings from their own lived experience, or to indulge fantasies of a far-fetched reality. These messages also inform consumers of who they are and how others see them. Advertising professionals, therefore, must be aware of their role as

¹²⁵ Coltrane, “*Perpetuation*,” 364.

¹²⁶ Gwen Sharp, “Sociological Images – The Pitfall of Marketing: Race and Beauty in Dove Ad,” The Society Pages (website), accessed June 25, 2019, <https://thesocietypages.org/socimages/2011/03/21/the-pitfalls-of-marketing-race-and-beauty-in-a-dove-ad/>.

¹²⁷ Coltrane, “*Perpetuation*,” 386.

¹²⁸ Sharp, “Sociological.”.

¹²⁹ Booth, “*How*,” 201.

cultural producers who create and disseminate messages that not only shape experiences, but also reproduce insidious and harmful ideologies.”¹³⁰

Les entrepreneurs se doivent d’être de plus en plus conscients de la diversité qui existe au sein de leurs parties prenantes et des enjeux auxquels celles-ci doivent faire face, afin d’éviter tout quiproquo. Leurs choix ne sont pas sans conséquence puisque comme il a été expliqué précédemment, de telles représentations faussées pourront servir de base d’interprétation aux relations interculturelles et façonner la vision que les consommateurs auront de certains groupes ethniques.¹³¹ « Black (female) representation in the media “determines how blackness and people are seen and how other groups will respond to us based on their relation to these constructed images”.”¹³²

3.2) Scandales

Les publicités que nous aborderons ci-après n’ont pas toutes fait polémique pour les mêmes raisons. Tout d’abord, l’élément déclencheur de la polémique à connotation raciale peut recouvrir différentes formes « images, narratives, types of products promoted, and stereotypical portrayals ...”¹³³ Ensuite, dans leurs supports publicitaires, les annonceurs vont, d’une manière ou d’une autre, recycler un symbolisme provenant d’une autre époque et véhiculant une vision réductrice des noirs « African Americans have often been portrayed in popular culture as inferior to Whites and subservient to them. [...] Black male characters are disproportionately shown as buffoons, as menacing and unruly youths, or as hypermasculine thugs, and Black female characters are typically shown as exotic and sexually available.”¹³⁴ Ci-dessous, une liste non-exhaustive des différents scandales à connotation raciale survenus dans le courant des dernières années a été établie. Celle-ci recense les diverses entreprises et institutions ayant dû faire face à un scandale parce que leurs pratique, produit ou campagne avait été jugée immorale, discriminatoire voire raciste. L’inventaire de tous ces exemples permet d’avoir une idée globale de l’ampleur de la problématique et donc de la pertinence de ce travail dédié à la thématique de

¹³⁰ Christopher Brown, “Book Review: Dimensions of Racism in Advertising: From Slavery to twenty-First Century by Edward Lama Wonkeryor (Ed.),” *Journalism & Mass Communication Quarterly* 95, no. 3 (April 2018): 859-860, accessed May 14, 2019, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1077699018771284>

¹³¹ Ewing, “*Distorted*,” 478.

¹³² Brooks, “*Gender*,” 299.

¹³³ Brooks, *ibid.*, 311.

¹³⁴ Coltrane, “*Perpetuation*,” 368.

l'éthique dans les démarches promotionnelles. Voici une classification par thématique des images controversées :¹³⁵¹³⁶

- **Le Noir soumis aux blancs :**¹³⁷

La soumission des personnes de couleur est l'un des stéréotypes revenant le plus souvent dans les contenus publicitaires. Il trouve son origine à l'époque coloniale où le noir et le blanc étaient systématiquement opposés l'un à l'autre.¹³⁸ Cette relation dominant-dominé sera souvent illustrée par le biais de la violence. Elle mettra généralement en scène un homme noir infantilisé et ignorant¹³⁹ ou encore un archétype de l'oncle Tom, une sorte de noir « imbécile heureux » conscient de sa position de soumission mais ayant accepté son sort.

- La pub GapKids où une enfant noire est représentée comme servant d'accoudoir à une enfant blanche (2016)
- Pub Manix « Osez être plus proches » représentant une femme blanche dominant un homme noir (2017)
- La Pub Intel représentant six athlètes noirs se trouvant aux pieds d'un homme blanc, chef d'entreprise (2007)
- La pub pour la Playstation portable « white » mettant en scène une femme blanche dominant une femme noire (2006)

- **Le Noir hyper-sexualisé :**¹⁴⁰

L'histoire regorge d'exemples de publicités objectivant le corps des personnes de couleur et associant ces dernières à l'idée de sexualité. La femme noire sera représentée

¹³⁵ Charlotte Kan, “On Peut avoir les Meilleures Intentions et Véhiculer des Représentations racistes,” Le Monde, February 23, 2018, accessed July 27, 2019, https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/02/23/on-peut-avoir-les-meilleures-intentions-et-vehiculer-des-representations-racistes_5261733_3212.html.

¹³⁶ “L’Image des Noirs dans la Publicité: 100 ans de Racisme,” *VivelaPub* (website), accessed February 14, 2019, <https://www.vivelaclub.fr/100-ans-de-racisme/>

¹³⁷ Voir Annexe 2.

¹³⁸ Mehaffy, “Advertising,” 158.

¹³⁹ Brooks, “Gender,” 305-306.

¹⁴⁰ Voir Annexe 3.

comme un être hypersexualisé et érotique.¹⁴¹ Tandis que l'homme noir, lui, sera plutôt synonyme d'agressivité sexuelle et de violence.¹⁴²

- La pub Coloreria en Italie : « coloured is better » (2006)
- La pub « No tobacco no taboo» (2014)

- **Le Noir associé à des représentations animales :**¹⁴³

Le rapprochement entre les noirs et les animaux a souvent été fait. Des similitudes sont généralement établies, soit de façon explicite en les comparant à des animaux sauvages tels que des singes et leopards,¹⁴⁴ soit de manière implicite par le biais de métonymies par exemple: « appearing frequently as exotics and in jungle scenes in contemporary advertisements ».¹⁴⁵

- La publicité Danone pour Danette représentant une famille noire portant des costumes de singes alors que les autres familles ne sont pas déguisées (2014)
- La publicité H&M qui a fait scandale parce qu'elle représentait un enfant d'origine africaine portant un t-shirt avec l'inscription « coolest monkey in the jungle » (2018)

- **Le Noir sauvage :**¹⁴⁶

L'idée de civilisation est un autre concept souvent utilisé de manière discriminatoire à l'encontre des personnes d'origine africaine. Le noir est présenté comme une figure primitive et dépourvue de toute civilisation.¹⁴⁷ Il serait un être qu'il faudrait raffiner et domestiquer, bien souvent il s'agira là de la mission de l'homme blanc.¹⁴⁸ Les capacités cognitives, les attributs physiques ainsi que le caractère de l'homme noir vont être associés à de la sauvagerie. Il s'agira de personnages violents, fâchés, agressifs et menaçants.¹⁴⁹

¹⁴¹ Mehaffy, “Advertising,” 163.

¹⁴² Brooks, “Gender,” 306.

¹⁴³ **Voir Annexe 4.**

¹⁴⁴ Mehaffy, “Advertising,” 152.

¹⁴⁵ Mehaffy, “Advertising,” 171.

¹⁴⁶ **Voir Annexe 5.**

¹⁴⁷ Mehaffy, “Advertising,” 142-143.

¹⁴⁸ Mehaffy, *ibid.*, 148.

¹⁴⁹ Brooks, “Gender,” 305-306.

- La pub Nivea « re-civilized yourself » où l'on voit un homme noir à la tête rasée jeter au loin son ancienne tête avec une coiffure afro (2011)

- **Le Noir représenté uniquement pour ses qualités physiques :**¹⁵⁰

Le Noir est bon en sport, c'est bien connu... cette idée du Noir musclé et sportif est une autre représentation stéréotypée bien courante.¹⁵¹ Être noir devient synonyme d'excellence sportive et de capacités physiques exceptionnelles.¹⁵² De telles considérations laissent généralement de côté toute capacité intellectuelle, le noir est strictement considéré pour ses performances physiques et se retrouve confiné dans ce carcan.

- La pub Intel représentant six athlètes noirs se trouvant aux pieds d'un homme blanc (2007)

- **La personnification du chocolat :**¹⁵³

- Pub Häagen Dazs qui personnifie sa glace au chocolat à l'aide d'une mannequin noire
- Pub Cadbury pour du chocolat avec comme slogan « Move over Naomi, there's a new diva in town » (2011)
- Pub Dove Chocolate pour une tablette de chocolat accompagnée du slogan « Six Pack that melts a girl's heart »

- **Le blanc synonyme de pureté et le noir de saleté :**¹⁵⁴

Comme mentionné dans le premier point, l'opposition blanc/noir est souvent utilisée dans les contenus publicitaires. Dans cette relation dichotomique, la couleur noire est associée à l'idée de saleté et d'impureté.¹⁵⁵ Par extension, ces caractéristiques font aussi référence aux personnes de couleur.¹⁵⁶ A l'inverse, le blanc et tout ce qui lui est

¹⁵⁰ **Voir Annexe 6.**

¹⁵¹ Plous, "Racial," 630.

¹⁵² Brooks, "Gender," 311.

¹⁵³ **Voir Annexe 7.**

¹⁵⁴ **Voir Annexe 8.**

¹⁵⁵ Mehaffy, "Advertising," 136.

¹⁵⁶ Mehaffy, *ibid.*, 156-157.

assimilable, comprenez les personnes d'apparence caucasienne, sera associé à l'idée de pureté et de propreté.¹⁵⁷ Ce symbolisme tout droit issu de l'idéologie raciste en vigueur à l'ère du colonialisme est étroitement lié à l'idée de civilisation développée plus haut.¹⁵⁸

- La pub Dove plaçant trois femmes les unes à côté des autres (de la plus bronzée à la plus claire) avec le message « before/after » (2011)
 - La pub Migros dans laquelle un ours brun mis à la lessive en ressort blanc (2014)
 - La compagnie de cosmétique Seoul Secret et sa pub pour crème éclaircissante « la blancheur vous fait gagner » et « vous aide à ne pas devenir noir » (2016)
 - La pub pour lessive Quiaobi en Chine mettant en scène un homme noir jeté dans un lave-linge qui en ressort blanc (2016)
 - La pub Nivea pour un crème hydratante aux vertus éclaircissantes accompagné du slogan « pour une peau visiblement plus claire » (2017)
 - La pub Nivea pour un déodorant « White is purity » (2017)
 - La publicité Dove controversée car elle mettait en scène une mannequin d'origine africaine se transformant en une mannequin d'apparence caucasienne (2017)
 - Pub Heineken « Lighter is better » (2018)
-
- **La pratique du whitewashing :**¹⁵⁹

Le monde de la publicité, entre autres, a contribué à imposer des canons de beauté bien définis.¹⁶⁰ Nous évoluons dans une société où certains traits physiques sont mis en avant car ils sont considérés comme socialement plus enviables et esthétiquement plus beaux. Cheveux lisses, peaux claires et traits fins, voilà l'idéal de beauté auquel tout le monde devrait aspirer, et ce qu'importe l'origine. Lorsqu'il arrive qu'une personne de couleur

¹⁵⁷ Mehaffy, *ibid.*, 143.

¹⁵⁸ Mehaffy, *ibid.*, 153.

¹⁵⁹ **Voir Annexe 9.**

¹⁶⁰ Mehaffy, “*Advertising*,” 131.

soit représentée, il s'agira le plus souvent d'une version altérée, socialement plus acceptable:

«...many of the black women featured depict a Westernized beauty ideal of lighter skin, long hair, and blue or green eyes [...] hooks (1994) : “Light skin and long, straight hair continue to be traits that define a female as beautiful and desirable in the racist white imagination and in the colonized black mindset [...], the biracial woman has been and remains the standard other black females are measured against.” »¹⁶¹

Dans cette quête d'un idéal de beauté hors de portée, de nouvelles pratiques ont vu le jour telles que le « whitewashing ». Ce terme fait référence à la tendance qu'on certains professionnels de rendre les personnes de couleurs plus « blanches » qu'elles ne le sont, en altérant leur teint et en affinant leurs traits, afin de les conformer à un certain standard de beauté occidental.¹⁶² Cette pratique est décriée parce qu'elle renvoie, par extension, l'idée que le noir serait un être imparfait, autant d'un point de vue physique que comportemental, qui aurait besoin d'être policé pour tendre vers cet idéal de blancheur.

- Scandale du « whitewashing » de la princesse Disney Tiana dans « Wreck it Ralph 2 » (2018)
- La société japonaise Nissin, accusée de blanchir la peau de Naomi Osaka dans une publicité (2019)
- **La pratique du blackface :**¹⁶³

Le blackface est une forme de maquillage se caractérisant par une représentation stéréotypée des attributs physiques des personnes de couleur. Lèvres rouges exacerbées, couleur noir charbon, chevelure rebelle... Cette pratique trouve son origine à l'époque des minstrel shows où des comédiens caucasiens incarnaient une caricature stéréotypée de l'homme noir. Une tendance dont on trouve encore des traces dans notre société contemporaine.

¹⁶¹ Brooks, “*Gender*,” 301.

¹⁶² Mehaffy, “*Advertising*,” 151.

¹⁶³ Voir Annexe 10.

- Prada fait polémique suite à la vente de porte-clés, pulls et autres objets à connotation raciste (2018)
 - La publicité Popchips mettant en scène Ashton Kutcher déguisé de manière stéréotypée en indien (2012)
 - La publicité Dunkin Donuts qui utilise le black face pour faire la publicité de son donut « charcoal »
 - Gucci met en vente un pull controversé s'apparentant à du blackface (2019)
- **Les pratiques qualifiées d'appropriation culturelle :**¹⁶⁴

L'appropriation culturelle pourrait être considérée comme un échec de tentative d'assimilation culturelle. De fait, dans le cadre du target marketing ethnique, les annonceurs vont essayer d'utiliser des symboles culturels sur leurs supports promotionnels afin de conquérir une audience culturellement diversifiée.¹⁶⁵ Cependant, ces tentatives d'accommodation interculturelle ne seront pas toujours interprétées positivement par les consommateurs, “managers must be extremely cautious in their use of cultural symbols. A blatant attempt to appear similar to their target audience or to embrace values or traditions associated with a particular group may negate the intended results of the targeting effort.”¹⁶⁶ Selon le degré d'identification à la culture en question, la personne faisant usage de ces symboles culturels et les intentions que les minorités ethniques attribueront à l'entreprise, ces emprunts culturels seront interprétés plus ou moins positivement. Les consommateurs ethniques auront notamment tendance à réagir d'autant plus négativement lorsque de tels symboles seront utilisés par un membre de la culture dominante ne faisant pas partie de leur propre groupe ethnique.¹⁶⁷ Ils s'offenseront de cette utilisation de leurs symboles culturels à des fins commerciales et qualifieront ces pratiques d'appropriation culturelle : « one privilege of whiteness—the ability to appropriate aspects of other cultures». ¹⁶⁸ De telles évaluations négatives pourront atténuer l'efficacité de la campagne de communication et avoir des

¹⁶⁴ Voir Annexe 11.

¹⁶⁵ Holland, “Ethnic,” 8.

¹⁶⁶ Holland, *ibid.*, 10.

¹⁶⁷ Holland, *ibid.*, 7.

¹⁶⁸ Brooks, “Gender,” 307.

conséquences néfastes sur la manière dont l’entreprise et ses produits seront perçus par leur audience

- La vidéo de Tory Burch dans laquelle des mannequins exclusivement blancs dansent sur « juju on that beat », une danse devenue populaire au sein de la communauté jeune afro-américaine (2017)
 - Vogue alimente la controverse après avoir mis en scène des mannequins blanches avec une coiffure afro lors d’un shooting photo (2018)
 - Un pull « Black Panther » porté par un mannequin blanc fait scandale chez Forever 21 (2018)
 - Airfrance qui utilise une mannequin blanc vêtue d’habits traditionnels Africain pour promouvoir des vols vers le continent Africain (2019)
-
- **L’insensibilité quant à certains enjeux sociétaux :¹⁶⁹**
 - La publicité Pepsi accusée de ne pas prendre au sérieux le mouvement « Black Lives Matter » (2017)
 - Le cliché apparu sur le site de vente en ligne Zalando. Où l’on voit un mannequin d’origine africaine portant un t-shirt imagé sur lequel apparaît, sortant de l’eau, la main d’une personne noire qui semble se noyer (2019)

¹⁶⁹ Voir Annexe 12.

