

HEC MONTRÉAL

**De belles excuses : Analyse du discours de (re)légitimation morale en
contexte de crise organisationnelle**

**Par
Claudèle Fortier**

Supervisée par Joé T. Martineau

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2021
© Claudèle Fortier, 2021

Résumé

Ce mémoire de recherche traite des déclarations publiques émises par des organisations en situation de crise organisationnelle. Dans ce cas-ci, la crise s'inscrit dans un contexte de mouvement social faisant suite aux vagues de dénonciation d'inconduites sexuelles (#metoo). En s'appuyant sur des théories de la communication, des relations publiques, des excuses corporatives et de l'éthique organisationnelle, un cadre conceptuel a été développé dans le but de faire une analyse qualitative des déclarations recueillies. Plus spécifiquement, l'analyse fait état des stratégies de communication des organisations, des mécanismes de rationalisation derrière les choix communicationnels, ainsi que des raisonnements moraux subséquents. Les résultats obtenus suggèrent un manque de responsabilisation de la part de certaines organisations et des individus qui les gouvernent. Bien qu'il y ait une forte reconnaissance des victimes et des répercussions des comportements déviants, il ne semble pas y avoir de prise de conscience concrète quant à la culture de normalisation des comportements malsains dans ces organisations. La gestion de crise réactive affaiblit la proactivité et occasionne parfois de la négligence. Sur la base des résultats et devant la difficulté du système judiciaire à traiter ces cas de harcèlement ou d'inconduites sexuelles en milieu de travail, ce projet de recherche soulève la nécessité d'effectuer un changement de culture profond dans les organisations, davantage fondé sur la responsabilisation et l'éthique. Autrement, le manque de complémentarité des disciplines fragilise le raisonnement critique collectif.

Mots clés : Excuses corporatives, communication, relations publiques, éthique organisationnelle, légitimation, responsabilisation, normalisation.

Abstract

This research deals with public statements issued by organizations facing situations of crisis. In this case, a crisis having taken place in a context of social movement following the waves of denunciation of sexual misconduct (#metoo). Drawing on theories of communication, public relations, corporate apologies and business ethics, a conceptual framework was developed with the aim of making a qualitative analysis of the statements collected. More specifically, the analysis reports on organizations' communication strategies, on the rationalization mechanisms behind communicational choices, as well as on subsequent moral reasoning. The results obtained show the lack of accountability of these organizations and the individuals who govern them. While there is strong recognition of the victims and the repercussions, there does not appear to be any responsibility taken for the culture which normalizes unhealthy behaviors. Reactive crisis management weakens proactivity and sometimes leads to neglect.

Based on the results and given the difficulty of the judicial system, this research project raises the need for a profound cultural change, towards increased morality and virtue. Without, collective critical reasoning is weakened.

Keywords: Corporate apology, communication, public relations, business ethics, legitimation, accountability, normalization.

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux et des figures	vi
Liste des abréviations	viii
Avant-propos	ix
Remerciements	x
Chapitre 1	1
Introduction	1
1. Introduction	1
2. Mise en contexte	2
3. Objectif.....	5
Chapitre 2	7
Revue de la littérature	7
1. Éthique et éthique organisationnelle	7
a. L'éthique	7
b. Éthique organisationnelle	10
c. Distinguer l'éthique de la légalité.....	13
2. Gestion, communication et relations publiques en temps de crise.....	14
a. Communication et relations publiques en temps de crise	14
b. Communication et relations publiques éthiques en temps de crise	17
c. Communication et crises médiatiques	22
3. Les excuses corporatives.....	26
a. Définition.....	26
b. Forme.....	27
c. Rôles	29
d. Aspects éthiques des excuses corporatives	31
4. Conclusion	33
Chapitre 3	34

Cadre conceptuel.....	34
1. Type de crise et stratégies de communication.....	34
a. Coombs sur le type de crise.....	34
b. Stratégies de communication (Coombs, Benoit, Ketola et Cheng).....	41
c. Typologie des excuses (Slocum, Jin, Pang et Smith).....	45
2. Schéma	47
.....	47
Chapitre 4	49
Méthodologie	49
1. Explication de l'approche méthodologique	49
a. Question de recherche	49
b. Type de recherche.....	49
2. Méthode de collecte	50
3. Méthode d'analyse	53
4. Évaluation et limitations des choix méthodologiques.....	54
Chapitre 5 Résultats et analyse.....	55
1. Présentation des données.....	55
a. Exploration des données.....	58
b. Données quantitatives.....	59
2. Présentation des résultats.....	60
a. Stratégies de communication et nature des déclarations	60
b. Catégories d'excuse.....	62
c. Reconnaissance	64
d. Destinateur.....	67
e. Plateforme	68
f. Décision.....	69
g. Formulation	73
h. Composantes d'une excuse.....	78
Chapitre 6	81
Discussion et implications.....	81
1. Discussion	81

a. Type de crise	81
b. Stratégies de communication.....	82
c. Cadre pour une bonne excuse.....	82
d. Découplage moral.....	85
e. Culture organisationnelle et sociétale.....	87
f. Raisonnement moral.....	88
2. Implications pratiques pour la recherche	93
3. Limites de la recherche	94
4. Avenues de recherche	95
Conclusion.....	97
Bibliographies.....	99
Annexe 1.....	i

