

Publicités dénoncées comme racistes ou sexistes:

quel management de la vérité ?

Vincent Aubert

ETHICS EA 7446 - Université Catholique de Lille

Quel est le management de la vérité que les entreprises doivent mettre en place lorsqu'elles sont accusées de racisme ou de sexisme à la suite d'une de leurs publicités ?¹ Plus précisément, que doivent-elles faire afin de déterminer si ce qui leur est reproché est vrai et que doivent-elles faire une fois qu'elles disposent du résultat de cette investigation ?

Par intérêt et/ou par sens moral, les entreprises tendent aujourd'hui à formuler des excuses et à renoncer aux publicités controversées. Cette communication procède à une évaluation critique des raisons prudentielles et morales qui étayent cette manière de gérer la controverse à partir d'une perspective soutenant que les entreprises doivent se montrer intransigeantes face au racisme et au sexisme et qu'elles doivent également se soucier du bien-être de la communauté : (1) l'entreprise a eu une intention raciste, (2) sa publicité est raciste ou sexiste, (3) sa publicité cause du racisme ou du sexisme, (4) sa publicité offense une partie du public et enfin (5) l'entreprise n'a de toute façon aucun intérêt à se présenter comme étant exempte de tout reproche et à maintenir la publicité controversée.

Quel est le management de la vérité qu'une entreprise doit mettre en place lorsqu'elle est accusée de racisme ou de sexisme à la suite d'une de ses publicités ?

Elle pourrait se limiter à se demander si l'accusation précise dont elle fait l'objet est vraie mais je pense qu'elle doit plutôt se livrer à un examen global de sa conduite. Les entreprises doivent se

¹ Et, plus généralement, lorsqu'elles sont accusées d'injustices analogues (ex : homophobie) à la suite de leurs diverses formes de communication.

montrer intransigeantes face au racisme et au sexisme et elles doivent profiter du signal qui leur est envoyé pour se remettre en cause. Le plus souvent, elles n'auront de toute façon pas le choix car le racisme et le sexisme étant lié à leur nom dans la sphère publique, elles ne pourront pas éviter de rendre des comptes à tous les niveaux.

Une première possibilité est qu'elles aient agi sur la base d'une intention et, plus généralement, d'un état mental raciste ou sexiste.

1. L'état mental de l'entreprise est raciste ou sexiste

L'entreprise doit ici interroger le message qu'elle a cherché à faire passer et, plus généralement, son état mental - ce qui lui est passé par la tête et plus précisément, ce qui est passé par la tête des personnes impliquées dans l'élaboration et la validation de la publicité incriminée. Sans avoir voulu faire passer un message raciste, il se pourrait qu'elle ait compté, consciemment ou inconsciemment, sur des idées sexistes ou racistes, par exemple que les femmes doivent être cantonnées à la sphère domestique ou que les noirs sont agressifs².

C'est la première dimension du management de la vérité que l'entreprise se doit de mettre en place et, pour sortir un instant du monde de la publicité, le *New York Times* doit la mettre en oeuvre par rapport à la caricature accusée d'antisémitisme qu'il a récemment publiée³. Il ne me semble pas évident que cette caricature soit intrinsèquement antisémite mais il me semble plausible que ce journal aurait considéré que la même caricature visant les femmes ou les noirs est extrêmement sexiste ou raciste.

Interroger son intention et ses associations d'idées, explicites et implicites, n'est pas facile pour une personne seule et c'est encore pire pour le collectif de personnes ayant conçu et validé telle publicité.

L'exercice me semble toutefois réalisable et les entreprises seront donc parfois en mesure de déterminer si l'accusation de racisme ou de sexisme est fondée à ce niveau. L'asymétrie informationnelle implique que nous aurons peut-être du mal à les croire mais je m'intéresse dans

2 Dans cette communication, j'illustre systématiquement le racisme au moyen du racisme qui frappe les noirs.

3 https://www.lemonde.fr/international/article/2019/05/02/une-caricature-du-new-york-times-dechaine-la-tempete-en-israel_5457169_3210.html

cette communication à ce que les entreprises doivent faire et non à la manière dont nous devons interagir avec elles.