3.2.1) Analyses de cas

A) *H&M - quand figurer parmi les entreprises les plus éthiques au monde ne suffit pas...*

A. Description du cas

Début janvier 2018, la chaîne de magasins de prêt-à-porter H&M avait publié cette photo dans le cadre d'une campagne publicitaire ayant pour but de promouvoir sa ligne de vêtement dédiée aux enfants. Le cliché mettait en scène un petit garçon noir portant un sweater avec l'inscription suivante : « coolest monkey in the jungle ». Quelques mots qui furent à l'origine d'un « badbuzz » ayant pris des proportions internationales. Du jour au lendemain, H&M s'est retrouvé au cœur de la polémique et à la Une des médias et réseaux sociaux, entachant ainsi son statut « d'une des entreprises les plus éthiques au monde »¹⁷⁰ qui lui avait été accordé par l'organisme Ethisphere Institute un an auparavant.



Fig 5. H&M, 2018. « Coolest Monkey in the Jungle sweatshirt, » *Paris Match* (website), <https://parismatch.be/lifestyle/mode-mode/105486/coolest-monkey-hm-cree-polemique-photo-jugee-raciste>.

B. Problématique

Ce cliché à première vue anodin a fait polémique à cause du slogan inscrit sur le pull. En effet, beaucoup ont reproché à la marque d'avoir spécifiquement sélectionné un enfant d'origine africaine pour porter ce pull faisant référence aux singes et à la jungle. Les détracteurs du cliché ont déploré le fait que cette campagne faisait une nouvelle fois usage de la comparaison systématique de l'homme Noir aux animaux

¹⁷⁰ “H&M group named as one of the worlds most ethical companies,” *H&M* (website), accessed February 3, 2019, <http://about.hm.com/en/media/news/general-2017/h-m-group-named-as-one-of-the-worlds-most-ethical-companies.html>

sauvages. Ce rapprochement entre l'homme et le singe renverrait, selon eux, des connotations racistes dans lesquelles la personne noire serait assimilable ou comparable à un primate. Selon eux, la marque aurait fait preuve d'un manque de sensibilité. Par le biais de cet article, elle aurait contribué à recycler toute une idéologie impérialiste basée sur des théories évolutionnistes selon lesquelles l'homme occidental représenterait la civilisation et la supériorité face à un Africain relégué au stade d'animal :

« L'Africain, notamment par ces traits qui le rendent différent de l'Européen, est proche du Singe... [et] les caractéristiques qui distinguent l'Africain de l'Européen sont les mêmes, simplement à des degrés différents, que celles qui séparent le singe de l'Européen »¹⁷¹

C. Réactions

Début janvier 2018, les premières personnes à s'être scandalisées de l'image publiée par H&M ont exprimé leur opinion via les réseaux sociaux et plus particulièrement sur la plateforme Twitter où plus de 2 millions de tweets accompagnés du hashtag #coolestmonkeyinthejungle ont été générés en l'espace de seulement quelques jours. Très vite de nombreux utilisateurs se sont offusqués du message véhiculé par cette publicité appelant tous les internautes à participer à un boycott généralisé de la marque. Dans diverses villes à travers le monde plusieurs magasins de la chaîne de prêt-à-porter ont été vandalisés par des manifestants. Le mouvement de protestation a très vite pris une dimension internationale et reçu le soutien de nombreuses célébrités qui ont à leur tour exprimé leur mécontentement via les réseaux sociaux. Parmi ces dernières, plusieurs étaient à ce moment-là ou avaient été par le passé en partenariat avec la marque et ont partagé sur les réseaux sociaux leur souhait de mettre un terme à de telles collaborations à l'avenir :

- The Weeknd

"Woke up this morning shocked and embarrassed by this photo, I'm deeply offended and will not be working with @hm anymore ..."¹⁷²

¹⁷¹ Charles White, *An Account of the Regular Gradations in Man and in Different Animals and Vegetables*, (London: C. Dilly, 1799), 83, accessed April 7, 2019, <https://archive.org/details/b24924507/page/82>.

¹⁷² The Weeknd, January 8, 2018 (11 :20 am), post on Twitter, accessed April 1, 2019, <https://twitter.com/thewknd/status/950447182829699072?lang=fr>.

- G-Easy

"Over the past months I was genuinely excited about launching my upcoming line and collaboration with @HM, unfortunately, after seeing the disturbing image yesterday, my excitement over our global campaign quickly evaporated, and I've decided at this time our partnership needs to end. Whether an oblivious oversight or not, it's truly sad and disturbing that in 2018, something so racially and culturally insensitive could pass by the eyes of so many (stylist, photographer, creative and marketing teams) and be deemed acceptable. I can't allow for my name and brand to be associated with a company that could let this happen. I hope that this situation will serve as the wake up call that H&M and other companies need to get on track and become racially and culturally aware, as well as more diverse at every level."¹⁷³

- - Jesse Williams

"Just getting back from vacation to see this pathetic excuse for corporate behavior and [ir]responsibility. Last year I chose to do a holiday campaign w/ @HM specifically because it centered women and girls as imaginative doers; because it centered an intelligent dark skinned girl w/ natural hair as protagonist; because it featured a loving, creative, working class black family. And then, here they come with this b-----, these offenses are more about the makeup of the rooms where they happen, than the items they produce. There is a concentration of power, committed to exclusion, whether casual, accidental or conscious. The collateral damage of this corporate, colonial mind-state occurs several times a year, and it's predictable the world over, like the seasons, so when i laid eyes on it, my initial reaction was neither shock nor anger. It was boredom. This old world, white power, failing-upward culture of reckless trampling that repeatedly exposes itself, is boring already. Aren't you bored? Aren't you bored watching mediocre, incurious & consequently destructive people waltz through your life,

¹⁷³ G Eazy, 2018, January 10, 2018, post on Instagram, accessed March 25, 2019, <https://www.instagram.com/p/Bdvyi6nnZZD/>.

shepherded into positions of power, further choking off opportunity for the actually talented, curious & decent among us? It's a truly desperate and bizarre ritual we've become conditioned to. A ritual that WILL go the way of the confederate flag: A relic of a destructive juvenile 'civilization,' disguised as harmless tradition. End relationships with your abusers. Make room for yourselves. #BuyBlack #BuyResponsibly #Make.¹⁷⁴

Cette polémique lancée par un consommateur lambda a donc eu des retombées négatives de grande ampleur pour la chaîne et ses performances. La marque a non seulement dû faire face à un affaiblissement de son image de marque et sa réputation, lutter contre la mauvaise publicité qui se faisait à son sujet, mais elle a également subi des dégâts matériels importants, principalement en Afrique du Sud, ainsi que des fins de contrats de la part de certaines de ses égéries. Ce badbuzz est un bel exemple des pertes financières encourues par les entreprises lorsque leurs campagnes publicitaires sont sujettes à de telles polémiques.

D. Résolution

Dans un premier temps, face à toutes ces critiques, la marque s'est exprimée via différents canaux. Tout d'abord, les porte-paroles de la chaîne ont accordé diverses interviews aux médias qui souhaitaient avoir plus d'information sur le sujet. Ensuite, la marque a également envoyé un mailing par courriel électronique à ses différents publics afin de présenter ses excuses. Enfin, H&M s'est aussi exprimé sur son propre site internet en publiant dans la partie média un communiqué dans lequel elle présentait ses excuses officielles pour la diffusion du cliché controversé. La société a donc adopté une stratégie de communication de crise mettant l'accent sur l'ouverture et le contact.

Le communiqué de presse en question, datant du 9 janvier 2018, était intitulé : « H&M ISSUES UNEQUIVOCAL APOLOGY FOR POORLY JUDGED PRODUCT AND IMAGE »¹⁷⁵. Dans celui-ci, la marque reconnaît ses torts relatifs à la publication du cliché et présente ses excuses aux différents publics

¹⁷⁴ Williams, Jesse, January 9, 2018, post on Instagram, accessed February 12, 2019, <https://www.instagram.com/ijessewilliams/p/BdvGFCkhHYK/>.

¹⁷⁵ “H&M issues unequivocal apology for poorly judged product and image,” *H&M* (website), accessed February 3, 2019, <https://about.hm.com/en/media/news/general-news-2018/h-m-issues-unequivocal-apology-for-poorly-judged-product-and-ima.html>.

ayant été offensés par ce dernier. Elle précise notamment que même si cette erreur n'était pas de nature intentionnelle, elle n'aurait pas dû avoir lieu et n'en est pas moins sérieuse : « as a global brand, we have a responsibility to be aware of and attuned to all racial and cultural sensitivities – and we have not lived up to this responsibility this time. »¹⁷⁶ H&M exprime son regret d'avoir publié un tel contenu et met en avant l'importance qu'elle accorde aux problèmes et questions sociaux, mentionnant que la promotion de l'inclusion et de la diversité est l'un de ses objectifs premiers. La firme souligne les progrès effectués aux cours de ces dernières années à ce sujet mais est consciente d'avoir encore une marge d'amélioration : « Racism and bias in any shape or form, conscious or unconscious, deliberate or accidental, are simply unacceptable and need to be eradicated from society. In this instance we have not been sensitive enough to this agenda ».¹⁷⁷ Pour toutes ces raisons, H&M a pris la décision de retirer immédiatement la photographie de tous ses supports promotionnels et de ne plus mettre en vente le pull décrié. H&M a donc adopté la stratégie de rappel de produit, « recalls and product tampering will involve the corrective action crisis response strategy, as the dangerous product must be removed from the market.”¹⁷⁸ Enfin, dans ce communiqué, la chaîne de prêt-à-porter annonce également vouloir mettre en place tout ce qui est en son pouvoir afin d'éviter que de telles erreurs ne surviennent encore à l'avenir.

Ce document a été construit de manière intéressante puisqu'il se calque sur les recommandations citées précédemment dans la partie dédiée aux crisis respond strategies. De fait, ce communiqué respecte l'équilibre recommandé entre les trois perspectives à savoir : la compassion, la transparence et l'action. Dans un premier temps, l'entreprise s'est focalisée sur les victimes en présentant ses excuses aux personnes s'étant senties lésées par ce cliché. Lors de cette phase l'entreprise assume sa responsabilité mais en profite également pour souligner le caractère non-intentionnel de cette erreur afin de minimiser les ressentiments négatifs de leur audience. Ensuite, elle a essayé de faire preuve de transparence en mentionnant les efforts effectués à ce sujet et leur politique de diversité. Enfin, H&M a conclu comme préconisé par une phase d'action. Les pulls ont été retirés

¹⁷⁶ H&M, *ibid.*

¹⁷⁷ H&M, *ibid.*

¹⁷⁸ Coombs, “*Helping*,” 180.

de la vente, les clichés ont disparu de leurs supports promotionnels et enfin la firme a pris des mesures en interne. Quelques mois après que la polémique ait vu le jour, la chaîne de prêt-à-porter a publié une interview sur son site internet intitulée : « What's next for H&M and our Global leader for diversity and inclusiveness »¹⁷⁹. Dans celle-ci, on y découvre Annie Wu, qui a dernièrement été promue « global leader for diversity and inclusiveness », un poste spécialement créé suite au scandale survenu quelques mois auparavant. Parmi ses responsabilités, Annie Wu a principalement la charge d'effectuer un travail de sensibilisation au sein de l'entreprise ayant trait à des questions touchant à l'inclusion et la diversité. Elle devra entre autres revoir l'ensemble des processus et politiques existantes et tenter d'améliorer ces dernières si besoin afin de pouvoir les optimiser d'un point de vue éthique. Depuis qu'elle est entrée en fonction, Annie Wu a formé une équipe constituée de membres issus de différents départements qui aura pour objectif de renforcer ces aspects au sein du lieu de travail. En outre, elle a également eu recours aux services d'un consultant externe expert dans le domaine. Des workshops portant sur cette thématique ont également été mis en place afin de sensibiliser les équipes à ces questions de diversité. Enfin, un groupe interne de référence a été mis sur pied. Celui-ci est composé de personnes provenant du monde entier et permettra à l'entreprise de collecter des feedbacks constructifs de la part des différents stakeholders externes à l'entreprise et d'être confronté à diverses perspectives concernant leurs futurs plans d'action. A terme, le but étant pour H&M et ses membres d'effectuer leur travail tout en étant plus conscients de l'image qu'ils renvoient au monde extérieur. Et cela ne pourra être atteint qu'en développant une certaine sensibilité culturelle ainsi qu'en étant plus attentifs aux différences et enjeux raciaux et culturels qui existent dans leur zone d'influence. Cette initiative prise par H&M correspond une nouvelle fois au point théorique dédié aux stratégies de réponse en tant de crise. La marque ne s'est pas contentée de simples excuses « pour la forme ». Elle est allée plus loin que cela et a mis un point d'honneur à faire preuve de sa bonne foi à ses parties prenantes en établissant un réel plan d'action pour minimiser les risques futurs et améliorer l'ensemble de son fonctionnement.

¹⁷⁹ "What's Next for H&M and our Global Leader for Diversity and Inclusiveness - Interview with Annie Wu," *H&M* (website), accessed february 3, 2019, <https://about.hm.com/en/media/news/general-news-2018/interview-with-annie-wu.html>

B) Nivea - multirécidiviste enchaînant les scandales en série

Ces dernières années, la société Beiersdorf AG et plus particulièrement l'une de ses marques phares, NIVEA, a été au centre de plusieurs polémiques médiatiques. A trois reprises, ses campagnes publicitaires ont été décriées pour leur caractère discriminatoire voire raciste. Si l'origine de ces flops communicationnels pouvait paraître dans un premier temps de nature involontaire, la fréquence à laquelle ces polémiques similaires survenaient a contribué à ternir l'image de la société. Si d'abord ces polémiques ont été catégorisées d'« accidentelles », très vite l'opinion publique a basculé, attribuant de plus en plus de responsabilité à la firme dans ces scandales. De fait, comme l'explique la Situational Crisis Communication Theory, les parties prenantes auront tendance à prendre en compte l'historique des polémiques d'une entreprise lors l'évaluation du degré de responsabilité de cette dernière.¹⁸⁰ Voici une analyse détaillée de chacune des campagnes publicitaires ayant fait polémique à cause de la nature discriminante de leur contenu :

1) « Recivilise yourself »

A. Description du cas

En 2011, la marque de cosmétiques Nivea fait parler d'elle après que l'une de ses publicités ayant pour but de promouvoir une crème de rasage ait été dénoncée pour ses propos et son image à connotation raciste. Cette affiche publicitaire représentait un homme d'origine africaine, rasé de près. Celui-ci était représenté tenant par les cheveux une tête et prenant son élan pour jeter celle-ci au loin. La tête en question était identique à la sienne à un détail près, elle n'avait pas les cheveux et la barbe rasés comme lui, mais arborait une coupe afro. Pour accompagner ce visuel, les slogans « recivilise yourself » et « look like you give a damn » avaient été utilisés.



Fig 6. Nivea, 2011. « Re-Civilize Yourself, » *Business Insider* (website), <http://www.businessinsider.fr/us/nivea-racist-re-civilize-yourself-ad-2011-8>.

¹⁸⁰ Coombs, “*Helping*,” 180.

B. Problématique

Avec cette publicité, NIVEA a essayé de faire preuve d'inclusion et d'être attrayant pour un public plus large. Cependant, la marque n'a pas su détecter au préalable les connotations culturelles négatives que pouvait renvoyer de tels cliché et slogan. Elle a donc été à l'encontre de son objectif premier et s'est mis à dos une grande partie de la communauté noire. En associant ce message à cette image, NIVEA a laissé entendre qu'avoir les cheveux rasés était quelque chose de socialement enviable, alors qu'au contraire garder ses cheveux au naturel lorsqu'on a les cheveux crépus ou frisés serait synonyme de laisser-aller voire de sauvagerie. Cette campagne publicitaire fait comprendre de manière implicite que la coupe afro ne serait pas quelque chose de « civilisé » et que l'on devrait rectifier. On touche ici à la notion de canon de beauté développée plus haut. Pour rappel, celle-ci spécifiait que dans nos sociétés, les attributs caucasiens avaient tendance à être connotés positivement et valorisés, et ce au détriment des attributs associés aux personnes de couleur dont la chevelure afro fait partie. En publiant une telle publicité, Nivea a véhiculé une vision réductrice où la coiffure afro serait assimilable à un état de sauvagerie. Cette publicité suit un idéal esthétique mettant en avant des standards de beauté exclusivement occidentaux et où certains types de cheveux n'auraient pas voix au chapitre. Or, il s'avère que par le passé, la coiffure afro est devenue un symbole de fierté, de différentiation et de résistance pour la communauté africaine face à tous ces standards de beauté dans lesquels ils n'arrivaient pas à se reconnaître. C'est pourquoi ce cliché a fait tant de bruit, en mettant à mal ce symbole culturel hautement estimé, la marque s'est attirée les foudres de la communauté noire. Toute une partie de la communauté africaine s'est sentie offensée et n'a pas compris comment de telles étroitesse d'esprit pouvaient encore voir le jour.