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

Tableau 1: Schéma conceptuel.....	47
Tableau 2: Tableau des cas	56
Tableau 3: 10 mots les plus fréquemment utilisés dans les déclarations	59
Tableau 4: Stratégies de communication	60
Tableau 5: Nature de la déclaration	61
Tableau 6: Catégories d'excuses	62
Tableau 7: Reconnaissance	65
Tableau 8: Destinateur	67
Tableau 9: Plateforme	68
Tableau 10: Type de décision	69
Tableau 11: Formulation.....	73
Tableau 12: Révision du schéma conceptuel	90
Tableau 13: Modèle moral de Rest et al. (Cabot, 2005)	91
Tableau 14: Grille de codage	i

Figures

Figure 1: Médiation de l'empathie dans l'analyse des effets post-crise (Schoofs et al., 2019)	17
Figure 2: Origines, facteurs et fonctions de l'auto-illusion dans les relations publiques (Seiffert-Brockmann et Thummes, 2017)	21
Figure 3: Interaction entre type de crise et message (So Young et al., 2019).....	35
Figure 4: Matrice des types de crise (Coombs, 1995).....	36
Figure 5: Le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995)	38
Figure 6: Image Restoration Theory Strategies (Benoit, 1997)	42
Figure 7: Modèle de défense (Ketola, 2006).....	43
Figure 8: Interactive crisis communication model (Cheng, 2018).....	45
Figure 9: Composantes et catégories d'excuses (Slocum, Allan et Allan, 2011).....	46
Figure 10: Ligne du temps des cas	55
Figure 11: Nuage de mots	58
Figure 12: Carte des codes - liens de proximité.....	72

Liste des abréviations

SCCT : *Situational crisis communication strategy*

PDG : Président directeur général

CBC : *Canadian Broadcasting Corporation*

Avant-propos

Les pronoms masculins seront employés. Bien que ce mémoire soit rédigé dans un contexte de lutte pour le droit des femmes et de dénonciation d'une culture d'abus de pouvoir, nous souhaitons respecter les règles de grammaire de la langue française et ainsi rendre la lecture plus claire et concise.

Certaines des citations ont été traduites de l'anglais au français pour que la lecture s'effectue plus naturellement. Toutefois, nous avons choisis de conserver l'intégrité des citations majeures afin de mieux saisir les propos des auteurs. Pour les mêmes raisons, certains des mots seront laissés dans leur langue originale et mis en *italique*; une traduction simple en français sera proposée en note de bas de page.

Remerciements

D'abord, un énorme merci à Joé, ma directrice de mémoire. C'était avant tout ma professeure au baccalauréat en éthique et gestion, qui a piqué ma curiosité et qui m'a encouragée à entamer une maîtrise dans ce domaine. Ton engagement, ta vision sur le monde, ta pertinence et ta passion m'ont toujours et continuent de m'inspirer. J'espère faire germer chez les gens de petites graines morales comme tu l'as fait pour moi. Merci de m'avoir invitée à partager cette longue réflexion avec toi.

Justine, une personne si brillante qui m'a été d'une aide immense. Merci d'être autant disponible et perspicace. Tu as réussi à m'orienter lorsque je ne savais pas où me situer et à partager avec moi ce « je ne sais trop quoi faire de tout ça ». On fait un mémoire de recherche pour apprendre à faire de la recherche, rappelons-nous-en!

Merci à mes ami.e.s qui se sont intéressé.e.s à ce mémoire, même si je leur ai répété à plusieurs reprises de ne plus me demander comment ça avançait, du moins pas toutes les semaines. Parce que ça n'avance pas toujours bien, ni toujours point !!

Mes parents et mon chez-moi familial où je me nichais pour la rédaction de ce mémoire. Ce processus académique étant déjà un isolement en soit, le confinement et le contexte de pandémie n'ont pas toujours été évidents pour le moral et le sentiment de solitude. Mes parents m'ont donc été d'une présence très chère. C'est aussi grâce à eux que je nourris depuis toujours les réflexions éthiques, que j'ai appris à assumer des valeurs fondamentales et que j'ai été encouragée à me questionner de façon critique. Merci de m'avoir inscrite aux cours de morale même si je demandais à être avec mes ami.e.s en catéchèse!

Mon pitou, Doris, qui m'a regardée travailler de longues heures du haut de son fauteuil royal.

Et finalement, une pensée bien spéciale pour mon grand-papa, grand intellectuel et éternel curieux qui, dans l'ère numérique, recevra probablement la seule copie papier de ce mémoire et pour qui il me fera le plus grand plaisir d'imprimer!