Comme les entreprises tendent à réagir en témoignant de la pureté de leur intention, je souligne que je ne dis pas qu'elles sont habituellement sincères ou que nous accepterions le verdict qu'elles posent sincèrement sur ce qui leur est passé par la tête si nous possédions toutes les informations pertinentes. Dans cette communication, mon but n'est absolument pas de défendre les entreprises réelles qui ont été accusées de racisme ou de sexisme.

Considérons toutefois une entreprise qui n'a rien à se reprocher du point de vue de son intention et, plus généralement, de son état mental. L'accusation de racisme ou de sexisme s'effondre-t-elle ?

Non, car le contenu d'une communication peut fort bien être raciste ou sexiste alors même que l'état mental de son émetteur ne l'est pas.

Je ne vois par exemple rien d'impossible dans le cas d'une personne dont l'intention et, plus généralement, l'état mental serait exempt de tout sexisme mais qui crierait à tue-tête que les femmes sont inférieures et méprisables. Cela, sans nous donner la moindre indication invitant à situer sa communication dans le cadre de l'humour ou de la dénonciation. Je vais préciser ce que j'entends par là dans un instant et, pour le moment, l'important est de comprendre que cette personne délivrerait un message qui, en lui-même, est sexiste. En ajoutant des hypothèses, on pourrait peut-être soutenir qu'elle ne mérite pas le blâme mais cela ne changerait rien au sexisme de sa communication.

Avant de me placer sur le terrain du racisme ou du sexisme inhérent à certaines publicités, j'évacue rapidement une défense fréquemment utilisée par les entreprises : la publicité est humoristique ou bien dénonce précisément ce qui est accusé d'être raciste ou sexiste.

2. L'excuse de l'humour ou de la dénonciation

Dans l'absolu, les excuses de l'humour et de la dénonciation me semblent à même de faire disparaître le racisme ou le sexisme d'une publicité ou, du moins, leur caractère intrinsèquement immoral⁴. Il ne faut toutefois pas exagérer leur potentiel.

4 A la différence de l'excuse de l'entreprise ayant voulu faire le buzz.

Cela, car il me semble que ces excuses requièrent la présence d'un certain cadre sur lequel je n'ai pas le temps de m'étendre, sauf à dire qu'il n'est pas aisé à mettre en place dans le cas d'une publicité soumise à un large public au moins partiellement inconnu et qui n'a pas consenti à ce qu'on lui communique quelque chose.

Dans bien des cas, on peut au minimum reprocher aux entreprises accusées de ne pas avoir pris beaucoup de peine pour nous indiquer que le second degré était requis et elles ne peuvent pas ici se défendre en disant qu'elles *voulaient* que le contenu de leur publicité soit perçu comme un trait d'humour ou bien comme une entreprise de dénonciation du sexisme ou du racisme⁵. Le cadre idoine étant absent, leurs bonnes intentions ne permettent pas de faire disparaître le sexisme ou le racisme de leur publicité ou, du moins, son caractère intrinsèquement immoral.

Je suppose à présent l'absence du cadre de l'humour ou de la dénonciation. Indépendamment de son intention, l'entreprise accusée doit se demander si sa publicité n'est pas raciste ou sexiste en tant que telle.

3. La publicité est raciste ou sexiste

Disons le tout de suite, si la réponse est positive, l'entreprise doit retirer la publicité. Que doit-elle toutefois se demander ?

L'entreprise doit au moins se demander si sa publicité n'a pas soutenu que les noirs et non les blancs ou les femmes et non les hommes :

- 1/ sont X qui est négatif.
- 2/ Ne sont que X.
- 3/ Doivent être ou faire X.
- 4/ Peuvent légitimement ou doivent être traité(e)s de la manière X.

Je ne suis pas certain que cette typologie soit exhaustive mais elle permet de formuler la plupart des

5 Le cliché de cette publicité Renault est tellement gros qu'il y a matière à arguer qu'elle n'est pas sexiste ou que son sexisme n'est pas immoral en tant que tel : <https://www.youtube.com/watch?v=Y4KpBK1m6Ts>. L'excuse de l'humour est bien moins convaincante dans le cas de cette publicité Eden Park : <https://www.aufeminin.com/news-societe/eden-park-leur-nouvelle-campagne-sexiste-on-en-parle-s484793.html>

accusations portées ces vingt dernières années à l'encontre de publicités occidentales.