Outre l'affront commis à l'égard de la coupe afro, d'autres ont critiqué le fait qu'une fois encore, une personne de couleur était associée à l'idée de civilisation, ou plutôt au manque de civilisation. Selon les détracteurs, ce rapprochement recycle toute une imagerie raciste utilisée lorsque la ségrégation et la colonisation étaient toujours en vigueur :

“Through the combination of the African-American man and the phrase “re-civilize yourself”, Nivea creates a harmful, racist reference (...) For centuries, African-Americans were forced to occupy a

lower position on the hierarchy, whether it be through the practice of slavery, active legal discrimination, or de facto segregation. The term “civilized” often carried a racially-charged connotation, where the notion of a “white man’s burden” established that white individuals were responsible to “civilize” other groups.”¹⁸¹

Pour finir, notons que cette publicité est particulière dans la mesure où elle ne met absolument pas en avant les qualités du produit en question et ne fournit aucune information liée à celui-ci. Comme l’explique McCracken, la publicité se construit principalement autour d’images et de textes évocateurs.”¹⁸² A aucun moment le choix du consommateur ne sera basé sur des critères rationnels. Plutôt, ce dernier sera influencé par le reflet du monde renvoyé dans cette campagne publicitaire et intégrera les idées que cette dernière véhicule. Et c’est bien là que se trouve le problème...

C. Réactions

Il n'a pas fallu longtemps pour que la campagne publicitaire parue dans l'édition de septembre 2011 du magazine de mode Esquire fasse scandale sur les réseaux sociaux. C'est sur la plateforme twitter qu'un internaute avait déclenché la polémique. Dj Enjay avait publié sur le réseau social l'image en question en l'accompagnant des propos suivants : « Actuellement j'ai la barbe et l'afro. Donc je ne rentre pas dans les critères selon Nivea ».¹⁸³ Très vite, ce tweet isolé a eu l'effet d'une bombe. De nombreux internautes l'ont soutenu dans ses propos et ont commencé à critiquer la marque pour ses évocations racistes. Ces derniers ont exprimé leur mécontentement sur les différentes plateformes en ligne du groupe. D'autres sont allés jusqu'à mettre la pression sur la chanteuse Rihanna, égérie de la marque à l'époque, pour qu'elle s'exprime à ce sujet et mette un terme à sa collaboration avec Nivea.

¹⁸¹ Buk71, “« Re-Civilize Yourself » : Nivea’s Painfully Racist Advertisment,” *Bryce’s RCL Discussion Blog* (blog), September 7, 2018, accessed July 13, 2019, <https://sites.psu.edu/katchrcl/2018/09/07/re-civilize-yourself-niveas-painfully-racist-advertisement/>

¹⁸² McCracken, “Advertising,” 124.

¹⁸³ Aude Lorriaux, “Nivea retire une publicité accusée de racisme,” *Le Figaro*, August 19, 2011, <http://www.lefigaro.fr/medias/2011/08/19/04002-20110819ARTFIG00466-nivea-retire-une-publicite-accusee-de-racisme.php>

D. Résolution

Cette vague de critiques a pris une telle ampleur que la publicité controversée a très vite été retirée de la circulation et interdite à la diffusion. En réaction à cette polémique, la marque de cosmétique a présenté ses excuses publiquement par le biais de ses différentes plateformes :

- Sur Facebook:

"Thank you for caring enough to give us your feedback about the recent "Re-civilized" NIVEA FOR MEN ad. This ad was inappropriate and offensive. It was never our intention to offend anyone, and for this we are deeply sorry. This ad will never be used again. Diversity and equal opportunity are crucial values of our company."¹⁸⁴

- Sur Twitter:

"La pub US NIVEA FOR MEN est, nous le reconnaissons, inappropriée. Elle a été retirée. Nous sommes désolés d'avoir pu offenser des personnes."¹⁸⁵

En complément à cela, la maison mère, Beiersdorf USA, a également envoyé par courriel le communiqué de presse qui suit aux médias :

"We are deeply sorry for a recent 'Re-civilized' Nivea for Men ad. This ad was inappropriate and offensive. Diversity and equal opportunity are crucial values at Beiersdorf and we do not tolerate insensitivity. It was never our intention to offend anyone and for this we are deeply sorry. This ad will never be used again. Beiersdorf, as a company, represents diversity, tolerance and equal opportunity. Direct and indirect discrimination must be ruled out in all decisions and in all areas of the company."¹⁸⁶

¹⁸⁴ Bhasin Kim, « Here's the Ad Nivea just Pulled Because People Call it Racist, » Business Insider, August 18, 2011, accessed June 6, 2019, <http://www.businessinsider.fr/us/nivea-pulls-ad-racism-complaints-2011-8>.

¹⁸⁵ Lorriau, "Nivea."

¹⁸⁶ Tim Nudd, "Nivea Apologizes for Wanting to 'Re-Civilize' Black Man," Adweek, August 18, 2011, accessed June 6, 2019, <https://www.adweek.com/creativity/nivea-apologizes-wanting-re-civilize-black-man-134226/>

De manière similaire au cas analysé précédemment, la stratégie de communication de Beiersdorf était une nouvelle fois principalement tournée vers les victimes. Les communiqués expriment un certain regret, une reconnaissance des torts est établie et la société va jusqu'à remercier ses détracteurs. L'entreprise fait profil bas mais essaie tout de même de restaurer son image positive en rappelant les valeurs sous-jacentes de l'entreprise. Dans le cas de cette campagne, aucune action correctrice explicitement liée à cette polémique n'a été mise en place. Cependant, lorsqu'on s'aventure sur le site internet de Beiersdorf, on peut découvrir que quelques mois plus tard, en 2012, la firme a choisi de signer le « German Charter of Diversity » en soutien à la diversité: « This initiative aims to ensure that diversity is recognized, valued and included in the German working culture – irrespective of gender, nationality, ethnic origin, religion, disability, age, or sexual orientation. »¹⁸⁷ Au vu du timing, cette démarche pourrait être interprétée comme faisant partie intégrante d'une stratégie de reconstruction de l'image et de la réputation de la marque...

2) « White is purity »

A. Description du cas

Quelques années plus tard, en 2017, Nivea doit une nouvelle fois faire face à un « bad buzz », suite à la diffusion d'une publicité sur sa page Facebook Nivea Moyen-Orient. Cette campagne publicitaire avait pour but de promouvoir son tout nouveau déodorant « invisible for black and white ». Celle-ci représentait une femme, vraisemblablement caucasienne, toute de blanc vêtue et positionnée de dos. Deux slogans venaient compléter le visuel : « white is purity » et « Keep it clean, keep it bright. Don't let anything ruin it ».

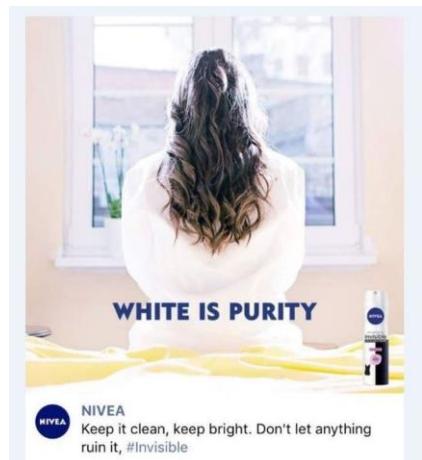


Fig 7. Nivea, 2017, « White is Purity, » *Huffpost*, accessed February 18, 2019, https://www.huffingtonpost.fr/2017/04/06/nivea-accusee-de-racisme-slogan-white-is-purity_a_22028254/.

¹⁸⁷ “We Promote Diversity,” *Beiersdorf* (website), Beiersdorf, accessed March 12, 2019, <https://www.beiersdorf.com/sustainability/people/diversity>.

B. Problématique

Ce message sera interprété par certains comme une manière de réaffirmer une vision dichotomique où tout ce qui serait blanc serait synonyme de pureté et devrait être protégé, alors que la couleur noire, elle, serait assimilable à la saleté et l'impureté. Le problème de cette campagne réside dans le fait que cette distinction ne se limite pas à la simple catégorisation de couleurs mais va plus loin. Comme l'explique Laurence Bardin, « [...] lorsqu'ils sont utilisés dans un même espace de communication, le texte et l'image sont rarement autonomes, indépendants l'un de l'autre, surtout au niveau de la réception du message. Par conséquent, il paraît indispensable d'essayer de saisir la mécanique subtile qui s'instaure entre les deux codes ».¹⁸⁸ Certains ont vu dans cette association de mot et d'image la réminiscence d'une rhétorique raciste coloniale où les personnes elles aussi étaient classifiées sur une échelle de pureté selon la couleur de leur peau.

C. Réactions

C'est ce symbolisme raciste qu'ont voulu dénoncer les personnes qui se sont offusquées. Très vite la photo de cette campagne publicitaire a fait le tour des réseaux sociaux. Et les internautes se sont montrés scandalisés du message véhiculé dans cette campagne publicitaire.

En parallèle à ces revendications et protestations, quelques suprématistes blancs ont joué de cette polémique et utilisé le cliché décrié en leur propre faveur. Certains ont partagé le cliché et l'ont accompagné de propos ouvertement racistes. D'autres ont commenté en apposant des mèmes Internet mettant en scène des personnages controversés tels que Hitler ou Pepe the frog, personnage de fiction ayant été récupéré par l'extrême droite quelques années plus tôt.¹⁸⁹ Une récupération qui n'a pas manqué d'ajouter de l'huile sur le feu et de renforcer d'autant plus la dimension controversée de ce cliché.

¹⁸⁸ Laurence Bardin, “Le texte et l'image,” *Communication & Langages* 26, no. 1 (1975), 98, accessed August 8, 2019, <https://doi.org/10.3406/colan.1975.4211> .

¹⁸⁹ Amy B. Wang, “Nivea’s ‘White Is Purity’ ad campaign didn’t end well,” *The Washington Post*, April 5, 2017, accessed March 23, 2019, https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/04/05/niveas-white-is-purity-ad-campaign-didnt-end-well/?noredirect=on&utm_term=.2c148f34733e

D. Résolution

Face à l'indignation montante, la marque a finalement pris la décision de retirer le cliché controversé de ses réseaux sociaux et a pris le temps de répondre individuellement aux critiques des internautes exprimées sur Twitter. L'un des porte-paroles de la compagnie mère Beiersdorf Global AG s'est exprimé dans les médias et a présenté ses excuses au nom de la marque en admettant que le post était « trompeur » et « inapproprié » :

- Déclaration faite sur la BBC :

"There have been concerns risen about ethnic discrimination due to a post about Nivea Deodorant Invisible for Black & White on our Nivea Middle East Facebook page. We are deeply sorry to anyone who may take offence to this specific post. After realizing that the post is misleading, it was immediately withdrawn. Diversity and equal opportunity are crucial values of NIVEA: the brand represents diversity, tolerance, and equal opportunity. We value difference. Direct or indirect discrimination must be ruled out in all decisions by, and in all areas of our activities. This applies regardless of gender, age, race, skin colour, religion, ideology, sexual orientation, or disability. Nor should cultural, ethnic, or national origin, and political or philosophical conviction be of any significance."¹⁹⁰

- Déclaration faite au Washington Post:

"That image was inappropriate and not reflective of our values as a company. We deeply apologize for that and have removed the post, diversity and inclusivity are crucial values of NIVEA. We take pride in creating products that promote beauty in all forms. Discrimination of any kind is simply not acceptable to us as a company, as employees, or as individuals."¹⁹¹

Une nouvelle fois la marque présente ses excuses et reconnaît qu'un tel cliché n'aurait jamais dû voir le jour. Une réaffirmation des valeurs centrales de

¹⁹⁰ "Nivea removes 'white is purity' deodorant advert branded 'racist,'" BBC, April 4, 2017, accessed May 12, 2019, <https://www.bbc.com/news/world-europe-39489967>

¹⁹¹ Wang, "Nivea".

l'entreprise est établie. Cependant aucune action correctrice n'est envisagée. Dans son éclosion et sa résolution, cette polémique est très similaire au premier scandale qu'a subi Beirdorf, à un détail près : la récurrence des scandales affecte l'image globale de la société. Les internautes sont moins conciliants. Ils ne manquent pas de souligner les polémiques survenues par le passé et établissent des liens entre elles. La responsabilité de l'entreprise est de plus en plus mise en cause. Cette nouvelle polémique n'est plus présentée comme une occurrence ponctuelle et accidentelle mais elle est plutôt envisagée comme étant le reflet d'un problème structurel au sein de la firme.

3) « for a visibly fairer skin »

A. Description du cas

La même année, Nivea fait de nouveau parler d'elle suite à la mise en circulation d'une campagne publicitaire spécialement ciblée pour son marché africain. Cette campagne avait pour but d'assurer le lancement de l'un de leurs nouveaux produits cosmétiques appelé NIVEA Natural Fairness body lotion. Une crème corporelle aux vertus éclaircissantes. L'affiche publicitaire mettait en scène une femme d'origine africaine, au teint clair accompagnée du slogan qui suit « for a visibly fairer skin ». ¹⁹²

En outre, un clip vidéo faisait également partie des supports promotionnels utilisés dans le cadre de cette campagne publicitaire. La diffusion de celui-ci avait également contribué à alimenter les débats... La vidéo mettait en scène Omowunmi Akinnifesi, une ancienne miss Nigeria. Dans le cadre de ce clip vidéo, elle était aperçue en train d'utiliser la pommade en question sur son corps et prononçait notamment cette phrase : « Maintenant, j'ai une peau visiblement plus claire qui me fait me sentir plus jeune ». Alors que la miss beauté est en train d'appliquer le produit sur les différentes parties



Fig 8. Nivea, 2017, « For visibly Fairer Skin, » *Fox News*, accessed February 16, 2019, <https://www.foxnews.com/lifestyle/nivea-cream-ad-for-visibly-lighter-skin-sparks-outrage>

¹⁹² Miranda Larbi, "Now Nivea's been accused of racism over their 'visibly fairer skin' advert," *METRO*, Octobre 19, 2017, accessed May 3, 2019, <https://metro.co.uk/2017/10/19/now-nivea-been-accused-of-racism-over-their-visibly-fairer-skin-advert-7012497/>

de son corps, le téléspectateur observe soudain un changement s'opérer. Progressivement, son teint de peau s'éclaircit jusqu'à finir par adopter l'aspect d'une peau caucasienne.

B. Problématique

Avec ce produit, Nivea a usé d'un marketing ethnique ciblé. C'est-à-dire que la marque a essayé d'offrir à l'un de ses publics cibles une offre spécialisée qui correspondrait à ses besoins et préférences spécifiques. Cependant, comme l'expliquent Holland et Gentry, ce type de stratégies de ciblage ethnique n'a pas toujours le résultat escompté,¹⁹³ et Nivea en a fait l'amer expérience... La marque a essayé de surfer sur la vague des crèmes éclaircissantes qui font fureur auprès d'une partie de la population féminine. Cependant, ces produits très controversés sont loin de faire l'unanimité. L'origine de cette polémique peut s'expliquer par deux raisons.

D'une part, car ce type de crème renvoie l'idée que paraître plus clair est un objectif en soi vers lequel on devrait vouloir tendre. Promouvoir un produit cosmétique aux vertus éclaircissantes laisse entendre qu'un teint foncé serait esthétiquement plus laid et assimilable à un trait de vieillesse. Une fois de plus, c'est le dictat de beauté occidental qui entre en jeu.¹⁹⁴ Pour être considéré comme « belle » et « jeune » une femme de couleur devra se calquer un maximum sur son homologue caucasienne : « Black women [...] do not only face appearance pressures to be slim and youthful but also to lighten their skin, to narrow their noses and to relax their hair. »¹⁹⁵ Ce cas est un bel exemple du colorisme dont sont victimes les personnes de couleur. Il s'agit d'un phénomène postcolonial basé sur la comparaison de teint de peau et discriminant envers les personnes foncées de peau.¹⁹⁶ « Colourism [is] the practice of valuing light skin over darker skin since colonialism and slavery. This is an obvious example of the intersection of racism with

¹⁹³ Holland, “Ethnic,” 1.