Claudèle

Chapitre 1

Introduction

1. Introduction

Nous sommes de plus en plus témoins d'entreprises s'excusant au grand public, par l'entremise de communiqués de presse divulgués sur les réseaux sociaux rendus populaires ces dernières années, ou bien en personne par des discours publics. Que ce soit en lien avec des manquements, des erreurs humaines ou techniques, un manque de jugement ou d'intégrité, un climat toxique ou d'abus de pouvoir, il y a une norme de responsabilité sociale qui s'est imposée notamment depuis que les Enron, WorldCom ou Lehman Brothers de ce monde ont tenu de sérieux rôles dans les scandales corporatifs des années 2000.

Des domaines comme la responsabilité sociale discutent des motivations des entreprises à respecter ces normes sociales, non pas légales, puisque certains des grands scandales sont demeurés dans les frontières de la légalité. On constate donc une tendance à considérer davantage les aspects éthiques qui sont plus intrinsèques et substantiels que les lois. Rappelons que l'éthique est une réflexion critique *influencée* par le droit, les mœurs (normes et valeurs sociales) et la morale (impératifs résultant du bien et du mal), mais non pas dictée comme les lois le sont, ni renforcées par des institutions d'autorité (Pauchant *et al.*, 2007).

Les réelles motivations derrière le fait de respecter les normes sociales et, dans ce cas-ci, d'émettre des excuses publiques, ne sont pas nécessairement intrinsèques elles-mêmes. Garriga et Melé (2004) ont présenté quatre grandes catégories de la responsabilité sociale, qui ont chacune leurs motivations distinctes. D'abord, les théories instrumentales stipulent que la responsabilité sociale est a priori un instrument stratégique dans le but d'atteindre des objectifs strictement financiers. Friedman est l'un des pionniers de cette approche. En deuxième lieu se développent les théories politiques jugeant que les entreprises assument un rôle politique parfois même plus important que les gouvernements. On comprend donc

que ces entreprises ont le devoir de considérer plusieurs aspects sociaux étant donné leur pouvoir d'influence. Viennent ensuite les théories intégratives qui, comme leur nom l'indique, intègrent les normes et les demandes sociales d'une industrie pour performer socialement, notamment en termes de réputation. Finalement, les théories éthiques préconisent une réflexion sur la « bonne » chose à faire. La théorie normative de Freeman est un des meilleurs exemples : agir de manière intrinsèque et dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes (Garriga et Melé, 2004).

Au bout du compte, que ce soit dans le but d'une performance financière, politique, réputationnelle ou éthique, le grand public reçoit des messages d'excuse de la part d'organisations à profusion.

2. Mise en contexte

Depuis quelques années, le mouvement #metoo (2017) s'est généralisé à travers le monde en contribuant à sensibiliser et à dénoncer l'ampleur des inconduites et des agressions sexuelles dans divers milieux. Suite à plusieurs décennies de luttes collectives contre ce genre d'abus, l'élément déclencheur a été la série de témoignages de femmes ayant subi les comportements d'abus et d'agressions sexuelles de la part du producteur de film Hollywoodien Harvey Weinstein. En effet, les allégations contre ce dernier ont mis en lumière la lourde assise d'un tel système social. L'opposition au harcèlement sexuel par la dénonciation d'expériences personnelles s'est répandue. Le renversement de la politique conventionnelle face à cet enjeu a ainsi créé une vague de colère. Avant cela, les personnes adoptant des comportements prédateurs pouvaient facilement jouer la carte du déni voire de la délégitimation des victimes, et ce sans grandes conséquences. Les dénonciations sociales ont réussi à modifier les normes et à surpasser la loi qui n'arrive pas toujours à répondre à la souffrance des victimes, notamment en raison du fardeau de la preuve du système légal, des protocoles rigides et de l'humiliation que peut occasionner les procédures judiciaires. Suivant le mouvement social, des dossiers ont été résolus, ou du moins entendus, alors que des rapports légaux d'événements similaires ont été ignorés durant plusieurs années auparavant. Cependant, ce tribunal populaire est critiqué par plusieurs. Bien que ce soit une manière pour les victimes de se faire justice et d'identifier

des personnes problématiques, « les réseaux sociaux sont devenus non seulement un tribunal populaire où la présomption d'innocence demeure invisible, mais sont devenus des outils de vengeance » (Collard, 2020). La liberté d'expression entre donc en conflit avec le droit au respect de sa réputation (recours en diffamation) qui sont deux droits fondamentaux. Comme Collard (2020) le souligne, « il faut trouver une manière de concilier la protection du droit à la réputation à la protection de la liberté d'expression. »

En réponse au mouvement, de grandes compagnies telles Google, Facebook, Airbnb et eBay ont cédé à la pression sociale en acceptant de renoncer aux clauses d'arbitrage forcées en lien avec des allégations de harcèlement sexuel¹. Ces pratiques ont ensuite été abandonnées par Microsoft, Uber et Lyft. Les entreprises n'ont eu d'autres choix que d'investiguer plus sérieusement les plaintes en lien avec le harcèlement sexuel ou toute autre forme d'abus (Lawrence-Hardy et Glennon, 2019).