L'entreprise ne doit par exemple pas écrire ce genre de choses ou bien le faire dire aux personnes qu'elle met en scène. Si on s'intéresse un instant aux enfants qui meurent du paludisme, elle ne doit pas faire comme cette récente affiche du Ministère des solidarités et de la santé sur laquelle est écrit « un enfant meurt du paludisme toutes les deux minutes. Accélérons le mouvement »⁶.

Ce cas permet de saisir en creux le défi auquel les entreprises occidentales actuelles font face lorsqu'elles sont accusées de racisme ou de sexisme. Il y a des exceptions mais elles sont en général accusées d'un racisme ou d'un sexisme qui n'est pas aussi explicite, du moins qui porte sur autre chose que le sens littéral de ce qui est écrit ou dit.

La publicité soutiendrait bien quelque chose de sexiste ou de raciste mais elle le ferait d'une autre manière, par exemple comme dans cette publicité GAP qui soutiendrait que les noirs ne sont que du mobilier ou qu'ils doivent être au service des blancs en représentant une jeune fille blanche qui pose son coude sur la tête d'une jeune fille noire plus petite qu'elle⁷.

Je m'intéresse à présent à ces publicités et je souligne que, comme dans le cas de la pub GAP, elles sont accusées de soutenir des choses qui sont assurément racistes ou sexistes. Le débat difficile est ailleurs : l'interprétation proposée par l'accusation est-elle la bonne ? D'autres interprétations pourraient être meilleures ou bien les publicités pourraient être trop complexes pour que l'on puisse dire qu'elles ont un sens univoque voire même qu'une interprétation l'emporte largement parmi toutes celles proposées par les personnes faisant un vrai effort pour comprendre ces publicités – je ne choisis pas entre ces deux conceptions de l'objectivité ou de la vérité.

Oui, on peut comprendre la publicité d'une manière raciste ou sexiste mais est-ce bien raisonnable et, surtout, n'y a-t-il pas d'autres interprétations de la publicité qui sont tout aussi raisonnables ? La question est de savoir si l'interprétation raciste ou sexiste jouit par rapport à ses concurrentes d'un privilège herméneutique suffisant pour qu'on puisse soutenir que la publicité est intrinsèquement raciste ou sexiste.

Je me suis intéressé à cette question à travers la controverse suscitée par une centaine de publicités

6 https://www.francetvinfo.fr/internet/un-enfant-meurt-du-paludisme-toutes-les-deux-minutes-accelérons-le-mouvement-le-ministère-de-la-santé-retire-une-affiche-apres-une-gaffe_3428453.html

7 <https://abcnews.go.com/Business/gap-pulls-ad-called-racist-apologizes-critics/story?id=38190519>

occidentales accusées de racisme ou de sexisme au cours de ces vingt dernières années et j'aimerais procéder à trois remarques concernant les accusations dont ces publicités ont fait l'objet.

Premièrement, l'accusation se limite en général à proposer une interprétation raciste ou sexiste de la publicité et à argumenter contre ceux qui nieraient le racisme ou le sexisme de l'interprétation (et non de la publicité) ou qui minimiseraient son degré de racisme ou de sexisme. L'accusation étaye souvent de manière tout à fait convaincante la thèse que le racisme ou le sexisme de l'interprétation qu'elle propose est clair et massif mais comme je l'ai dit, ce n'est pas la question difficile.

Ma deuxième remarque peut être présentée en se plaçant du point de vue d'une entreprise qui rassemblerait les arguments récurrents de ces accusations et qui s'efforcerait ensuite de les appliquer de manière cohérente⁸. La marge de manœuvre dont elle disposerait afin de faire de la publicité non-raciste et non-sexiste serait extrêmement réduite. Aujourd'hui, les entreprises disposent d'une marge de manœuvre plus importante afin de faire des publicités qui ne font pas polémique mais la raison est pour moi que les arguments récurrents des accusations de sexisme et de racisme ne sont pas appliqués de manière cohérente. Ils ne sont pas toujours appliqués aux femmes et aux minorités qui apparaissent dans les publicités et ils ne sont que peu (voire pas) appliqués aux autres groupes⁹. Quel est ici le problème ? Il pourrait être que l'entreprise devrait avoir une certaine permission morale de faire de la publicité comme elle l'entend mais, dans cette communication, je ne compte pas sur le poids éventuel de cet argument. Pour moi, les implications de l'application cohérente des arguments récurrents dans les accusations auxquelles je me suis intéressé étayaient l'idée que tout ou partie de ces arguments sont trop puissants, du moins tels qu'ils apparaissent dans ces accusations. Bien sûr, une autre explication est possible : nos sociétés seraient beaucoup plus racistes et sexistes que ce que nous pensons.