¹⁹⁴ Coltrane, “Perpetuation,” 369.

¹⁹⁵ G. Jankowski, S. Tshuma, S. Tshuma and M. Hylton, “Light except Lupita: The representation of Black Women in Magazines,” *Psychology of Women Section Review*, (2017): 11, accessed July 18, 2019 <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/4016/1/Jankowski%20et%20al%20%28in%20press%29%20Light%20except%20Lupita.pdf>.

¹⁹⁶ Ronald Hall and Neha Mishra, “Le colorisme et les crèmes éclaircissantes, legs invisibles de la colonisation,” *Le Monde*, April 26, 2018, accessed February 16, 2019, https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/04/26/le-colorisme-et-les-cremes-eclaircissantes-legs-invisibles-de-la-colonisation_5291161_3212.html.

appearance pressures ». ¹⁹⁷ Les crèmes éclaircissantes renforcent donc ce type d'idées préconçues, où le noir serait un état imparfait en quête d'amélioration. En mettant en vente de tels produits cosmétiques, Nivea a contribué, indirectement, à véhiculer de tels messages préjudiciables. Sous couvert d'aider ses clientes à atteindre leur objectif de beauté, la marque a joué de la pression sociale en vigueur et a essayé de tirer profit de l'insécurité de nombreuses femmes quant à leur couleur de peau.

D'autre part, cette campagne a également été très controversée parce qu'elle promouvait un mode de vie dangereux pour la santé. En effet, les crèmes éclaircissantes peuvent avoir des effets secondaires indésirables. Elles pourront notamment attaquer voire brûler le derme de ceux et celles qui les utilisent et avoir des conséquences irréversibles sur la peau. La particularité de cette polémique réside dans le fait que non seulement la campagne publicitaire a été dénoncée pour son caractère discriminatoire mais en plus, le produit en lui-même et ses fonctionnalités ont, eux aussi, fait l'objet de vives critiques.

C. Réactions

La polémique est née suite à un tweet posté par le musicien Guinéen Fuse ODG. Dans ce post, ce dernier a retweeté la vidéo controversée en la commentant de la sorte :

« For those of u claiming the word ‘fairer’ mean beautiful TakeDown ya SelfHate billboards in Africa. #BlackIsBeautiful @Nivea_UK @NiveaUSA ». ¹⁹⁸

Cette campagne publicitaire, diffusée au Nigéria, Cameroun, Ghana et Sénégal a très vite suscité la mobilisation de nombreux internautes. Ces derniers ont exprimé leur mécontentement en appelant à un boycott de la marque et en réclamant la suppression de la campagne publicitaire via le hashtag #pullitdownnow. D'autres ont mis en avant les hashtags #Ilovemyshadeofbrown et #Blackisbeautiful pour insister sur le fait que le fait d'être plus clair ne devrait pas être assimilé à quelque chose de plus beau et désirable.

¹⁹⁷ Jankowski, “Light,” 5.

¹⁹⁸ Fuse ODG, October 18, 2017 (02 :28 pm), post on Twitter, accessed April 19, 2019, <https://twitter.com/fuseodg/status/920582446877413376>.

D. Résolution

En réaction à cette vague de critiques, Beiersdorf, la compagnie mère de la marque, s'est exprimée sur plusieurs de ses plateformes:

- Via un post sur sa page Facebook :

“We have recently noted concerns on social media by some consumers regarding our NIVEA Natural Fairness Body Lotion communication in Ghana. We would like to emphasise that this campaign is in no way meant to demean or glorify any person's needs or preferences in skin care. The product is meant to protect the skin from long-term sun damage and premature skin-ageing and also address "uneven skin tone". Every consumer's the right to choose products according to their personal preferences.”¹⁹⁹

- Dans un communiqué adressé au Huffington Post, celle-ci a déclaré ne pas avoir voulu offenser qui que ce soit, tout en défendant la promotion de produits ayant pour but d'éclaircir la peau :

“We recognise the concerns raised by some consumers regarding a Nivea product communication in Ghana and take them very seriously. Our intention is never to offend our consumers. As a global company, Beiersdorf offers a wide range of products that are aimed to address the diverse skin care needs of our consumers around the world. We acknowledge every consumer's right to choose products according to their personal preferences, and we are guided by that to provide them with high-quality skin care product choices.”²⁰⁰

¹⁹⁹ Mazi Emeka Nwankwo, “Nivea Ad For ‘Visibly Fairer Skin’ Sparks Controversy In West Africa,” *National Public Radio*, October 20, 2017, accessed April 8, 2019,

<https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2017/10/20/558875377/nivea-ad-for-visibly-fairer-skin-sparks-controversy-in-west-africa?t=1553458519531>

²⁰⁰ Tahima Begum, “Nivea Under Fire For Advertising Skin Lightening Product,” *Huffingtonpost*, October 20, 2017, accessed April 8, 2019, https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/nivea-visibly-fairer-skin-advert_uk_59e9b3afe4b0df10767c1c84?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGNO91DKhsRjthiq7P1F2p2s_f97fQ89hesqpH1vYXCDRoZ8OSfXJBK5qdegT3ZNZUFBug3w6byMnDGLgfS5iYj8nnqhG0rdcVeL-1Rp_gqA_wdaBorlbXrNvvk5rm-Wr7_AR2FXim_llCtZKR83_k_-EqaYsEbpxmYl3yD6oqS

Par ailleurs, des internautes ont également fait savoir sur les réseaux sociaux que la compagnie avait tout de même partiellement cédé face à la pression puisque celle-ci a finalement décidé de remplacer les affiches publicitaires d'origine par d'autres mettant en scène des modèles à la peau plus foncée.²⁰¹

Pour finir, la marque a entrepris une dernière démarche pour tempérer la crise, expliquer son point de vue sur le sujet et minimiser les risques de futures plaintes. Dans la section FAQs de la version nigériane de son site internet, la marque NIVEA a rédigé une section entière spécifiquement dédiée à sa gamme de produits Natural Fairness. Parmi la liste de questions pratiques relatives aux produits en eux-mêmes et à leur utilisation, deux questions sortent du lot. Celles-ci semblent avoir été spécialement rédigées en réponse à la polémique survenue et aux critiques émises, à savoir :

- Is NIVEA promoting skin lightening?
- Is NIVEA proposing that fairer skin is more beautiful than dark skin?

A ces deux questions, la marque apporte une seule et même réponse détaillée qui sera récupérée à l'identique d'une question à la suivante :

“No. We develop our products in view of helping consumers to maintain their skin’s health and beauty. This development is of course geared towards consumer’s wishes and needs which are not the same globally. Whereas, Europeans often wish to have a tanned skin, beauty in Asia and Africa is often connected to a lighter complexion. As a manufacturer of cosmetic products, we try to develop products which respond to these cultural preferences, however, of course always in line with current health and safety requirements. This is the reason why for example many of our products used outside in the sun (e.g. face care) contain sun protection filters. Our products may help consumer to reach their beauty ideal which is formed by their cultural background.”

²⁰¹ Lynsey Chutel, “Nivea’s Fair Skin Products are Only Capitalizing on an Age-Old African Insecurity,” *Quartz Africa*, October 27, 2017, accessed April 8, 2019, <https://qz.com/africa/1113656/nivea-ad-for-fair-skin-pulled-in-ghana-but-african-consumers-still-value-white-features/>

Par le biais de cette foire aux questions, la marque en a profité pour non seulement apporter une réponse aux critiques qui avaient été émises à son égard, mais aussi pour se protéger des éventuelles nouvelles remarques qui pourraient lui être adressées à l'avenir. Pour justifier son produit, NIVEA met notamment en avant les préférences culturelles de sa clientèle et assure ne vouloir imposer aucun idéal de beauté mais plutôt répondre aux besoins et envies de son public cible. Elle compare cette crème éclaircissante aux crèmes auto-bronzantes largement répandues auprès de la clientèle européenne. A l'aide de cette comparaison, la marque essaye de changer la perspective que l'opinion publique a de son produit en le rapprochant d'un autre produit cosmétique faisant déjà partie des mœurs. Selon Nivea, la crème éclaircissante ne serait finalement rien de plus que le produit antinomique d'une crème auto-bronzante. En mettant en avant leurs similitudes, Nivea tente tant bien que mal de démontrer l'argument racial de cette polémique. Cependant, d'aucuns pourraient lui répliquer que si l'auto-bronzant est un produit visant à atteindre un certain idéal de beauté, la crème éclaircissante lui est différente en ce point qu'elle est un produit visant à atteindre un certain idéal de beauté basé sur une hiérarchisation des races et des couleurs...

On le voit, la stratégie de réponse adoptée dans le cadre de cette polémique est bien différente de celles étudiées précédemment. Contrairement aux cas que nous avons abordés, ici, la marque a choisi d'expliquer et de défendre son point de vue auprès de ses utilisateurs. Ici, Nivea défend sa campagne ainsi que le produit qu'elle promeut. Aucune excuse n'a été présentée et la marque ne se considère nullement en tort... Toutefois, on remarque dans ses stratégies de réponse que la marque reste tout de même centrée sur ses consommateurs puisqu'elle insiste sur le fait qu'elle est à l'écoute des inquiétudes de ses clients et qu'elle ne voudrait en aucun cas froisser ces derniers.

3.2.2) Conclusions

Ces dernières années, l'éthique a été mise en exergue au sein des entreprises à la suite d'initiatives à la fois internes et externes. Divers organes de régulation nationaux et internationaux servent aujourd'hui de point de référence dans la définition et l'élaboration de politiques ayant pour but de promouvoir et d'assurer la responsabilité sociétale des entreprises.

Outre la législation en vigueur en matière de lutte contre la discrimination et le racisme, des réglementations sectorielles et organes spécialisés tels que l'ISO et le JEP ont été mis sur pied afin d'encourager chaque acteur évoluant dans le domaine entrepreneurial à adopter des pratiques éthiques et responsables. Ces initiatives de régulation prennent la forme de recommandations préventives, de lignes de conduite et d'organes de consultation auxquels les entreprises peuvent choisir ou non de se référer en cas de doute. Une éthique normative vivement promue mais aucunement imposée. Une prise de conscience de plus en plus marquée de la sphère d'influence des entreprises et de l'impact, positif ou négatif, que celles-ci peuvent avoir sur leurs différentes parties prenantes, a vu le jour. Au sein de l'entreprise, on a compris les enjeux financiers, commerciaux, d'image et de réputation que la responsabilité sociétale peut avoir sur les résultats de l'entreprise et son fonctionnement quotidien. C'est pourquoi très vite divers codes de conduite ont été élaborés en interne.

En parallèle à cela, les consommateurs évoluant dans la sphère d'influence de ces entreprises ont, eux aussi, pris conscience du pouvoir et de l'influence qu'ils pouvaient exercer sur le bon fonctionnement des activités entrepreneuriales en cas de manquement... Ils font office de moyen de pression pour les entreprises et sont devenus des facteurs non négligeables dans leurs stratégies de marketing. L'opinion publique a trouvé dans les réseaux sociaux un moyen de se faire entendre et de peser sur la balance et elle n'hésite pas à en faire usage le cas échéant. Les réseaux sociaux ont permis d'apporter une nouvelle dimension aux revendications sociales et enjeux sociétaux. De nouvelles voix, muettes jusqu'alors, peuvent maintenant exprimer leur vécu et leur perspective inédite. Il en revient aux entreprises d'adopter une certaine ouverture d'esprit à l'égard de celles-ci et d'en tenir compte dans l'ensemble de leurs démarches entrepreneuriales afin de ne pas les offenser. Des efforts ont été faits dans ce sens. Les entreprises développent de plus en plus leurs propres outils d'autorégulation. Il est d'usage de faire apparaître sur son site internet ses engagements et accomplissements socio-environnementaux²⁰². A l'aide d'outils tels que le reporting socio-environnemental, les entreprises ont mis l'accent sur des initiatives quantifiables. Elles publient annuellement des rapports de durabilité établissant un récapitulatif de toutes les avancées engendrées par leurs

²⁰² David Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005), 1-222, accessed May 4, 2019, <https://www.marketsandmorality.com/index.php/madm/article/viewFile/329/318>.

activités quotidiennes d'un point de vue économique, social et environnemental.²⁰³ Bref, la responsabilité sociétale est devenue un domaine à part entière au sein des grandes entreprises commerciales et H&M et Beiersdorf ne font pas exception à la règle. Nul doute, l'éthique est bien présente au sein de ces entreprises qui disposent toutes deux de documents formels à cet égard.

3.2.3) La codification éthique et ses limites

Chacune des deux multinationales étudiées avait établi des principes moraux en matière d'ouverture d'esprit, de respect de la diversité et de lutte contre la discrimination et le racisme. Ces valeurs sont surlignées dans les fondements mêmes de ces entreprises et alimentent l'ensemble de leur stratégie de communication.

Sur le site internet de Beiersdorf, par exemple, une page entière a été dédiée à la promotion de la diversité. Sur cette page intitulée « We promote diversity », on apprend notamment que l'entreprise a développé un programme nommé « One Team. Living Diversity » ayant pour but de lutter contre la discrimination et le racisme. Géraldine Weilendt, Diversity Manager chez Beiersdorf, présente la diversité comme étant une valeur centrale de l'entreprise et la clé de son succès.²⁰⁴ Selon elle, l'entreprise bénéficierait de cette intégration de diverses cultures, expériences et personnes, puisque cette inclusivité lui permet de s'ouvrir à différentes perspectives « inclusion promotes an enriching exchange of views, broader vision, openness to new ideas – and therefore also helps drive innovation and continuous learning. You have a stronger market and consumer focus, as it helps you to understand the consumer better and it enables better penetration of demographically diverse markets ». ²⁰⁵

Chez H&M, c'est le document intitulé « The H&M Way » qui va se charger de définir les valeurs et lignes de conduite sensées orienter chaque action et décision prise par la compagnie et ses membres. Dans celui-ci, Karl-Johan Persson, PDG de Hennes & Mauritz, vante une culture d'entreprise axée sur ces valeurs centrales :²⁰⁶

²⁰³ “About Sustainable Reporting”, *Globalreporting* (website), Global Reporting Initiative, accessed August 7, 2019, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

²⁰⁴ “We Promote”.

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ “The H&M Way,” *H&M* (website), Hennes & Mauritz, accessed June 13, 2019, https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/fr/hm-way/HM%20Way_fr.pdf

« Nous sommes jugés sur nos actes et notre comportement les uns envers les autres mais aussi envers nos clients, nos fournisseurs et autres partenaires, car chaque jour nous interagissons avec le monde qui nous entoure. Dans ce contexte, il est crucial que quel que soit le poste que nous occupons au sein de H&M, nous soyons toujours fidèles à nos valeurs et à nos lignes de conduite afin de représenter H&M de la meilleure façon possible, dans tout ce que nous faisons. Nous menons notre activité selon « the H&M Way » c'est-à-dire de façon éthique, honnête et responsable. [...] Le client est toujours au centre de nos priorités, de la phase de design jusqu'à l'expérience shopping. Comprendre et satisfaire les besoins de nos clients est au cœur de toute notre activité. »²⁰⁷

Parmi ces valeurs représentant « l'esprit H&M » on retrouve notamment le respect fondamental de chaque individu et l'ouverture d'esprit. En outre, Persson assure que H&M privilégie la diversité et l'égalité et refuse toute forme de discrimination : « Le marketing de H&M a un impact majeur et il est essentiel pour nous de véhiculer une image positive, en choisissant notamment des top models qui présenteront notre mode en accord avec nos valeurs. La publicité H&M n'a pas pour objectif de communiquer un idéal particulier mais plutôt une grande diversité de styles, d'attitudes et d'origines ethniques. »²⁰⁸

Néanmoins, malgré toutes les dispositions éthiques mises en place, les compagnies arrivent à aller à l'encontre de leurs propres engagements. Elles font preuve, dans certaines circonstances, d'une certaine ignorance et d'un manque de sensibilité quant à certains enjeux. Cette conscience morale de plus en plus marquée ne leur a pas toujours permis de discerner en amont le caractère polémique que leurs campagnes publicitaires pouvaient couvrir et de prévenir les scandales qui les ont touchés. Il n'est pas rare que les sociétés prennent des décisions controversées allant à l'encontre des valeurs qu'elles défendent. Certains prônent donc une remise en question des pratiques liées à la responsabilité sociétale :

« Although this way of understanding CSR—as related to social problems—is quite common, one wonders whether the only social responsibility of business is this or something broader. Perhaps CSR should include the social impact of activities inherent to the business mission in society, [...] »²⁰⁹

Une attention toute particulière devrait être donnée à la sphère d'influence de l'entreprise et à l'impact que chacune de ses décisions et actions peut avoir sur ses parties prenantes. Dans le cas présent, l'ironie réside dans le fait que ces entreprises luttant ouvertement contre le racisme et la discrimination sont elles-mêmes créatrices et vectrices de contenus

²⁰⁷ “The H&M way,” *ibid.*

²⁰⁸ “The H&M way,” *ibid.*

²⁰⁹ Vogel, “*Market*,” 195.

stéréotypés et discriminatoires. C'est à cet égard que l'éthique a encore un rôle à jouer, pour bousculer les idées préconçues, faire disparaître les associations tendancieuses et combattre le racisme ordinaire sous toutes ses formes. Comme mentionné dans le Guide pour la mise en œuvre des codes du marketing d'ICC, « le Code est un socle essentiel mais la crédibilité de l'autorégulation dépend de sa mise en œuvre. [...] l'adhésion à un code de conduite n'est un réel avantage que si ses règles et ses principes sont intégrés dans sa politique de gestion et activement appliqués et exécutés. »²¹⁰ Disposer d'outils promouvant la responsabilité sociétale et un comportement éthique de la part de l'ensemble des employés est une chose, que ceux-ci soient appliqués au quotidien et pris en compte lors de chaque acte ou décision managériale en est une autre.