Ce mouvement sert d'autant plus à mettre en lumière le besoin urgent d'améliorer l'éducation quant aux relations de consentement et aux relations de pouvoir. Cela s'apparente donc à un mouvement visant une culture de responsabilisation, plus qu'à un changement de niveau légal. Bien que la majorité souhaite une évolution du système de justice dans le traitement de ces enjeux, il semble que le mouvement doive être fondamentalement intrinsèque et relever d'une certaine fibre sociale; autrement, les enjeux majeurs demeurent inattaquables. Un article de *CBC* déplore le fait que plusieurs excuses publiques ont été émises, mais qu'elles étaient pour la plupart évasives, sordides, malhonnêtes et totalement vides de responsabilité (Allen, 2020). Le nombre de personnes tenues responsables ne représente finalement qu'une mince fraction de celles dénoncées. Une auteure a d'ailleurs étudié 200 déclarations publiques en lien avec le mouvement

¹ En cas de litige ou de plaintes de harcèlement sexuel, une clause d'arbitrage prévoit que les parties (salariés et entreprises) se confient à un arbitre privé et que la décision arbitrale soit finale et sans appel. Cette alternative aux tribunaux empêche de ce fait les salariés à poursuivre leur employeur en justice. Cette manière de traiter les plaintes par une organisation a vigoureusement été dénoncée. D'abord par les employés de Google et ensuite par plusieurs autres groupes de salariés. Selon les organisateurs du mouvement contestataire, environ 60 millions d'Américains seraient touchés par cette clause (Google n'imposera plus d'arbitrage à ses employés, 2019).

#metoo et a conclu que seulement le tiers des déclarations offrait des excuses de tout type, la plupart incluant du déni ou des positions défensives (Alexander, 2020). Spécifiquement, 38% des réponses étaient dans le déni et 46% présentaient une position de défense. À l'inverse, seulement 7% des réponses témoignaient d'une entière prise de responsabilité.

On constate la pertinence d'une prise de conscience plus fondamentale qu'une stricte loi afin de faire évoluer les valeurs sociétales. Les lois sont mises en place pour faire respecter les droits de chacun certes, mais il doit y avoir une assise plus substantielle, notamment par l'entremise de mœurs et de valeurs partagées par une majorité.

Trois ans après l'éclosion de la vague #metoo, nous avons à nouveau été témoins à l'été 2020 d'une seconde vague de dénonciation, toujours sur les réseaux sociaux, de comportements d'abus et d'inconduites sexuelles. Bien que les dénonciations semblent s'étendre à un niveau culturel plus large, permettant à toute personne de dénoncer des comportements répréhensibles, elles sont initialement en lien avec le marché du travail et les relations de pouvoir au sein des organisations. Ces problématiques sont soulevées depuis des décennies, toutefois les moyens de dénonciation sont de plus en plus bruyants et il semble réellement y avoir un changement de paradigme en lien avec ces enjeux majeurs. En plus du harcèlement sexuel, sont évoqués notamment l'égalité des femmes, la culture patriarcale et misogyne, les relations hiérarchiques discriminatoires et l'abus de pouvoir.

Face à cette deuxième vague de dénonciations, plusieurs réponses à la crise ont émergé dans les réseaux sociaux et au sein des organisations, certaines faisant face à des accusations de négligence ou d'insouciance. Dans les cas les plus médiatisés, on pense notamment à Bell Média, TVA, Evenko, Bonlook, Buick et Blush Lingerie qui ont presque tous instantanément cessé de collaborer avec Marie-Pier Morin lorsque celle-ci a été accusée de harcèlement sexuel et d'avoir tenu des propos racistes. On pense aussi au patron de la maison de disques *Dare to Care*, Éli Bissonnette, qui a quitté ses fonctions suite aux accusations d'inconduites sexuelles contre Bernard Adamus avec qui il

entretenait un lien d'affaires depuis longtemps. On lui a reproché d'avoir fermé les yeux sur les inconduites de Bernard Adamus, dont il avait connaissance. On pense encore à l'entreprise Ubisoft qui s'est largement fait reprocher une culture d'absence d'imputabilité et un climat de travail toxique. Globalement, les organisations impliquées dans cette vague de dénonciation sont en mode réactif face à ce changement social. Nous sommes témoins de cessations de partenariats, de démissions volontaires - ou forcées -, d'ouvertures d'enquêtes, de réformes des politiques et des mesures disciplinaires.