Ma troisième et dernière remarque est que je suis resté sur l'impression que les entreprises accusées possédaient assez souvent de quoi nier le racisme ou le sexisme intrinsèque des publicités accusées.

8 Citons pêle-mêle : la représentation simultanée d'une femme ou d'un noir et de nourriture ou d'un animal, le fait qu'ils soient au service d'un homme ou d'un blanc ou qu'ils soient représentés d'une manière qui peut faire penser à une soumission, à une infériorité ou à une moindre humanité, la représentation d'un stéréotype, l'association d'une femme ou d'un noir avec quelque chose de négatif (ou celle de couleurs avec quelque chose de négatif ou de positif), la représentation sexualisée d'une femme qui *réduirait* les femmes au statut d'objet sexuel, l'appropriation culturelle...

9 La publicité GAP mentionnée plus haut existe par exemple dans une version symétrique qui n'est pas considérée comme étant raciste envers les blancs : <https://www.bbc.com/news/blogs-trending-35968787>. Considérer qu'elle devrait l'être à en croire l'accusation portée à l'encontre de la publicité censément raciste envers les noirs n'implique bien évidemment pas de considérer que les deux publicités sont également immorales. La première pourrait par exemple causer davantage de souffrance ou de racisme que la seconde.

Une analyse approfondie de nombreuses publicités serait ici requise et je ne vais pas m'y risquer dans le cadre de cette communication. Il me semble de toute façon plus important de souligner la tâche qui incombe à l'entreprise accusée : montrer qu'une interprétation non-raciste et non-sexiste de la publicité est raisonnable.

Souvent, elle devra aussi reconnaître qu'une lecture raciste ou sexiste est également raisonnable et elle devra alors publiquement condamner le racisme ou le sexisme qu'elle contient.

Je précise enfin que lorsque je soutiens que telle publicité n'est pas raciste ou sexiste en tant que telle, je ne soutiens pas que l'entreprise puisse continuer indéfiniment à faire sa promotion au moyen de publicités analogues sans tomber dans le racisme ou le sexisme. Cela dit, le racisme ou le sexisme serait celui de sa communication et non de ses publicités considérées isolément.

Ainsi, je ne pense pas que toute publicité qui montre une femme au foyer ou un noir au service d'un blanc soit sexiste ou raciste mais j'accepte volontiers une version de la thèse selon laquelle la communication d'une entreprise qui montre une certaine tendance à utiliser ces représentations est sexiste ou raciste.

En maintenant certaines publicités, les entreprises utilisent pour ainsi dire un joker et cela impacte la conduite qu'elles se doivent d'adopter à l'avenir¹⁰.

Considérons à présent une entreprise dont l'état mental et la publicité sont exempts de racisme et de sexisme. L'accusation de racisme ou de sexisme s'effondre mais cela n'implique pas que l'entreprise soit fondée à maintenir la publicité. Elle pourrait encore avoir à la retirer pour d'autres raisons, par exemple car elle cause du racisme ou du sexisme ou bien car elle offense. Je m'intéresse à présent à ces raisons de retirer la publicité.

4. La publicité cause du racisme ou du sexisme

Une objection à l'argumentation proposée dans la section précédente est qu'elle manque de charité herméneutique envers bon nombre d'accusations portées à l'encontre des publicités sur lesquelles j'ai travaillé. Cela, car l'accusation formulerait maladroitement l'idée que ces publicités qui ne sont

¹⁰ Il me semble que les entreprises doivent se soucier d'inverser les stéréotypes et, plus généralement, de diversité pour d'autres raisons que je mets de côté dans cette communication.

peut-être pas intrinsèquement racistes ou sexistes *causent* du racisme ou du sexisme (conscient ou inconscient) chez ceux qui en prennent connaissance.