Comme on a pu le voir dans le cadre des différentes polémiques étudiées, le challenge pour les entreprises est de rester constamment fidèles à leurs valeurs et cohérentes vis-à-vis des résolutions éthiques qu'elles se sont imposées. Chacune des décisions et démarches entreprise, aussi insignifiante soit-elle, se doit de s'inscrire dans le prolongement des normes éthiques établies et d'en être le reflet. Pour en arriver là, les entreprises ainsi que leurs employés doivent faire preuve d'une certaine ouverture d'esprit qui a dû manquer dans les différentes polémiques mentionnées. De fait, les cas analysés précédemment sont de beaux exemples du manque d'éducation et de questionnement éthique qui règne parfois au sein des entreprises.

3.2.4) Développer une culture d'entreprise éthique et responsable

Comme l'explique Jean-Jacques Nillès, l'éthique implique une prise de décision personnelle. « Alors que la morale définit des principes ou des lois générales, l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée. »²¹¹ Imposer un type de comportement sous couvert de respect de l'éthique irait donc à l'encontre-même de la notion d'éthique. Dès lors, il revient à l'entreprise d'initier

²¹⁰ Chambre de Commerce Internationale, *Code ICC Consolidé sur les Pratiques de Publicité et de Communication Commerciale* (Paris: Chambre de Commerce Internationale, 2011), 48, accessed May 1, 2019, https://www.jep.be/sites/default/files/rule_reccommendation/icc_fr_code.pdf.

²¹¹ Jean-Jacques Nillès, "L'éthique es tunc competence professionnelle," Journal du Net (website), March, 2003, accessed July 19, 2019, http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml.

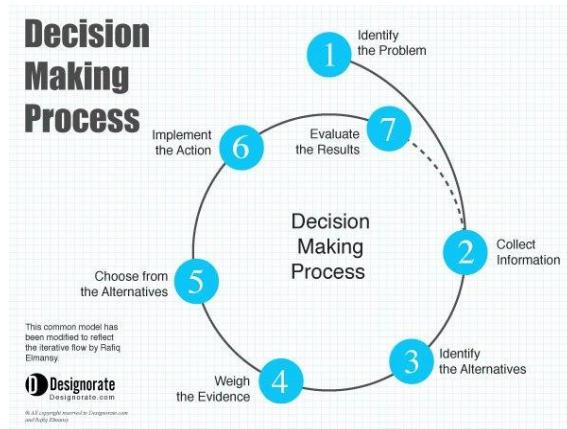


Fig 9. Bohren, Anna, « Decision Making Process : Complete Guide,» *Cognifit*, accessed May 4, 2018, accessed August 1, 2019, <https://blog.cognifit.com/decision-making-process/>.

Dans son TERA model, Langlois établit que la connaissance est la première étape de toute analyse éthique d'une situation. « Knowledge [...] reveals the degree of ethical sensitivity that an individual possesses and makes it possible to grasp the moral dimensions of a situation of conflict and the potential ethical challenges. »²¹² Il est donc important pour les entreprises d'initier un processus d'instruction auprès de leurs employés pour que ces derniers acquièrent certaines connaissances essentielles. Cette construction de connaissance peut notamment s'effectuer en appliquant le modèle du « inquiry-based learning ».²¹³ Ce type d'apprentissage par la recherche et le questionnement implique l'apprenant et lui permet d'acquérir de nouvelles compétences en termes de résolution de problèmes qui pourront lui être bénéfiques dans la réalisation de ses tâches quotidiennes « inquiry activities provide a valuable context for learners to acquire, clarify, and apply an understanding of [...] concepts ».²¹⁴ Les employés évoluant au sein des entreprises ne possèdent pas toujours les connaissances nécessaires pour aborder respectueusement les différents profils qui constituent leur public cible. Or, il est de leur devoir de s'informer du contexte socio-culturel dans lequel ils évoluent et de tenir compte des tendances et enjeux qui lui sont associés. La mise en place d'un tel processus d'apprentissage leur permettra d'avoir une vision plus globale sur certaines thématiques et de diversifier leur

²¹² Langlois, "Anatomy," 76.

²¹³ **Voir Annexe 13.**

Margus Pedaste, Mario Mäeots, Leo A. Siiman, Ton De Jong, Siswa A.N. Van Riesen, Ellen T. Kamp, Constantinos C. Manoli, Zacharias C. Zacharia and Eleftheria Tsourlidaki, "Phases of inquiry-based learning: Definitions and the inquiry cycle," *Educational research review* 14, (February 15) : 54, accessed June 23, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.02.003>.

²¹⁴ Daniel C. Edelson, Douglas N. Gordin and Roy D. Pea "Addressing the challenges of inquiry-based learning through technology and curriculum design," *Journal of the learning sciences* 8, no. 3-4 (June 2011), 391-450, <https://doi.org/10.1080/10508406.1999.9672075>.

ses employés à une certaine sensibilité éthique. Pour s'assurer que les bonnes décisions soient prises d'un point de vue éthique et opérer de manière efficace en cas de dilemme moral, les entreprises devront développer chez leurs employés deux compétences primordiales : la connaissance et le questionnement éthique. Celles-ci leur serviront de base sur laquelle s'appuyer pour faire les bons choix lors de tout processus décisionnel.

point de vue. Ils pourront petit à petit cultiver et développer une certaine sensibilité éthique qui leur permettra à son tour d'aborder des sujets sensibles de façon plus réfléchie et éthiquement juste. Une meilleure approche socio-historique de leur zone d'influence pourra également s'avérer être un atout non négligeable. Une bonne connaissance du contexte historique leur permettra notamment d'être conscients des connotations que leurs actions ou décisions pourront évoquer chez une partie de la population et donc d'éviter de froisser les sensibilités de certains. Il s'agit là de tout un processus d'apprentissage qui doit être mis en place par l'entreprise à l'attention de l'ensemble de son personnel et à terme intégré par celui-ci. Cet élargissement des perspectives pourra s'avérer capital par la suite au sein des différents processus décisionnels de l'entreprise. Une équipe ouverte d'esprit sera mieux à même de comprendre les sensibilités des différentes communautés faisant partie du public cible de l'entreprise. Notons qu'outre cette connaissance de l'environnement, les employés devront bien évidemment en premier lieu maîtriser les valeurs et lignes de conduite promues par leur entreprise pour pouvoir rester fidèles à celles-ci au quotidien. Personnaliser les outils de normalisation mis en place est un impératif. Revenir sur des termes théoriques en les vulgarisant et détailler ce que cela peut impliquer en fonction du poste, du métier ou du type d'action ou de décision entrepreneurial est la clé d'une culture d'entreprise effective. « Une éducation devrait être fournie à toutes les personnes concernées afin d'assurer une connaissance suffisante des règles de fond du Code et des obligations qui en découlent. »²¹⁵ Le but est que chaque membre de l'entreprise se sente concerné par rapport aux valeurs définies par cette dernière et que les différents codes et réglementation éthiques fassent « partie intégrante de la stratégie et des objectifs commerciaux de l'organisation. »²¹⁶

Cette démarche éducationnelle devra être couplée à un questionnement éthique constant de la part des employés. Ces derniers devront à tout moment se poser ce que l'on appelle des questions éthiques :

“Ethical questions are raised by the desired results of actions undertaken and the consequences envisaged for oneself and others, which aid our efforts to make a good decision. This introspection engages our capacity for reflection and contributes to moral imagination. The person anticipates several situations, while also weighing the possible positive and negative consequences. Reflection (regarding the outcome of the action) and imagination (anticipation of consequences) are two important elements in ethical questioning.”²¹⁷

²¹⁵ Chambre, “*Code*,” 49.

²¹⁶ Chambre, *ibid.*, 49.

²¹⁷ Langlois, “*Anatomy*,” 63.

Les employés devront être capables de problématiser leurs tâches et décisions quotidiennes. Il s'agira de questioner en permanence le bien-fondé de ses pratiques, d'évaluer l'image que ces-dernières renvoient de la société et d'estimer les conséquences qu'elles pourraient avoir sur ceux qui nous entourent... Selon Langlois, ce questionnement éthique reposera sur les trois éthiques fondamentales listées ci-dessous :

- The ethic of critique
- The ethic of justice
- The ethic of care

À elles trois, ces éthiques sont censées pouvoir guider toute pratique entrepreneuriale. Et elles devraient être automatiquement incorporées dans toute analyse morale d'une situation donnée. Si elles avaient été appliquées en amont par les créateurs des publicités ayant fait polémique, elles auraient pu aider ces professionnels à discerner les problèmes sous-jacents de leurs campagnes publicitaires. Plus particulièrement, en basant leur questionnement éthique sur l'éthique de la critique, ils auraient pu s'assurer que leurs décisions soient justes et équitables. Cette éthique a pour particularité de remettre en question chacune des décisions effectuées au nom de l'entreprise pour en déceler les idées préconçues et déloger les injustices sociales :

« Those whose moral reasoning is heavily influenced by an ethic of critique will grapple with the realities underlying choices that might ensure greater social justice. The process of reflection that this approach entails will also bring to light the sort of disproportionate allocation of benefits that can arise when power is misused. This ethical perspective helps us move from a sort of moral innocence, in which we simply assume that this is « the way things are », to a consciousness of the fact that political and social arenas reflect arrangements of power and privilege, interests and influence, that are often legitimized by a supposed form of rationality, as well as by law or custom ».²¹⁸

Au quotidien, toute décision prise au sein de l'entreprise devrait être remise en question et considérée sous diverses perspectives. La promotion d'une certaine ouverture d'esprit et d'un questionnement de ses propres pratiques pourra permettre aux membres de l'entreprise de détecter plus facilement les contenus ambigus et potentiellement dangereux pour l'image de l'entreprise. Dans plusieurs des cas analysés précédemment, les personnes en charge de la publication de ces contenus ont fait preuve d'un certain manque de recul qui aurait peut-être pu permettre à l'entreprise d'éviter de faire face à une telle polémique. En effet, lorsqu'on travaille avec des formulations et représentations imagées, il est important d'accorder une attention

²¹⁸ Langlois, *ibid.*, 67.

particulière aux différents sens renvoyés par sa propre production. La signification dénotée qu'ont voulu promouvoir certaines marques dans leurs campagnes publicitaires a été détrônée par le sens connoté qu'un terme ou une image présentait. En communication, le message que l'émetteur veut faire passer, ne sera pas toujours celui que le destinataire recevra. De fait, « la plupart des auteurs semblent insister sur le caractère polysémique des messages visuels, c'est-à-dire sur la pluralité de sens possibles pouvant surgir de signifiants non-univoques. »²¹⁹ Ainsi, un seul et même support promotionnel pourra renvoyer différentes images et être vecteur de diverses interprétations, d'où l'importance de s'informer d'un point de vue socio-culturel pour éviter tout sous-entendu offensant. Cette prise de conscience représente une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise et les différentes démarches qu'elle entreprendra dans le futur.

Entretenir une relation avec l'environnement dans lequel on évolue et apprendre à connaître les parties prenantes qui nous entourent permettra de saisir de nouvelles nuances pouvant jouer un rôle capital dans la définition d'une campagne publicitaire. Être à la fois en phase avec l'actualité, mais également avec les événements passés pourra engendrer une meilleure compréhension des différences et enjeux culturels qui peuvent exister au sein de la société et influencer les performances de l'entreprise. En développant de telles compétences, le personnel sera capable d'aborder certaines thématiques controversées de manière innovante en prenant ses distances vis-à-vis de toutes ces idées préconçues desquelles les entreprises ont parfois du mal de se détacher. Pour maintenir sa légitimité ou améliorer ses performances globales, l'entreprise se doit de tenir compte de toutes ces considérations axées sur le consommateur au risque de devoir faire face à un affaiblissement de la confiance du public vis-à-vis de ses produits et/ou services.

²¹⁹ Bardin, "Texte," 99.

3.3) Les revendications raciales comme atout pour l'entreprise

Au vu des nombreuses campagnes publicitaires et autres produits ou actions managériales ayant fait scandale suite aux représentations maladroites qu'elles ont fait des populations de couleur, on pourrait se poser la question de savoir s'il est encore possible d'aborder des thématiques portant sur la diversité raciale sans risquer d'être automatiquement taxé de racisme... En effet, souvent face à toutes ces critiques et dénonciations, beaucoup évoquent une hyper-sensibilité, voire une victimisation ou une exagération de la part des personnes de couleur. Certains déplorent le fait que, quoi que fassent les entreprises, lorsqu'il s'agit de mettre en scène une certaine diversité culturelle, elles auront toujours le mauvais rôle.

Cependant, comme on va le découvrir dans cette partie, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, s'il peut être source de risques pour ses performances, peut également être générateur d'opportunités « Steven Fink (...) définit la crise comme « un état fluide et dynamique des affaires contenant du danger et de l'opportunité. C'est un point de bascule pour le meilleur ou le pire » ».²²⁰ Il existe de nombreux exemples d'entreprises ayant compris leur environnement et su tourner celui-ci à leur avantage. « De plus en plus, les publicités se font engagées. Les marques l'ont bien compris : aujourd'hui, pour convaincre les consommateurs, il faut avoir une vraie valeur ajoutée en plus de la qualité des produits. Anciennement vecteurs de discriminations et de sexismes, les nouvelles campagnes prônent aujourd'hui l'égalité et l'acceptation. »²²¹ Souvent, ces dernières ont su repérer une niche non-exploitée dans le marché. Elles sont restées à l'écoute des revendications de leur public cible et ont démasqué les enjeux et opportunités enclavés dans les mouvements sociaux, ce qui leur a permis de subvenir de manière pertinente aux besoins et attentes d'un public généralement sous-représenté ou mal représenté. Elles ont joué de ce déséquilibre social dans leurs démarches marketing pour transformer ces revendications en un atout commercial pour leur société.

Ce volet sera plus particulièrement consacré aux entreprises ayant su transformer des problématiques raciales, pouvant être perçues comme de potentielles menaces, en une

²²⁰ Libaert, "Communication," 4.

²²¹ Laetitia Reboulleau, "La nouvelle pub Nike engage contre le racism," *Marie Claire*, accessed June 13, 2019, <https://www.marieclaire.fr/la-nouvelle-pub-nike-engagée-contre-le-racisme,842808.asp>

opportunité pour leurs activités. Prouvant ainsi que des thèmes comme l'inclusion et la diversité ne sont pas devenus des sujets tabous inévitablement sources de polémiques. Au contraire, lorsqu'elles sont bien réalisées, de telles tentatives d'inclusion représentent un réel potentiel pour l'entreprise et peuvent s'avérer très profitables d'un point de vue économique “From a business perspective, many companies are discovering that previously ignored ethnic groups are growing in market power and that meeting their needs is an opportunity for success.”²²²

3.3.1) Entreprises ayant identifié une lacune dans le marché et utilisé celle-ci à leur avantage

Ci-dessous, une liste reprenant les produits, campagnes ou actions promotionnelles ayant su transformer une problématique sociale préexistante (manque de représentation des communautés de couleur, produit ou service absent, manque d'innovation, représentations stéréotypées...) en opportunité pour l'entreprise :

- Absence de produits cosmétiques adaptés aux caractéristiques physiques des personnes de couleurs :
 - Fenty Beauty de Rihanna : révolutionne l'offre cosmétique destinée aux femmes de couleur. (2017)
 - Kelly Rowland et sa chanson « Crown » dont le clip a été réalisé en collaboration avec la marque Dove. Celui-ci a pour but de dénoncer un phénomène de « discrimination capillaire » et de mettre en valeur tous les types de cheveux. (2019)
- Représentation stéréotypée/Manque de représentation des personnes de couleurs au cinéma :
 - La sortie du film Black Panther caractérisé par son casting entièrement noir et qui réalisera le 5^e meilleur démarrage de tous les temps aux États-Unis (29 janvier 2018)

²²² Holland, “Ethnic,” 1.