3. Objectif

Comme il a été mentionné plus tôt, la question de la légitimité du moyen de dénonciation par l'entremise des réseaux sociaux est largement controversée. Cependant, ce travail de recherche ne s'attardera pas spécifiquement aux questions de procédures légales en lien avec une dénonciation, que celle-ci soit formelle ou non. D'abord, parce que l'essence même du mouvement est de provoquer une réflexion sociale collective et *d'éventuellement* modifier la manière dont les inconduites sont gérées par le système judiciaire. Ensuite, parce que l'objectif de ce travail est plutôt de faire une analyse de la réaction et de la gestion de crise des organisations qui collaborent ou collaboraient avec des personnalités ou dirigeants dénoncés par cette vague. Cela nous permettra ensuite d'évaluer l'état des apprentissages depuis le mouvement #metoo en faisant une comparaison des réponses face à ces crises. On pense entre autres aux décisions organisationnelles et communicationnelles, à savoir si elles sont plus de l'ordre préventives ou réactives. En analysant l'éthique du discours, on peut également faire état de la prise de conscience face à la problématique sociale du harcèlement sexuel.

Sans avoir la prétention de pouvoir distinguer une gestion de crise dite « éthique » d'une gestion de crise qui ne l'est pas, nous croyons qu'il est possible de situer les différentes réponses organisationnelles sur un continuum de responsabilisation, et donc d'envisager l'existence d'un compas éthique qui guide les organisations dans la gestion de crise.

Nous évaluons d'emblée que la vague de dénonciation se présente comme une crise pour les raisons suivantes. D'abord, une crise ne se résume pas à un système technique

défaillant ni à un nombre n de pertes de vies humaines. Bundy et al. (2017) ont fait l'étude empirique de plusieurs domaines étudiant la gestion de crise. Ils en sont arrivés à quatre caractéristiques générales pour définir ce qu'est une crise : (1) les crises sont une source d'incertitude, de perturbation et de changement; (2) les crises sont nuisibles et menaçantes pour les organisations et leurs parties prenantes; (3) les crises sont des phénomènes comportementaux – elles sont reconnues par la littérature pour être des constructions sociales de la part des acteurs impliqués plutôt qu'une fonction dépersonnalisée d'un environnement objectif; (4) les crises font partie d'un ensemble de processus plutôt que d'événements distincts. Dans le cas de #metoo et de cette deuxième vague de dénonciations, nous reconnaissons plusieurs de ces caractéristiques qui nous amènent à considérer ce mouvement comme une crise. Il est source de perturbation car l'image que nous nous faisons des personnalités dénoncées et des organisations ne reflète plus la réalité; elle est menaçante pour les organisations car notre confiance envers leurs intentions derrière leurs partenariats est ébranlée; elle constitue un phénomène comportemental et social puisque les gestes et la tolérance générale de ces gestes sont aussi remis en question; et elle ne fait pas partie d'un événement distinct car c'est la culture dans son ensemble qui cause problème, entre autres par la présence de comportements répréhensibles, par ce qui est sanctionné – ou non – informellement par l'environnement social et formellement par la loi.

Chapitre 2

Revue de la littérature

L'objectif de cette revue de littérature est de recenser les écrits en lien avec les sujets qui seront abordés, notamment les excuses corporatives, la gestion de crise et la communication qu'elle implique dans l'ère des médias numériques, ainsi que l'éthique dans un contexte organisationnel. Le but est ensuite de mettre ces différents domaines d'étude en relation pour créer un cadre d'analyse à la recherche.

1. Éthique et éthique organisationnelle

a. L'éthique

Tout d'abord, il faut se rappeler que l'éthique présente des approches distinctes qui incitent à analyser une situation de diverses façons selon l'approche choisie. Les confrontations entre les différentes conceptions de l'éthique datent de plusieurs siècles voire millénaires, pourtant elles demeurent considérablement pertinentes à ce jour. Chaque dilemme est unique et il n'existe aucun mode d'emploi universel pour leur résolution. L'aboutissement des réflexions éthiques en des vérités absolues serait alogique puisque l'essence même de l'éthique est de perpétuer les réflexions sur la morale et les valeurs. Notons tout de même les grandes tendances reconnues, notamment la déontologie de Emmanuel Kant, l'utilitarisme de John Stuart Mill et Jeremy Bentham et l'éthique de la vertu d'Aristote (*Virtue ethics*). L'approche kantienne, ou déontologique, renforce l'obéissance générale des principes de comportements tels que « ne pas mentir » ou « ne pas voler » (Chun, 2005). Elle souligne l'autonomie et le rationalisme pour créer des jugements moraux rigoureux et indépendants de la part des individus (Bowen, 2016). Pour Kant, la moralité se trouve dans le devoir et les intentions, celles-ci étant, selon lui, plus pertinentes que les conséquences dans le jugement d'un acte moral. L'utilitarisme partage également le rationalisme de la déontologie mais prête davantage attention aux relations de coûts versus bénéfiques. Cette approche détermine ce qui est éthique en termes de conditions et de conséquences potentielles; les plaisirs ou le bonheur devant être plus nombreux que les souffrances (Bowen, 2016). À l'opposé de la déontologie, les intentions