Ainsi, le problème posé par les déguisements de Geisha ou d'Amérindienne ne serait pas qu'ils sont intrinsèquement racistes mais qu'ils augmentent le racisme dont souffrent les Japonaises et les Amérindiennes¹¹.

Dans le cadre de cette communication, je me contenterai de dire deux choses au sujet de cet argument.

La première chose est que j'adhère tout à fait à une version de la thèse selon laquelle les publicités qui causent du racisme et du sexisme doivent être retirées. Une de mes motivations est d'ailleurs de déplacer une énergie qui me semble gaspillée sur la question du *sens* des publicités vers la question de leurs *effets* sur le racisme et le sexisme conscient et, surtout, inconscient du public.

La seconde chose est qu'il est important de ne pas confondre cet argument avec l'argument du racisme ou du sexisme intrinsèque étudié dans la section précédente.

Premièrement, afin de mesurer correctement l'ampleur du racisme et du sexisme. Je ne pense pas qu'il faille compter la publicité qui n'est pas raciste ou sexiste en tant que telle – le racisme se situe éventuellement en amont ou en aval de celle-ci.

Deuxièmement, afin d'orienter le débat sur le bon type d'arguments pertinents : on s'intéresse ici à l'effet et non au sens des publicités. Ici, deux écueils sont à éviter. Exiger un niveau de certitude quant à certaines relations causales que l'on n'exige pas dans d'autres types d'enquêtes et, inversement, se contenter d'imaginer des causalités possibles, se limiter à dire que telle image pourrait causer du racisme ou du sexisme. L'image a assurément du pouvoir mais quel est aujourd'hui celui de telle image adressée à tel public ?

Troisièmement, afin de ne pas s'aliéner des personnes qui sont tout à fait réceptives à l'idée que telle publicité cause du racisme ou du sexisme alors qu'elles se braquent lorsque la controverse porte sur son sens - « ils voient du racisme ou du sexisme partout » comme ils disent. Mon intérêt pour le

11 Pour un aperçu de l'accusation concernant les déguisements cf. <https://www.bustle.com/articles/188057-19-sexist-racist-halloween-costumes-you-should-stay-the-hell-away-from>

sujet que je traite dans cette communication vient largement de ma conviction qu'il y a une résistance au féminisme et à l'anti-racisme qu'on pourrait faire disparaître en parlant davantage de relations causales et un peu moins de symboles – je pense par exemple cela sur des sujets comme l'écriture inclusive ou le changement de nom des rues. Dans certains cas où l'on parle déjà couramment d'effets, pensons par exemple à la non-mixité ou, pour revenir à notre sujet, aux déguisements d'indien pour enfants, il me semble qu'on ne s'adresse pas suffisamment à ceux qui ne sont pas convaincus de l'existence de certains effets – il suffira parfois de les convaincre que le désaccord se situe principalement à ce niveau.

Quid à présent du retrait des publicités qui sont manifestement jugées offensantes ?

5. La publicité offense

Lorsque les entreprises se défendent des trois types d'accusation que nous avons pour le moment étudiés ou qu'on prend leur défense, la polémique se déplace souvent sur le terrain de l'offense. Ces accusations sont peut-être infondées mais la publicité est manifestement jugée offensante et, partant, devrait être retirée. Que penser de cet argument ?

Il me semble tout d'abord que l'on confond deux choses autour du problème posé par les personnes qui se disent offensées ou choquées par telle publicité. En fait, deux catégories de personnes :

Premièrement, les personnes qui sont offensées/choquées par la publicité dans le sens qu'elles la trouvent offensante/choquante et par là, j'entends qu'elles partagent une *croyance* qui porte sur l'immoralité de la publicité et/ou de l'entreprise qui en est à l'origine. Leur croyance est en général qu'ils sont racistes ou sexistes ou qu'ils causent du racisme ou du sexisme et je me focalise en tout cas sur ce cas de figure.

Deuxièmement, les personnes qui sont offensées/choquées par la publicité dans le sens que la réception de la publicité provoque en elles une *souffrance*¹².