- Manque d'égalité et discrimination raciale :
 - Pub Nike plaidant en faveur de plus de respect, d'égalité, et prônant un jugement basé sur les actes et non la couleur de peau²²³

Les créateurs de toutes ces campagnes promotionnelles ont en commun le fait qu'ils ont su créer pour leur public cible de la valeur partagée. En appliquant les principes du design thinking, ils ont su détecter les attentes de leurs consommateurs et s'en sont servi pour les mettre à profit:

« a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity. »²²⁴

Ils ont su faire preuve d'innovation et mettre à la disposition des consommateurs un produit ou une campagne promotionnelle à la hauteur de leur espérance « innovation is powered by a thorough understanding, through direct observation, of what people want and need in their lives and what they like or dislike about the way particular products are made, packaged, marketed, sold, and supported. »²²⁵ Ainsi, ils ont créé de la valeur partagée pour les minorités raciales en s'attaquant à des enjeux sociaux préexistants « Reconceiving needs, products, and customers by meeting societal needs through products and addressing unserved or underserved customers »²²⁶.



Fig 10. “Shared Value and the Three Pillar Network,” 3 Pillars Network (website), accessed August 7, 2019, <http://www.3pillarsnetwork.com.au/blog/shared-value-and-the-3-pillars-network/>.

²²³ “Nike Commercial 2017 LeBron James, Serena Williams, Kevin Durant Equality,” *Youtube* (website), accessed June 28, 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=u2fPdEpSZLY>

²²⁴ Tim Brown, “Design thinking,” *Harvard business Review* 86, no. 6 (October 2012) : 2, accessed August 5, 2019, <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>.

²²⁵ Tim, *ibid.*, 1.

²²⁶ Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke an Elizabeth Hawkins, “Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results,” (2011).

3.3.2) Analyse de cas - Lancement de la marque de cosmétique « Fenty Beauty » de Rihanna

A. Quelle était la problématique existante ?

“[...] formulating a community of white consumers that representationally, and often materially, excluded African American people.”²²⁷

Pendant longtemps le marché de la consommation s'est presqu'exclusivement adressé à une clientèle blanche. Les personnes d'origine africaine étaient sous-représentées voire non représentées et les produits de consommation correspondant à leurs besoins spécifiques étaient rares, inadaptés voire inexistants. Plusieurs raisons viennent expliquer cette prévalence des standards de beauté “blancs” sur le marché de consommation. Certains considéraient qu'il était absurde de prendre en compte le consumérisme noir dans leur stratégie marketing.²²⁸ D'autres partaient du principe que les consommateurs blancs n'achèteraient jamais un produit associé à des personnes de couleur.²²⁹ C'est dans ce contexte que s'insère la problématique que l'on étudie ici. Il y avait une absence de produits cosmétiques correspondant aux caractéristiques des peaux basanées et noires. Généralement, l'offre des marques de cosmétiques se focalise principalement sur des peaux blanches ou tout au plus bronzées et dans les rares cas où une offre dédiée à une clientèle noire existe, celle-ci consiste généralement en une palette de couleurs se limitant à quelques teintes.

²²⁷ Mehaffy, “Advertising,” 167.

²²⁸ Mehaffy, *ibid.*, 151.

²²⁹ Coltrane, “Perpetuation,” 368.

B. Comment la marque a-t-elle joué de ces enjeux pour en faire des atouts pour l'entreprise ? Quelle a été la solution apportée ?



Fig 11. "Palette de couleurs," *InStyle* (website), accessed July 15, 2019, <https://www.instyle.com/news/rihanna-fenty-beauty-pro-filtr-concealer>.

En septembre 2017, la chanteuse Rihanna lance sa marque de cosmétiques Fenty Beauty. Très vite, la marque fait parler d'elle pour sa gamme étendue : chaque teinte de peau y trouve une série de produits qui lui sont adaptés. La chanteuse barbadienne a voulu célébrer la diversité et promouvoir l'inclusivité de tous les teints de peau « She launched a makeup line “so that women everywhere would be included,” focusing on a wide range of traditionally hard-to-match skin tones, creating formulas that work for all skin types, and pinpointing universal shades. »²³⁰. Avec ce lancement, Rihanna est allée au-delà des standards de beauté occidentaux et est venue combler une

lacune qui perdurait dans l'industrie des cosmétiques. Ce faisant, elle a répondu efficacement aux attentes de toute une partie de la population de couleur. De fait, cette offre diversifiée de fonds de teint a notamment fait écho aux revendications émises par le passé sous couvert du slogan « NotMyNude ». Ce dernier avait pour but de critiquer le caractère exclusif que le terme « nude », souvent employé au sein de l'industrie cosmétique, pouvait présenter du point de vue d'une personne de couleur. Avec ses campagnes publicitaires, Fenty Beauty s'est également démarquée de la concurrence par son casting haut en couleur, où l'on pouvait apercevoir de nombreuses mannequins aux origines ethniques variées. Ce cas est un bel exemple de la création d'une valeur partagée qu'une recherche de profit peut engendrer « creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. »²³¹

²³⁰ "Fenty Beauty," *Fenty Beauty by Rihanna* (website), accessed August 12, 2019, <https://www.fentybeauty.com/about-fenty>

²³¹ Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Creating shared value," in *Managing sustainable business*, 323-346, by Gilbert G. Lenssen and N. Craig Smith, ed. Springer, Dordrecht (2019), accessed August 1, 2019, https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16.

C. Comment a-t-il été reçu par les différentes parties prenantes ?

Fenty Beauty fait usage d'accomodation culturelle afin d'atteindre une audience diversifiée. L'accomodation culturelle est une stratégie de marketing ayant pour objectif de séduire le consommateur en mettant en scène des personnes ou éléments qui lui paraissent familiers et dans lesquels il pourra se reconnaître “in marketing communications, the domain of intercultural accommodation behaviors can include using spokespersons of similar ethnic background in advertisements, hiring ethnic salespeople, or using ethnic language, music, art, national flags, or other cultural symbols as part of the brand or promotion.”²³² Fenty Beauty, de par sa créatrice, ses égéries et ses produits, est une marque ayant compris l'importance du phénomène d'accomodation culturelle et ayant su se l'approprier. En mettant en avant des personnes d'origines ethniques variées, la marque a su conquérir une niche sous-exploitée voire non exploitée. Dès son lancement, les produits de la marque ont été acclamés ainsi que les valeurs que cette dernière promouvait.²³³ En l'espace de seulement quelques jours les produits faisant partie de la gamme « deep » dédiée aux peaux les plus foncées ont été en rupture de stock. En réaction à cela le maquilleur Benjamin Puckey a lancé un clin d'œil sur instagram pour dénoncer cette tendance qu'a l'industrie cosmétique de négliger une partie de son public cible “These dark Fenty Beauty foundation shades are sold out everywhere! This is for all the make-up brands who think the dark shades won't sell well.”

Outre l'approbation de l'opinion publique Rihanna a également bénéficié du soutien d'autres célébrités de couleur tels que Naomi Campbell, Jada Pinkett Smith, Mindy Kaling ou encore Gabby Sidibe qui ont toutes approuvé sa démarche et l'aspect inclusif de ses produits cosmétiques.

²³² Holland, “Ethnic,” 2.

²³³ Jenna Walters, “FINALLY SOME DIVERSITY”: An exploration into the publics’ perceptions of the ‘Fenty Beauty’ campaign in relation to how it challenges the lack of diversity in the mainstream Westernized beauty industry,” (May 2018) : 14, accessed June 19, 2019, <http://hdl.handle.net/10369/9985>.

Conclusion

Les entreprises ont compris l'importance que l'éthique peut avoir sur sa réputation et ses résultats. Elles sont conscientes de l'influence qu'elles peuvent avoir sur leur zone d'influence et essayent d'assumer cette responsabilité. De plus en plus de programmes liés à la responsabilité sociétale voient le jour. Ceux-ci luttent notamment contre la discrimination au sein et en dehors de l'entreprise. La diversité culturelle et ethnique est mise en valeur et l'égalité des chances est un idéal vers lequel les entreprises veulent tendre. Cependant, à côté de toutes ces belles résolutions et projets de grande ampleur, les entreprises continuent en parallèle d'être esclaves des stéréotypes culturels venus s'ancrer dans notre société. Les professionnels de la communication ont parfois du mal à se détacher de ces conceptions discriminantes et c'est à ce moment-là qu'émergent les polémiques... Tout un travail de conscientisation doit être effectué en interne. En plaçant la connaissance et le questionnement éthique au centre de leur préoccupation, les employés seront à-même de prévenir la survenue de bien des scandales à connotation raciale.

Outre cette culture d'entreprise axée sur le sens éthique et le respect du consommateur, les entreprises pourront mieux correspondre aux besoins et envies du consommateur en élargissant leur horizon et en s'assurant de maintenir une certaine diversité au sein de leur personnel. De fait, une entreprise doit garder à l'esprit le fait que les publicités et produits qu'elle émet sur le marché ont pour fonction première de plaire et convaincre le consommateur et personne d'autre. D'où l'importance d'être au plus proche de son public cible et d'accorder une attention toute particulière aux différents profils qui la constituent.

Par ailleurs, une autre mesure envisageable pour les entreprises seraient de choisir d'éprouver les supports communicationnels en amont pour voir comment ils seront compris, interprétés et reçus par un échantillon test assimilable à leur public cible. Cela permettra à l'entreprise de déceler les éventuelles failles de sa campagne publicitaire et de découvrir si cette dernière sera considérée comme acceptable par les principaux intéressés.

Enfin, il est intéressant de noter que les observations faites tout au long de ce travail ne se limitent pas au simple cas des discriminations envers les personnes Noires. De fait, elles pourraient être applicables à d'autres types de discriminations raciales allant à l'encontre de personnes asiatiques, des communautés hispanique et latino-américaine ou encore de la communauté arabe. Par extension d'autres formes de discriminations telles que des

discriminations liées au genre, à la religion ou à l'orientation sexuelle pourraient elles aussi être lentement mais sûrement déconstruites à l'aide des méthodes mentionnées ci-dessus. C'est en prenant le temps de pointer tous ces types de représentations discriminantes, d'associations racistes, de racisme banalisé ou latent qui peuvent paraître parfois superflus au premier regard que petit à petit les mentalités évolueront et que nous aboutirons à une société plus égalitaire.

Bibliographie

Bibliographie

“About Sustainable Reporting.” *Globalreporting* (website), Global Reporting Initiative. Accessed August 7, 2019, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>.

Bardin, Laurence. “Le texte et l'image.” *Communication & Langages* 26, no. 1 (1975). Accessed August 8, 2019, <https://doi.org/10.3406/colan.1975.4211>.

Begum, Tahima. “Nivea Under Fire For Advertising Skin Lightening Product.” *Huffingtonpost*, October 20, 2017. Accessed April 8, 2019, https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/nivea-visibly-fairer-skin-advert_uk_59e9b3afe4b0df10767c1c84?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGNO91DKhsRjthiq7P1F2p2s_f97fQ89hesqpH1vYXCDRoZ8OSfXJBK5qdegT3ZNZUFBug3w6byMnDGLgfS5iYj8nnghG0rdcVeL-1Rp_gqA_wdaBorlbXrNvvk5rm-Wr7_AR2FXim_lLcTZKR83_k_-EqaYsEbpymYI3yD6oqS.

Bhasin Kim. « Here's thee Ad Nivea just Pulled Because People Calle dit Racist. » *Business Insider*, August 18, 2011. Accessed June 6, 2019, <http://www.businessinsider.fr/us/nivea-pulls-ad-racism-complaints-2011-8>.

Bohlin, Tina and Staffan Soderberg. ‘ISO 26000 Basic Training Material.’ *Slide Player*, ISO 26000 Post Publication Organisation (PPO). Accessed December 14, 2019, <https://slideplayer.com/slide/11823303/>.

Bohren, Anna. « Decision Making Process : Complete Guide.» *Cognifit*. Accessed May 4, 2018, accessed August 1, 2019, <https://blog.cognifit.com/decision-making-process/>.

Booth, Simon A. “How can organisations prepare for reputational crises?” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8, no. 4 (Decembre 2002). Accessed June 8, 2019, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00140>.

Buk71. “« Re-Civilize Yourself » : Nivea’s Painfully Racist Advertismant.” *Bryce’s RCL Discussion Blog* (blog), September 7, 2018. Accessed July 13, 2019, <https://sites.psu.edu/katchrcl/2018/09/07/re-civilize-yourself-niveas-painfully-racist-advertisement/>.

Brooks, Dwight E. and Lisa P. Hébert. “Gender, race, and media representation.” *Handbook of gender and communication* 16, (Novembre 2006), 297.

Brown, Christopher. “Book Review: Dimensions of Racism in Advertising: From Slavery to twenty-First Century by Edward Lama Wonkeryor (Ed.).” *Journalism & Mass Communication Quarterly* 95, no. 3 (April 2018). Accessed May 14, 2019, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1077699018771284>

Brown, Tim. “Design thinking.” *Harvard business Review* 86, no. 6 (October 2012). Accessed August 5, 2019, <https://fusesocial.ca/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/Design-Thinking.pdf>.

Capron, Michel and Quairel-Lanoizelée, F. “La Responsabilité Sociale d'Entreprise.” *L'Encyclopédie du Développement Durable*, no.99 (Juillet 2009). Accessed February 2, 2019, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/25778580/pdf_n_99_capron.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546601051&Signature=duy%2BeOlzjQSzLAc2YTTx8Pu58

rE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_responsabilite_sociale_dentreprise.pdf.

Chambre de Commerce Internationale. *Code ICC Consolidé sur les Pratiques de Publicité et de Communication Commerciale*. (Paris: Chambre de Commerce Internationale, 2011). Accessed May 1, 2019, https://www.jep.be/sites/default/files/rule_reccommendation/icc_fr_code.pdf.

Chutel, Lynsey. "Nivea's Fair Skin Products are Only Capitalizing on an Age-Old African Insecurity." *Quartz Africa*, October 27, 2017. Accessed April 8, 2019, <https://qz.com/africa/1113656/nivea-ad-for-fair-skin-pulled-in-ghana-but-african-consumers-still-value-white-features/>

Coltrane, Scott and Melinda Messineo. "The perpetuation of subtle prejudice: Race and gender imagery in 1990s television advertising." *Sex roles* 42, no.5-6 (March 2000). Accessed July 16, 2019, <https://doi.org/10.1023/A:1007046204478>.

Coombs, W. Timothy. "Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review* 10, no. 3 (Septembre 2007), 163-176, Accessed May 6, 2019, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

Coombs, W. Timothy and Sherry J. Holladay. "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory." *Management Communication Quarterly* 16, no. 2 (Novembre 2002). Accessed June 6, 2019, <https://doi.org/10.1177%2F089331802237233>.

Conseil de la Publicité. "Conseil de la Publicité." *JEP* (website), Conseil de la Publicité. Accessed March 25, 2019, <https://www.jep.be/fr/conseil-de-la-publicite>.

Conseil de la Publicité. "Info sur la Procédure d'Avis." *JEP* (website), Conseil de la Publicité. Accessed March 30, 2019, <https://www.jep.be/fr/info-sur-la-procedure-davis>.

Conseil de la Publicité. "Jury d'Ethique Publicitaire (JEP)." *JEP* (website), Conseil de la Publicité. Accessed March 25, 2019, <https://www.jep.be/fr/jury-dethique-publicitaire-jep>.

Conseil de la Publicité. *Règles en matière de représentation de la personne*. (Bruxelles : JEP, 2012), 1-2, accessed March 25, 2019, https://www.jep.be/sites/default/files/rule_reccommendation/voorstelling_persoon_fr.pdf.