ne sont donc pas prises en compte dans le jugement éthique utilitariste. Au contraire, en termes de vertus, l'éthique ne se présente ni comme étant « bonne », « mal », « idéale » ou « mauvaise », elle se présente plutôt comme des engagements envers d'autres personnes et surtout, elle implique des jugements individuels. Selon Aristote, les individus doivent penser en tant que membres d'une communauté dans son ensemble car les vertus sont définies par cette même communauté. « C'est dans le dialogue profond, avec soi et avec les autres, que les croyances morales, individuelles et collectives sont mises à jour » (Pauchant et Martin, 2006). Rappelons que pour Aristote, une vertu n'est pas un talent ou une aptitude, mais bien une façon exemplaire de s'entendre avec l'ensemble de la communauté. Contrairement aux autres approches déontologiques ou utilitaristes, la vertu se rattache au caractère des personnes plus qu'aux actions ou aux conséquences. On pourrait ajouter l'approche de Platon à l'éthique de la vertu qui, pour lui, est ce qui fonde le sens de la vie des individus et n'est poursuivie pour aucune autre raison quelle qu'elle soit (Pauchant et Martin, 2006).

Cependant, tout comme l'utilitarisme et la déontologie, l'éthique de la vertu présente ses propres difficultés pratiques. Elle est également critiquée comme étant trop idéaliste et assumant une universalité des valeurs et de leur priorisation. Plusieurs auteurs proposent donc un complément de différentes approches éthiques. Whetstone (2001) suggère une approche tripartite pour équilibrer la dimension du caractère humain, des obligations de la déontologie et des conséquences de la téléologie. L'auteur soutient qu'en pratique, une éthique complète doit être axée sur les individus *et* sur les actions, elle doit être dynamique *et* statique, développementale *et* axée sur les décisions, *de même que* contextuellement adaptable. Sans négliger la nécessité d'analyser les actes individuels un par un, une approche complémentaire de la vertu peut mettre en lumière la dynamique des motivations et des dispositions humaines à agir dans un environnement et une communauté donnés (Whetstone, 2001). Cette approche n'élimine pas complètement les risques de relativisme attribués à l'éthique de la vertu, celle-ci impliquant des jugements subjectifs influencés par la communauté, mais elle minimise tout de même ce relativisme en se référant aussi aux principes plus objectifs de la déontologie (Whetstone, 2001). Cet équilibre est d'autant plus pertinent puisqu'Aristote avait lui-même soulevé que des

comportements extrémistes mènent à des manquements éthiques et que l'important est finalement de trouver le juste milieu.

Bauman (2011) propose lui aussi une approche équilibrée, mais en accordant davantage d'importance à l'éthique du *care*², de la justice et de la vertu. Selon lui, l'utilitarisme et la déontologie dans leur forme initiale ne sont pas applicables au monde des organisations. L'utilitarisme serait impossible car les intérêts de plusieurs parties prenantes doivent être pris en compte, selon une variété de dimensions et ce, avant même que toute action soit prise. Que celle-ci soit dans l'intérêt du plus grand nombre ou non; d'autant plus que les gestionnaires sont en réalité commandés à être légèrement biaisés en faveur de leur organisation. Quant à la déontologie, l'auteur affirme qu'elle est impraticable dû à sa nature absolue qui ne procure pas une orientation nuancée nécessaire en gestion (Bauman, 2011). Sans nier la pertinence de l'approche tripartite d'auteurs tels que Whetstone qui partage les considérations de conséquences et d'impartialité, il soulève les deux approches suivantes pour la pertinence de la communication éthique. L'approche de justice et du *care* sont complémentaires à l'éthique de la vertu présentée plus tôt. La justice est orientée vers l'impartialité, la réciprocité et l'équité. Cette approche pose une emphase particulière sur la protection des droits individuels et sur l'objectivité permettant d'évaluer les droits conflictuels ou concurrents. Cette approche évite de prendre en considération les émotions des autres, contrairement à l'éthique du *care* qui valorise les relations et le respect des responsabilités à l'égard des autres. La résolution des dilemmes moraux selon cette approche s'effectue davantage en lien avec la complexité contextuelle des relations entre les individus (Bauman, 2011).

Encore une fois, il s'agit de recourir à un équilibre de différentes considérations pour adopter les actions les plus éthiques possibles.