Cette distinction permet alors de réduire le problème posé par les personnes offensées. Cela, car la première catégorie de personnes nous ramène à une question que nous avons déjà explorée et à

¹² On peut tout à fait considérer que quelque chose est choquant sans être choqué dans ce sens et l'être pour quelque chose qui n'est pas choquant voire que l'on ne considère même pas comme étant choquant.

laquelle les entreprises doivent de toute façon se confronter indépendamment de l'existence de ces personnes : leur état mental et leur publicité sont-ils racistes ou sexistes et n'encouragent-ils pas le racisme ou le sexisme du public ? A supposer que la réponse soit négative, la croyance de ces personnes offensées est erronée et je ne vois pas pour quelle raison l'entreprise ferait davantage que de se justifier sur le fond.

L'argument de l'offense apporte en fait quelque chose de nouveau si on le limite aux personnes de la seconde catégorie, celles qui sont offensées/choquées dans leur chair et non seulement dans leur tête.

Il y a là une souffrance qui me semble *prima facie* immorale mais le reconnaître n'implique pas nécessairement que l'entreprise se doive de retirer la publicité controversée et ce, pour au moins trois raisons.

La première est que je ne pense pas que l'on puisse *complètement* évacuer la question de la responsabilité que d'autres que l'entreprise ont dans la souffrance ressentie par certaines personnes de la seconde catégorie. Pour me limiter à un exemple extrême et hypothétique, je ne vous considère pas moralement responsable de la souffrance que je ressens à vous écouter si je ne fais pas d'effort pour comprendre que ce que vous me dites n'est pas raciste et que d'autres jettent de l'huile sur le feu.

La deuxième raison peut être présentée à partir de la tendance contemporaine et issue du monde anglo-saxon à s'interdire d'émettre des messages qui déplaisent aux gens. Cette tendance s'accélère depuis des années et, paradoxalement, les gens sont sans cesse offensés par de nouvelles choses ce qui fait que le bilan est ambigu et à mon avis négatif. Le paradoxe n'est en fait qu'apparent car l'exposition des gens à des messages qui leur déplaisent peut servir à les endurcir et à les aider à laisser glisser sur eux d'autres messages déplaisants. Il me semble qu'il est *jusqu'à un certain point* dans notre intérêt que nous soyons confrontés à ce qui nous déplaît, un argument paternaliste en faveur de la liberté d'expression qu'on tend de plus en plus à oublier.

La troisième raison est qu'on s'intéresse ici à du bien-être, quelque chose qui varie au gré de beaucoup de choses et qui doit pour beaucoup d'entre nous être distribué selon un principe valant au niveau de la société voire du monde dans son ensemble¹³. Une question de coût d'opportunité se

13 Un exemple parmi d'autres : le principe utilitariste.

pose alors car les ressources utilisées afin de ne pas offenser les gens peuvent servir à affecter autrement leur bien-être ou bien celui des autres.

Il faudrait en dire beaucoup plus et je souligne également que le potentiel de ces trois raisons me semble limité. Il ne me semble toutefois pas négligeable et je souligne également que le nombre de personnes offensées dont il faut tenir compte est moindre que le nombre apparent lorsqu'éclate une controverse. Car certaines personnes qui se disent offensées ne sont pas sincères, car d'autres ne sont pas offensées dans le sens welfariste qui nous importe et, enfin, car certaines ne le sont plus après que l'entreprise se soit justifiée (il ne faut pas oublier que l'accusation de racisme ou de sexisme est infondée).

L'idée que les entreprises devraient systématiquement retirer les publicités qui offensent en prend un coup et ce, bien qu'elles aient le devoir *prima facie* de ne pas faire souffrir ceux qui prennent connaissance de leurs publicités. En fait, l'argument paternaliste ainsi que l'argument welfariste que je viens de présenter impliquent l'existence de circonstances dans lesquelles les entreprises ont le devoir *prima facie* de maintenir la publicité controversée.

6. L'entreprise a intérêt à retirer la publicité controversée

Je termine en m'intéressant à une entreprise qui a la permission morale mais pas le devoir de maintenir sa publicité controversée. A-t-elle intérêt à le faire ?

La réponse négative me semble aujourd'hui populaire. Que gagnerait l'entreprise à s'aliéner une partie de sa clientèle ?