Crane, Andrew and Dirk Matten. *Corporate Social Responsibility*. (Sage, 2007), 2.

Cros, Michel and Sophie Gaultier-Gaillard Cros. "Le Management de la Communication de Crise." *Management international* 20, no. 1 (Automne 2015). Accessed January 27, 2019, <https://doi.org/10.7202/1045362ar>.

Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Da Silva and Stuart Roper. *Corporate Reputation and Competitiveness*. (London: Routledge, 2003), 58.

Delbecque Eric et Jean-Annet de Saint Rapt. *Management de crise*. (Paris: Vuibert. 2016), Kindle edition, 24.

Deslandes, Ghislain. *Le Management éthique*. (Paris : Dunod, 2012). Accessed December 13, 2018, <http://excerpts.numilog.com/books/9782100570508.pdf>.

Daniel C. Edelson, Douglas N. Gordin and Roy D. Pea. "Addressing the challenges of inquiry-based learning through technology and curriculum design." *Journal of the learning sciences* 8, no. 3-4 (June 2011). Accessed May 12, 2019, <https://doi.org/10.1080/10508406.1999.9672075>.

Ewing, Michael T., Nigel M. de Bussy and Karen Faries. "Distorted Representations of Ethnic Minorities in Consumer Advertising: Effects and Consequences." Proceedings of the 1998 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, (1998). Accessed July 12, 2019, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13084-2>.

"Fenty Beauty." *Fenty Beauty by Rihanna* (website). Accessed August 12, 2019, <https://www.fentybeauty.com/about-fenty>.

Fuse ODG. October 18, 2017 (02 :28 pm), post on Twitter. Accessed April 19, 2019, <https://twitter.com/fuseodg/status/920582446877413376>.

G Eazy. 2018, January 10, 2018, post on Instagram. Accessed March 25, 2019, <https://www.instagram.com/p/Bdvyi6nnZZD/>.

Hall, Ronald and Neha Mishra. "Le colorisme et les crèmes éclaircissantes, legs invisibles de la colonisation." *Le Monde*, April 26, 2018. Accessed February 16, 2019, https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/04/26/le-colorisme-et-les-cremes-eclaircissantes-legs-invisibles-de-la-colonisation_5291161_3212.html.

H&M, 2018. « Kid Wearing a Coolest Monkey in the Jungle sweatshirt. » *Paris Match* (website), <https://parismatch.be/lifestyle/mode-mode/105486/coolest-monkey-hm-cree-polemique-photo-jugee-raciste>.

"H&M group named as one of the world's most ethical companies." *H&M* (website). Accessed February 3, 2019, <http://about.hm.com/en/media/news/general-2017/h-m-group-named-as-one-of-the-worlds-most-ethical-companies.html>.

"H&M issues unequivocal apology for poorly judged product and image." *H&M* (website). Accessed February 3, 2019, <https://about.hm.com/en/media/news/general-news-2018/h-m-issues-unequivocal-apology-for-poorly-judged-product-and-ima.html>.

Holland, Jonna and James Gentry. "Ethnic consumer reaction to targeted marketing: A theory of intercultural accommodation. *Journal of Advertising* 28, no. 1 (May 2013), 65-77. Accessed June 6, 2019, <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673577>.

"ISO 26000:2010(fr) Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale." *ISO* (website). Accessed March 25, 2019, <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>.

Jankowski, G., S. Tshuma, S. Tshuma and M. Hylton. "Light except Lupita: The representation of Black Women in Magazines." *Psychology of Women Section Review*, (2017). Accessed July 18, 2019 <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/4016/1/Jankowski%20et%20al%20%28in%20press%29%20Light%20except%20Lupita.pdf>.

Kan Charlotte. "On Peut avoir les Meilleures Intentions et Véhiculer des Représentations racistes." *Le Monde*, February 23, 2018. Accessed July 27, 2019, https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/02/23/on-peut-avoir-les-meilleures-intentions-et-vehiculer-des-representations-racistes_5261733_3212.html.

Langlois Lyse. *The Anatomy of Ethical Leadership: To Lead our Organizations in a Conscientious and Authentic Manner* (Edmonton: Athabasca University Press. 2011). Kindle edition.

Larbi, Miranda. "Now Nivea's been accused of racism over their 'visibly fairer skin' advert." *METRO*, Octobre 19, 2017. Accessed May 3, 2019, <https://metro.co.uk/2017/10/19/now-nivea-been-accused-of-racism-over-their-visibly-fairer-skin-advert-7012497/>.

Larousse OnLine. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9thique/31389>.

Libaert, Thierry Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest and Mathias Vicherat. *Communication de crise*. (Montreuil : Pearson, 2018), 3.

"L'Image des Noirs dans la Publicité: 100 ans de Racisme." *ViveLaPub* (website). Accessed February 14, 2019, <https://www.vivelapub.fr/100-ans-de-racisme/>.

Lorriaux, Aude. "Nivea retire une publicité accusée de racism." *Le Figaro*, August 19, 2011. Accessed February 27, 2019, <http://www.lefigaro.fr/medias/2011/08/19/04002-20110819ARTFIG00466-nivea-retire-une-publicite-accusee-de-racisme.php>.

Marquardt, Dennis J., Lee Warren Brown, Wendy J. Casper. "Ethical Leadership Perceptions: Does it Matter if You're Black or White?" *Journal of Business Ethics* 151, no. 3 (Septembre 2018). Accessed May 16, 2019, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3250-3>.

McCracken, Grant. "Advertising: Meaning or information." *Advances in Consumer Research* 14, (1987). Accessed August 1, 2019, <http://acrwebsite.org/volumes/6667/volumes/v14/NA-14>.

Mehaffy, Marilyn Maness. "Advertising race/raceing advertising: the feminine consumer (-nation), 1876-1900." *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 23, no.1 (Autumn 1997). Accessed August 3, 2019, <https://doi.org/10.1086/495238>.

"Nike Commercial 2017 LeBron James, Serena Williams, Kevin Durant Equality." *Youtube* (website). Accessed June 28, 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=u2fPdEpSZLY>.

Nillès, Jean-Jacques. "L'éthique est une compétence professionnelle." *Journal du Net* (website), March, 2003. Accessed July 19, 2019, http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml.

Nivea, 2011. « Re-Civilize Yourself. » *Business Insider* (website), <http://www.businessinsider.fr/us/nivea-racist-re-civilize-yourself-ad-2011-8>.

Nivea, 2017. « For visibly Fairer Skin. » *Fox News*, accessed February 16, 2019, <https://www.foxnews.com/lifestyle/nivea-cream-ad-for-visibly-lighter-skin-sparks-outrage>.

Nivea, 2017. « White is Purity. » *Huffpost*, accessed February 18, 2019, https://www.huffingtonpost.fr/2017/04/06/nivea-accusee-de-racisme-slogan-white-is-purity_a_22028254/.

"Nivea removes 'white is purity' deodorant advert branded 'racist'." BBC, April 4, 2017. Accessed May 12, 2019, <https://www.bbc.com/news/world-europe-39489967>.

Nudd, Tim. "Nivea Apologizes for Wanting to 'Re-Civilize' Black Man." *Adweek*, August 18, 2011. Accessed June 6, 2019, <https://www.adweek.com/creativity/nivea-apologizes-wanting-re-civilize-black-man-134226/>.

Nwankwo, Mazi Emeka. "Nivea Ad For 'Visibly Fairer Skin' Sparks Controversy In West Africa." *National Public Radio*, October 20, 2017. Accessed April 8, 2019, <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2017/10/20/558875377/nivea-ad-for-visibly-fairer-skin-sparks-controversy-in-west-africa?t=1553458519531>.

Organisation Internationale de Normalisation. *Découvrir ISO 26000*. (Genève : Organisation Internationale de Normalisation). Accessed March 12, 2019,
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf.

Organisation Internationale de Normalisation. "ISO 26000 – Responsabilité Sociétale." ISO (website), Organisation Internationale de Normalisation. Accessed May 1, 2019,
<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>.

Organisation Internationale de Normalisation. *Responsabilité Sociétale: les 7 Questions Centrales* (Genève : Organisation Internationale de Normalisation). Accessed May 12, 2019,
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100259_fr.pdf.

Organisation Internationale de Normalisation. *Vue d'ensemble de l'ISO 26000* (Genève : Organisation Internationale de Normalisation). Accessed March 12, 2019,
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100260_fr.pdf.

"Palette de couleurs." InStyle (website). Accessed July 15, 2019,
<https://www.instyle.com/news/rihanna-fenty-beauty-pro-filtr-concealer>.

Pedaste, Margus, Mario Mäeots, Leo A. Siiman, Ton De Jong, Siswa A.N. Van Riesen, Ellen T. Kamp, Constantinos C. Manoli, Zacharias C. Zacharia and Eleftheria Tsourlidaki. "Phases of inquiry-based learning: Definitions and the inquiry cycle." *Educational research review* 14, (February 15). Accessed June 23, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.02.003>.

Plous, S. and Dominique Neptune. "Racial and gender biases in magazine advertising." *Psychology of Women Quarterly* 21, no.4 (July 2006). Accessed August 1, 2019,
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1997.tb00135.x>.

Porter, Michael E., Greg Hills, Marc Pfister, Sonja Patscheke an Elizabeth Hawkins. "Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results." (2011).

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. "Creating shared value." in *Managing sustainable business*, 323-346, by Gilbert G. Lenssen and N. Craig Smith, ed. Springer, Dordrecht (2019). Accessed August 1, 2019, https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16.

Reboulleau, Laetitia. "La nouvelle pub Nike engage contre le racisme." *Marie Claire*. Accessed June 13, 2019, https://www.marieclaire.fr/la-nouvelle-pub-nike-engagee-contre-le-racisme_842808.asp

Roux-Dufort, Christophe. "Is Crisis Management (Only) a Management of exceptions ?" *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15, no. 2 (June 2007). Accessed June 3, 2019, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>.

Schwartz, Mark S. "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethic." *Journal of Business Ethics* 59, no. 27 (June 2005). Accessed March19, 2019, <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2>.

"Shared Value and the Three Pillar Network." 3 Pillars Network (website). Accessed August 7, 2019, <http://www.3pillarsnetwork.com.au/blog/shared-value-and-the-3-pillars-network/>.

Sharp, Gwen. "Sociological Images – The Pitfall of Marketing: Race and Beauty in Dove Ad." The Society Pages (website). Accessed June 25, 2019,
<https://thesocietypages.org/socimages/2011/03/21/the-pitfalls-of-marketing-race-and-beauty-in-a-dove-ad/>.

Sohn, Y. J. and Ruthann Weaver Lariscy. "Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences." *Journal of Public Relations Research* 26, no. 1 (Septembre 2013). Accessed June 8, 2019, <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795865>.

"The H&M Way." *H&M* (website), Hennes & Mauritz. Accessed June 13, 2019, https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/fr/hm-way/HM%20Way_fr.pdf.

The Weeknd. January 8, 2018 (11 :20 am), comment on Twitter. Accessed April 1, 2019, <https://twitter.com/theweeknd/status/950447182829699072?lang=fr>.

Thiery Patricia. "Marketing et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise: entre Civisme et Cynisme." *Décisions Marketing*, no. 38 (Avril-Juin 2005). Accessed February 2, 2019, <http://www.jstor.org/stable/40593026>.

Velasquez, Manuel G. *Business ethics: Concepts and cases*. vol.11 (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012). Accessed July 23, 2019, http://muji.unila.ac.id/etika-bisnis/bahan/The%20Ethics%20of%20Job%20Discrimination%20-%20Velasquez_C7.pdf.

Vogel, David. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005). Accessed May 4, 2019, <https://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/viewFile/329/318>.

Walters, Jenna. "FINALLY SOME DIVERSITY": An exploration into the publics' perceptions of the 'Fenty Beauty'campaign in relation to how it challenges the lack of diversity in the mainstream Westernized beauty industry." (May 2018). Accessed June 19, 2019, <http://hdl.handle.net/10369/9985>.

Wang, Amy B. "Nivea's 'White Is Purity' ad campaign didn't end well." *The Washington Post*, April 5, 2017. Accessed March 23, 2019, https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/04/05/niveas-white-is-purity-ad-campaign-didnt-end-well/?noredirect=on&utm_term=.2c148f34733e.

Williams, Jesse. January 9, 2018, post on Instagram. Accessed February 12, 2019, <https://www.instagram.com/ijessewilliams/p/BdvGFCkhHYK/>.

"We Promote Diversity." *Beiersdorf* (website), Beiersdorf. Accessed March 12, 2019, <https://www.beiersdorf.com/sustainability/people/diversity>.

"What's Next for H&M and our Global Leader for Diversity and Inclusiveness - Interview with Annie Wu." *H&M* (website). Accessed february 3, 2019, <https://about.hm.com/en/media/news/general-news-2018/interview-with-annie-wu.html>.

White, Charles. *An Account of the Regular Gradations in Man and in Different Animals and Vegetables*. (London: C. Dilly, 1799). Accessed April 7, 2019, <https://archive.org/details/b24924507/page/82>.

Xhauffair, Virginie and Thomas Pongo. Class lecture, HEC Liège, Business Ethics, Liège, 2018.

Annexes :

• Annexe 1 – Situational Crisis Situation Theory

Table 1: SCCT crisis types by crisis clusters

Victim cluster: In these crisis types, the organization is also a victim of the crisis.
(Weak attributions of crisis responsibility = Mild reputational threat)

Natural disaster: Acts of nature damage an organization such as an earthquake.

Rumor: False and damaging information about an organization is being circulated.

Workplace violence: Current or former employee attacks current employees onsite.

Product tampering/Malevolence: External agent causes damage to an organization.

Accidental cluster: In these crisis types, the organizational actions leading to the crisis were unintentional.

(Minimal attributions of crisis responsibility = Moderate reputational threat)

Challenges: Stakeholders claim an organization is operating in an inappropriate manner.

Technical-error accidents: A technology or equipment failure causes an industrial accident.

Technical-error product harm: A technology or equipment failure causes a product to be recalled.

Preventable cluster: In these crisis types, the organization knowingly placed people at risk, took inappropriate actions or violated a law/regulation.

(Strong attributions of crisis responsibility = Severe reputational threat)

Human-error accidents: Human error causes an industrial accident.

Human-error product harm: Human error causes a product to be recalled.

Organizational misdeed with no injuries: Stakeholders are deceived without injury.

Organizational misdeed management misconduct: Laws or regulations are violated by management.

Organizational misdeed with injuries: Stakeholders are placed at risk by management and injuries occur.

Figure 12 Coombs, "Protecting," 168.

Table 2: SCCT crisis response strategies

Primary crisis response strategies

Deny crisis response strategies

Attack the accuser: Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.

Denial: Crisis manager asserts that there is no crisis.

Scapegoat: Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.

Diminish crisis response strategies

Excuse: Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.

Justification: Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.

Rebuild crisis response strategies

Compensation: Crisis manager offers money or other gifts to victims.

Apology: Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

Secondary crisis response strategies

Bolstering crisis response strategies

Reminder: Tell stakeholders about the past good works of the organization.

Ingratiation: Crisis manager praises stakeholders and/or reminds them of past good works by the organization.

Victimage: Crisis managers remind stakeholders that the organization is a victim of the crisis too.

Fig 13 Coombs, "Protecting," 170.

Table 3: SCCT crisis response strategy guidelines

1. Informing and adjusting information alone can be enough when crises have minimal attributions of crisis responsibility (victim crises), no history of similar crises and a neutral or positive prior relationship reputation.
2. Victimage can be used as part of the response for workplace violence, product tampering, natural disasters and rumors.
3. Diminish crisis response strategies should be used for crises with minimal attributions of crisis responsibility (victim crises) coupled with a history of similar crises and/or negative prior relationship reputation.
4. Diminish crisis response strategies should be used for crises with low attributions of crisis responsibility (accident crises), which have no history of similar crises, and a neutral or positive prior relationship reputation.
5. Rebuild crisis response strategies should be used for crises with low attributions of crisis responsibility (accident crises), coupled with a history of similar crises and/or negative prior relationship reputation.
6. Rebuild crisis response strategies should be used for crises with strong attributions of crisis responsibility (preventable crises) regardless of crisis history or prior relationship reputation.
7. The deny posture crisis response strategies should be used for rumor and challenge crises, when possible.
8. Maintain consistency in crisis response strategies. Mixing deny crisis response strategies with either the diminish or rebuild strategies will erode the effectiveness of the overall response.

Fig 14. Coombs, "Protecting," 173.