² L'éthique du *care* peut être traduit comme l'éthique de la sollicitude ou de la compassion. Toutefois, nous avons choisi de garder le terme anglais car nous croyons qu'il représente mieux l'approche et la définition originale.

b. Éthique organisationnelle

En éthique organisationnelle, on s'intéresse particulièrement aux enjeux liés à la gestion et à la gouvernance des organisations. Saielli (2001) explique la genèse de l'éthique organisationnelle comme étant le résultat « d'une volonté politique des dirigeants de cadrer et d'orienter les comportements des collaborateurs. Ces principes ont pour objectif de fournir aux personnes de l'entreprise des repères précis concernant la manière d'aborder les conflits ou les ajustements de valeurs qui se posent dans leur pratique professionnelle » (Saielli, 2001). En découlent donc des pratiques d'éthique organisationnelle définies comme « toute règle, politique, procédure, processus, outil de gestion, activité, stratégie, structure ou institution visant à accroître la conscience et le comportement éthique dans une organisation, tant au niveau individuel, collectif ou stratégique » (Martineau, Pauchant et Johnson, 2017). Dans la littérature, ces pratiques se manifestent typiquement en deux grandes approches : 1) les programmes de conformité, associés à l'approche déontologique et visant la régulation des comportements et, 2) les programmes d'intégrité, associés à l'autorégulation et visant entre autres l'intégration des valeurs (Martineau, Pauchant et Johnson, 2017). Les auteurs ont classifié des pratiques éthiques pour développer ces deux approches générales en six orientations plus spécifiques. On retrouve donc des pratiques structurelles, normatives et de détection, de participation et de consultation, de développement expérientiel, ainsi que des pratiques socio-environnementales.

L'éthique de la vertu et les trois dimensions rhétoriques d'Aristote soit *logos* (raison), *ethos* (crédibilité) et *pathos* (émotion), sont aussi fréquemment évoquées dans la littérature de l'éthique organisationnelle. Solomon, un auteur clé dans ce domaine présente un cadre plus spécifique. Il défend l'éthique organisationnelle comme une éthique plus personnellement orientée; pas seulement une politique publique. Selon lui, les économistes et les théoristes de l'économie tendent à analyser les systèmes et les théories à propos de systèmes, alors que les éthiciens analysent les comportements individuels, leurs motifs et leurs conséquences. Cependant, aucune de ces deux approches n'est appropriée dans un contexte d'éthique organisationnelle. Il y a à la fois une crise théorique et un enjeu pragmatique : les théories sont incomplètes et insensibles au

contexte concret des organisations ainsi qu'aux rôles particuliers que les gens occupent dans celles-ci (Solomon, 1992). En effet, les gens sont ultimement responsables en tant qu'individus, mais ils sont aussi responsables en tant qu'individus faisant partie d'un environnement organisationnel où les responsabilités sont définies par les rôles et les devoirs de cette organisation spécifique, qui a des activités dans un environnement encore plus large, avec ses propres rôles et devoirs. Selon l'auteur, l'éthique ne devrait donc pas être composée d'un ensemble de règles ou de principes prohibitifs, mais bien de vertus faisant des valeurs intrinsèques une force conductrice d'une « bonne vie » (Solomon, 1992). Pour lui, comprendre l'éthique organisationnelle c'est avant tout comprendre la convergence, les priorités et les conflits potentiels entre différents ensembles de vertus.

The virtues that constitute business ethics should not be conceived as purely ethical or moral virtues, as if (to come again) business ethics were nothing other than the general application of moral principles to one specific context - the virtues of business ethics are business virtues but they are nonetheless virtues, and the exercise of these virtues is aimed at both "the bottom line" and ethics [...] people in business inevitably play several roles which may clash with one another - it is the legitimacy of roles and their responsibilities, and the structures of the corporation that defines those roles and their responsibilities, that ought to occupy a good deal more of our time and attention. (Solomon, 1992)

Chun partage cet avis, soulignant que la beauté d'une éthique de la vertu dans les organisations est dans la pratique. Une habitude est une part essentielle dans le développement d'une vie vertueuse, pas seulement parce que la pratique rend meilleur, mais aussi parce que la tentation et le conflit font partie du quotidien des individus, particulièrement dans le monde des organisations (Chun, 2005). Saielli rappelle que le contexte demeure fondamental dans la formalisation de l'éthique car celle-ci « se décline de manière très différente en fonction des problématiques qui la sous-tendent » (Saielli, 2001). Il donne en exemple l'opposition entre le contexte culturel nord-américain et français :

[...] dans le contexte culturel nord-américain, très contractualisé, l'éthique de réaction impose des règles, qui assurent une mise en conformité des comportements. Poser un choix éthique consiste, pour le manager, à suivre

les règles édictées par l'organisation. Le code moral a alors pour fonction d'obliger les personnes à suivre ces préceptes. Par contre, l'éthique de régulation communautaire, propre au contexte français, est plus consensuelle. Elle est axée sur des valeurs qui ont pour objectif de créer une identification des personnes à l'entreprise. Le choix éthique résulte d'une mise en sens de l'action par rapport au projet d'entreprise. (Saielli, 2001 : 2)