Le pari est assurément risqué mais plusieurs considérations jouent dans le sens contraire.

Premièrement, il n'est pas certain que l'on puisse lui substituer une publicité qui paiera autant que ce que la publicité controversée aurait payé si elle n'avait pas fait polémique.

Deuxièmement, le maintien entrainera-t-il vraiment une perte ? Il y a par exemple souvent un sérieux écart entre les voix qui s'élèvent au nom d'un groupe et ce que pensent les membres de ce groupe et il faut aussi tenir compte de ceux qui boycotteront l'entreprise si elle cède à la pression et retire sa publicité.

Cela nous donne l'intérêt à court terme de l'entreprise et, à supposer qu'il soit de retirer la publicité, est-il en phase avec son intérêt à long terme ?

La réponse n'est pas évidente pour deux raisons.

Supposons tout d'abord qu'une de ses publicités futures fasse polémique pour les mêmes raisons que la publicité retirée mais qu'il serait cette fois dans l'intérêt de l'entreprise de la maintenir. Dans ce cas, il ne lui sera pas facile de justifier publiquement le maintien de la nouvelle publicité.

Qu'est-ce qui nous dit ensuite que la polémique concernant la seconde publicité serait née si l'entreprise avait maintenu la première ? En la retirant, elle envoie en tout cas un signal à ceux qui pourraient vouloir la censurer et, plus généralement, lui nuire : l'accuser de racisme et de sexisme semble efficace et ce, même quand l'accusation est injuste.

Dans les deux cas, il vaut également la peine de mener la réflexion au niveau de l'ensemble des entreprises. Car il ne sera pas facile pour une entreprise de maintenir un type de publicité que d'autres ont retiré et car les personnes lançant la polémique auront pu être encouragées par le constat que les entreprises tendent à y céder.

7. Quel management adopter face à la vérité ?

Commençons par revenir sur le parcours effectué dans les sections précédentes. Quel est le management de la vérité que les entreprises doivent mettre en place lorsqu'elles sont accusées de racisme ou de sexisme à la suite d'une de leurs publicités ?

(1) Se demander si le racisme ou le sexisme n'était pas consciemment ou inconsciemment dans l'entreprise, plus précisément chez les membres de l'entreprise qui ont participé à la création et à la validation de la publicité.

(2) Se demander si la publicité n'est pas intrinsèquement raciste ou sexiste et je répète qu'il ne s'agit pas ici de se demander uniquement s'il existe des interprétations racistes ou sexistes de la publicité, fussent-elles raisonnables.

(3) Se demander si la publicité ne cause pas du racisme ou du sexisme chez ceux qui en prennent connaissance. Ici, la gageure est d'être le plus empirique possible.

(4) Se demander si la souffrance que la publicité provoque chez ceux qui en prennent connaissance n'est pas justifiable au regard de l'argument paternaliste et de l'argument welfariste présentés dans la section 5.

Si la réponse à l'une de ces questions est positive, les entreprises doivent retirer la publicité controversée, prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Les entreprises sont-elles fondées à maintenir leur publicité si la réponse aux quatre questions précédentes est négative ? Pas forcément car je n'ai pas cherché à couvrir toutes les considérations morales pertinentes. J'ai par contre présenté deux arguments qui étayaient l'idée que les entreprises peuvent parfois avoir le devoir *prima facie* de maintenir leurs publicités qui ne font qu'offenser.

Dans tous les cas, les entreprises doivent enfin parvenir à communiquer correctement sur leur décision, car toutes les manières de maintenir ou de retirer une publicité ne se valent pas. Elles doivent montrer qu'elles prennent l'accusation au sérieux, le cas échéant reconnaître la nature précise de leur faute mais également se défendre des accusations infondées qui ont été portées à leur encontre. Cela, afin de ne pas créer de la confusion et de la division au sujet du racisme et du sexisme. Dans le contexte actuel, il me semble notamment que les entreprises ne doivent pas encourager la tendance à identifier la question de savoir si quelque chose est raciste ou sexiste avec la question de savoir si l'on peut en faire une lecture raciste ou sexiste voire avec la question de savoir si les membres de tel groupe jugent cette chose négativement.