- **Annexe 2 – Le noir soumis aux blancs**

- La pub GapKids où une enfant noire est représentée comme servant d'accoudoir à une enfant blanche (2016)



Fig 1. GapKids, 2016. « Enfant noire ‘accoudoir’ », » BBC (website), accessed February 3, 2019, <https://www.bbc.com/news/blogs-trending-35968787>.

- Pub Manix « Osez être plus proches » représentant une femme blanche dominant un homme noir (2017)



Fig 2. Manix, 2017. « Osez être plus proches, » *Le Monde* (website), accessed February 3, 2019, https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/06/l-erreur-de-com-de-manix_5238143_3232.html.

- La Pub Intel représentant six athlètes noirs se trouvant aux pieds d'un homme blanc (2007)

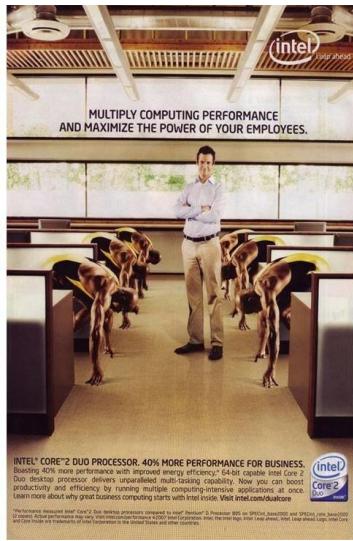


Fig 3. Intel,2007. « Hommes noirs sportifs/soumis vs homme d'affaire blanc dominant, » 20 Minutes (website), accessed February 3, 2019, <https://www.20minutes.fr/high-tech/174298-20070809-intel-retire-publicite-jugee-raciste>.

- La pub pour la Playstation portable « white » mettant en scène une femme blanche dominant une femme noire (2006)



Fig 4. Playstation, 2006 « Playstation Portable White is coming, » *The Guardian* (website), accessed February 3, 2019, <https://www.theguardian.com/technology/gamesblog/2006/jul/05/sonyadcasues>.

- **Annexe 3 - Le Noir hyper-sexualisé**

- La pub Coloreria en Italie : « coloured is better » (2006)



Fig 5. « Coloreria, 2006. « Coloured is better, » *Koreus* (website), accessed February 5, 2019, <https://www.koreus.com/video/pub-coloreria-coloured-is-better.html>.

- La pub “No tabacco no taboo” (2014)



Fig 6. Nicofresh, 2014. « No Tabacco, Notaboo, » *The Guardian* (website), accessed February 5, 2019, <https://www.theguardian.com/media/2014/aug/06/ban-e-cigarette-adverts-interracial-relationships-asa>.

- **Annexe 4 - Le Noir associé à des représentations animales**

- La publicité Danone pour Danette représentant une famille noire déguisée en primates (2014)



Fig 7. Danone, 2014. « famille de singes, » *France info* (website), accessed February 3, 2019, https://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/danone-retire-des-pubs-pour-danette-jugees-racistes_686625.html.

- La publicité H&M qui a fait scandale parce qu'elle représentait un enfant d'origine africaine portant un t-shirt avec l'inscription « coolest monkey in the jungle » (2018)



Fig 8. H&M, 2018. « Coolest Monkey in the Jungle sweatshirt, » *Paris Match* (website), <https://parismatch.be/lifestyle/mode-mode/105486/coolest-monkey-hm-cree-polemique-photo-jugee-raciste>.

- **Annexe 5 - Le Noir sauvage**

- La pub Nivea « re-civilize yourself » où l'on voit un homme noir à la tête rasée jeter au loin son ancienne tête avec une coiffure afro (2011)



Figure 9. Nivea, 2011. « Re-Civilize Yourself, » *Business Insider* (website), <http://www.businessinsider.fr/us/nivea-racist-re-civilize-yourself-ad-2011-8>.

- **Annexe 6 - Le Noir représenté uniquement pour ses qualités physiques**

- La pub Intel représentant six athlètes noirs se trouvant aux pieds d'un homme blanc (2007)

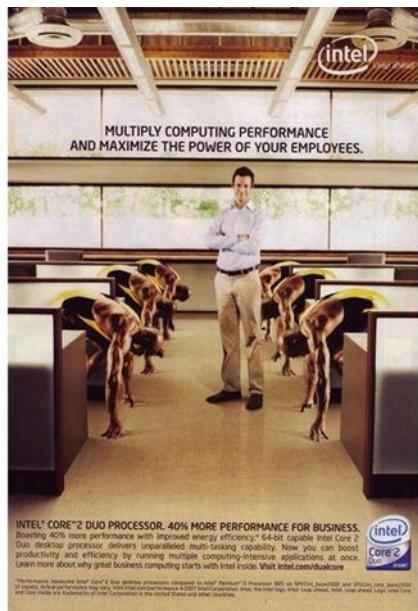


Fig 10. Intel,2007. « Hommes noirs sportifs/soumis vs homme d'affaire blanc dominant, » 20 Minutes (website), accessed February 3, 2019, <https://www.20minutes.fr/high-tech/174298-20070809-intel-retire-publicite-jugee-raciste>.

- **Annexe 7- La personnification du chocolat**

- Pub Häagen Dazs (2004)

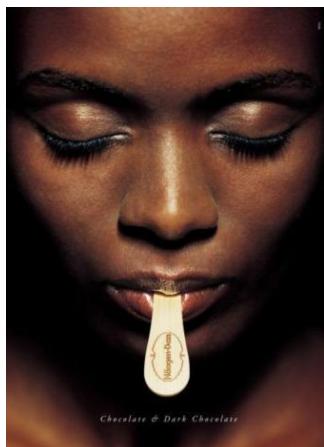


Fig 11. Häagen Dazs, 2004. « Femme chocolat, » *Vive la Pub* (website), accessed February 5, 2019, <https://www.vivelapub.fr/100-ans-de-racisme/>.

- Pub Cadbury pour du chocolat avec comme slogan « Move over Naomi, there's a new diva in town » (2011)



Fig 12. Milka, 2011, « Move over Naomi, there's a new diva in town, » *The Guardian* (website), accessed February 3, 2019, <https://www.theguardian.com/media/2011/jun/03/cadbury-naomi-campbell-ad>.

- Pub Dove Chocolate pour une tablette de chocolat accompagnée du slogan « Six Pack that melts a girl's heart »



*Fig 13. Dove Chocolate, « Six Pack that melts a girl's heart, » Chocolate Class (website), accessed February 5, 2019,
<https://chocolateclass.wordpress.com/2015/04/10/rebranding-sexualized-chocolate-ads/>.*

- **Annexe 8 - Le blanc synonyme de pureté et le noir de saleté**
 - La pub Dove plaçant trois femmes les unes à côté des autres (de la plus bronzée à la plus claire) avec le message « before/after » (2011)



Fig 14. Dove, 2011. « Before/After, » Go Comments (blog), accessed February 3, <https://gocomments.blogspot.com/2011/05/la-nouvelle-publicite-raciste-de-dove.html>.

- La pub Migros dans laquelle un ours brun mis à la lessive en ressort blanc accompagné du slogan « Change à nouveau les ours bruns en ours blanc » (2014)



Fig 15. Total, 2014. « Change à nouveau les ours bruns en ours blanc, » Les Observateurs (website), accessed February 5, 2019, <https://lesobservateurs.ch/2014/10/31/suisse-publicite-affichee-migros-accusee-racisme/>.

- La compagnie de cosmétique Seoul Secret et sa pub pour crème éclaircissante « la blancheur vous fait gagner » et « vous aide à ne pas devenir noir » (2016)



Fig 16. Seoul Secret, 2016. « La blancheur vous fait gagner, » BBC (website), accessed February 5, 2019, <https://www.bbc.com/news/world-asia-35261748>.

- La pub pour détergent Quiaobi en Chine mettant en scène un homme noir jeté dans un lave-linge qui en ressort blanc (2016)



Fig 17. Quiaobi, 2016. « Laver sa noirceur, » BBC (website), accessed February 5, 2019, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-36407651>.

- La pub Nivea pour un crème hydratante aux vertus éclaircissantes accompagné du slogan « pour une peau visiblement plus claire » (2017)

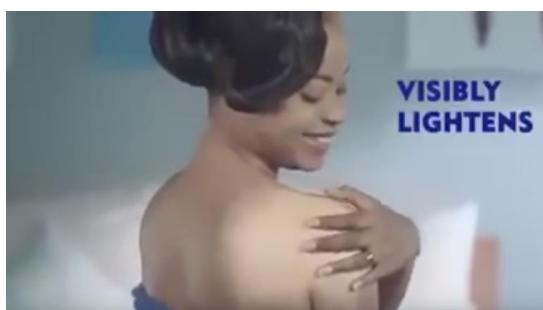


Fig 18. Nivea, 2017, « For visibly Fairer Skin, » Fox News, accessed February 16, 2019, <https://www.foxnews.com/lifestyle/nivea-cream-ad-for-visibly-lighter-skin-sparks-outrage>.

- La pub Nivea pour un déodorant « White is purity » (2017)



Figure 19. Nivea, 2017, « White is Purity, » Huffpost, accessed February 18, 2019, https://www.huffingtonpost.fr/2017/04/06/nivea-accusee-de-racisme-slogan-white-is-purity_a_22028254/.

- La publicité Dove controversée car elle mettait en scène une mannequin d'origine africaine se transformant en une mannequin d'apparence caucasienne (2017)



Fig 20. Dove, 2017. « Turning from Black to white, » The Guardian (website), accessed February 5, 2019, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-36407651>.

- Pub Heineken « Lighter is better » (2018)



Fig 21. Heineken, 2018. « Lighter is better, » Slate (website), accessed February 3, 2019, <http://www.slate.fr/story/159559/lighter-better-heineken-retire-publicite-raciste>.

- **Annexe 9 - La pratique du whitewashing**

- Scandale du « whitewashing » de la princesse Disney Tiana dans « Wreck it Ralph 2 » (2018)



Fig 22. Disney, 2018. « Whitewashing Tiana, » Cineday (website), accessed February 5, 2019, <https://cineday.orange.fr/actu-cine/accuse-de-whitewashing-disney-a-rendu-ses-traits-d-origine-a-tiana-CNT0000016OeXB.html>.

- La société japonaise Nissin, accusée de blanchir la peau de la tenniswoman Naomi Osaka dans une publicité sensée la représenter (2019)



Fig 23. Nissin, 2019. « Whitewashing Naomi Osaka, » Le Figaro (website), accessed February 5, 2019, <http://sport24.lefigaro.fr/tennis/fil-info/un-sponsor-de-naomi-osaka-s-excuse-pour-son-whitewashing-sur-une-publicite-942050>.

- **Annexe 10 - La pratique du blackface**

- Prada fait polémique suite à la vente de porte-clés, pulls et autres objets à connotation raciste (2018)



Fig 24. Prada, 2018. « Blackface keychain, » Le Dauphine (website), accessed august 8, <https://www.ledauphine.com/france-monde/2018/12/17/prada-accusee-de-racisme-qu-est-ce-que-le-blackface.>

- La publicité Popchips mettant en scène Ashton Kutcher déguisé de manière stéréotypée en indien (2012)

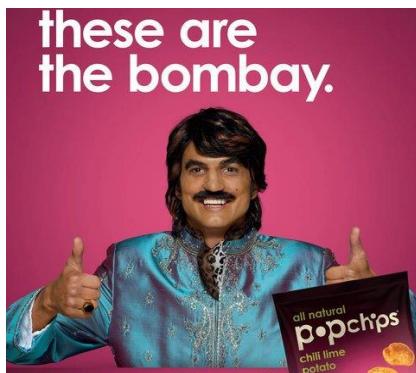


Fig 25. Popchips, 2012. « Blackface Ashton Kutcher, » Business Insider (website) accessed February 5, 2019, <http://www.businessinsider.fr/us/is-ashton-kutchers-new-popchips-ad-racist-with-blackface-2012-5.>

- La publicité Dunkin Donuts qui utilise le black face pour faire la publicité de son donut « charcoal »



Fig 26. Dunkin' Donuts'. « Charcoal Donut, » *The Guardian* (website), accessed February 3, 2019, <https://www.theguardian.com/world/2013/aug/30/dunkin-donuts-racist-thai-advert-blackface>.

- Gucci met en vente un pull controversé s'apparentant à du blackface (2019)



Fig 27. Gucci, 2019. « Pull Blackface, » RTBF (website), accessed February 3, 2019, https://www.rtbf.be/info/societe/detail_la-marque-italienne-gucci-accusee-de-blackface-s-excuse-et-retire-son-pull-de-la-vente?id=10140219.

- **Annexe 11 - Les pratiques qualifiées d'appropriation culturelle**

- La vidéo de Tory Burch dans laquelle des mannequins exclusivement blancs dansent sur « juju on that beat », une danse devenue populaire au sein de la communauté jeune afro-américaine (2017)



Fig 28. Burch, Tory, 2017. « Juju on that beat, » Fast Company (website), accessed August 4, 2019, <https://www.fastcompany.com/90226152/why-racism-is-so-entrenched-in-the-fashion-industry>.

- Vogue alimente la controverse après avoir mis en scène des mannequins blanches avec une coiffure afro lors d'un shooting photo (2018)



Fig 29. Vogue, 2018. « White models blackface and afro, » The Independent (website) accessed February 5, 2019, <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/vogue-kendall-jenner-cultural-appropriation-afro-cfda-fashion-fund-a8598811.html>.

- Un pull « Black Panther » porté par un mannequin blanc fait scandale chez Forever 21 (2018)



Fig 30. Forever 21, 2018. « White model for Black Panther sweater, » TMZ (website), accessed February 5, 2019, <https://www.tmz.com/2018/12/18/forever-21-white-blonde-model-ad-black-panther-wakanda-forever-christmas-sweater/>.

- Airfrance qui utilise une mannequin blanc vêtue d'habits traditionnels Africain pour promouvoir des vols vers le continent Africain (2019)



Fig 31. Airfrance, 2019. « White model cultural appropriation, » L'avenir (website) accessed February 5, 2019, https://www.lavenir.net/cnt/dmf20140420_004.

- **Annexe 12 – L'insensibilité quant à certains enjeux sociaux**

- Le cliché apparu sur le site de vente en ligne Zalando. On y voit un mannequin d'origine africaine portant un t-shirt imprimé sur lequel apparaît, sortant de l'eau, la main d'une personne noire qui semble se noyer (2019)



Fig 32. Zalando, 2019. « Insensitivity towards refugees, » 20 minutes (website) accessed August 3, 2019, <https://www.20minutes.fr/high-tech/2463407-20190302-tee-shirt-montrant-noir-train-noyer-vendu-site-zalando-indigne-internautes>.

- La publicité Pepsi accusée de ne pas prendre au sérieux le mouvement « Black Lives Matter » (2017)



Fig 33. Pepsi, 2017. « Mockery of BLM movement, » Colorlines (website), accessed May 5, 2019, <https://www.colorlines.com/articles/update-pepsi-apologies-ad-shows-kendall-jenner-ending-racism-pepsi>

• Annexe 13 – Inquiry-based learning

Table 1
Phases and sub-phases of the synthesized inquiry-based learning framework.

General phases	Definition	Sub-phases	Definition
Orientation	The process of stimulating curiosity about a topic and addressing a learning challenge through a problem statement		
Conceptualization	The process of stating theory-based questions and/or hypotheses.	<i>Questioning</i> <i>Hypothesis Generation</i>	The process of generating research questions based on the stated problem. The process of generating hypotheses regarding the stated problem.
Investigation	The process of planning exploration or experimentation, collecting and analysing data based on the experimental design or exploration.	<i>Exploration</i> <i>Experimentation</i> <i>Data Interpretation</i>	The process of systematic and planned data generation on the basis of a research question. The process of designing and conducting an experiment in order to test a hypothesis. The process of making meaning out of collected data and synthesizing new knowledge.
Conclusion	The process of drawing conclusions from the data. Comparing inferences made based on data with hypotheses or research questions.		
Discussion	The process of presenting findings of particular phases or the whole inquiry cycle by communicating with others and/or controlling the whole learning process or its phases by engaging in reflective activities.	<i>Communication</i> <i>Reflection</i>	The process of presenting outcomes of an inquiry phase or of the whole inquiry cycle to others (peers, teachers) and collecting feedback from them. Discussion with others. The process of describing, critiquing, evaluating and discussing the whole inquiry cycle or a specific phase. Inner discussion.

Fig 15. Margus, “*Phases*,” 54.