Les valeurs d'une organisation socialisent ainsi les employés dans le jugement qu'ils font des enjeux (Pearce, 2013). Ce sont ces variances de culture qui modifient quelles vertus sont valorisées dans une situation particulière (Koehn, 2013). Ce phénomène de socialisation a été étudié par Pearce, le menant à développer la théorie de l'identité sociale (*Social Identity Theory*). Celle-ci fait un lien entre la perspective psychologique des valeurs individuelles et la perspective sociologique des comportements de groupe (Pearce, 2013). L'auteur explique que les valeurs individuelles, bien qu'elles soient suffisamment stables pour refléter le maintien des croyances et des comportements dans une culture ou une société donnée, elles sont assez fragiles pour permettre un réarrangement des valeurs priorisées à la suite d'un changement de culture, de société ou d'expériences personnelles (Pearce, 2013). En d'autres mots, le contexte influence le jugement des individus en activant des catégories sociales particulières ainsi que leurs valeurs et leurs normes respectives (Chun, 2005). Il y a donc une distinction à faire entre la vertu humaine et la vertu organisationnelle. Alors que l'éthique de la vertu historiquement parlant définit le caractère d'un individu, le concept de vertu stratégique d'une organisation (*strategic virtue of organization*) est relatif et dépend de plusieurs facteurs notamment l'industrie, le marché servi et les groupes d'intérêts à satisfaire (Chun, 2005). En effet, l'éthique de la vertu appliquée aux organisations requiert de leur part un questionnement sur le genre d'organisation qu'elles devraient être. Bien qu'il y ait des réponses assez universelles, les facteurs nommés plus haut exerceront une influence sur les réponses données. C'est donc la raison pour laquelle le contexte spécifique ne doit pas être négligé lorsqu'il est question de valeurs et de vertus. Cela s'apparente aussi au phénomène de normalisation en entreprise. En effet, « les individus sont souvent soumis à des situations incertaines où il n'existe aucun moyen sans faille de déterminer quelle serait la meilleure décision ou la meilleure façon de faire. Dans ces situations, les individus ont tendance à développer des normes » (Morin, Aubé et Johnson, 2015). On pourrait donc résumer à l'aide des mots de

Chun que « les vertus organisationnelles sont des traits de caractère éthiques intériorisés quotidiennement par l'accumulation de perceptions des comportements organisationnels » (Chun, 2005 : 270). Surtout, il faut se rappeler que l'éthique de la vertu est le fait « d'être », non pas seulement de « faire », sur lequel l'éthique kantienne et utilitariste se concentrent davantage (Chun, 2005).

c. Distinguer l'éthique de la légalité

Si on parle d'éthique et d'éthique organisationnelle, il y a inévitablement une distinction à faire entre ce qui est « éthique » et ce qui est « légal », surtout dans le cadre de la dénonciation de comportements de nature potentiellement criminelle. (1) L'éthique se fonde sur la morale pour convenir des valeurs qu'un individu ou un groupe estime être « bonnes » dans une situation spécifique. L'éthique personnelle reflète donc les convictions personnelles d'un individu, alors que l'éthique organisationnelle reflète le système de croyances convenu par les membres d'une organisation, cette dernière incarnant le sens collectif des normes, des valeurs et des principes guidant les actions de chacun (Pearce, 2013). (2) Le terme « légal » réfère plutôt aux comportements et aux actions qui sont gouvernées par un système de règles, celles-ci étant créés et renforcés par des autorités reconnues (Pearce, 2013). L'auteur ajoute que dans une société libre et démocratique, la morale assure une fondation pour l'éthique et le système légal, mais ces deux dimensions sont différentes à la fois sur le plan constitutionnel, compositionnel et conséquentiel. Ces distinctions sont importantes car le fait d'omettre ce genre de considérations dans un jugement serait sujet à de la mauvaise classification, évaluation et interprétation (Pearce, 2013). Cela est aussi valable pour les droits civils qui se situent sur une ligne très fine entre la morale et la loi. Solomon insiste pour que l'éthique organisationnelle mette l'accent sur le fait de reconnaître les droits des autres plutôt que de chacun détenir ses propres droits individuels. Sans nier la pertinence des droits civils, il croit que nous devrions nous rappeler que la discussion à propos des droits n'a jamais été dans le but de, ou ne devrait pas masquer la discussion en lien avec les responsabilités. Nous sommes souvent portés à discuter des politiques publiques et des grandes théories alors qu'il y a véritablement une culture de responsabilisation à entretenir et un jugement à pratiquer (Solomon, 1992).

2. Gestion, communication et relations publiques en temps de crise

Les crises sont généralement définies comme des événements « normaux », provoqués d'une part par la complexité des systèmes techniques et, d'autre part, par la complexité des décisions prises de même que leur interrelation (Pauchant et Mitroff, 1995). Claey's propose trois caractéristiques permettant de définir une crise plus spécifiquement : (1) une crise est déterminée par la manière dont elle est perçue par les parties prenantes; (2) elle aboutit en des conséquences négatives; (3) elle est imprévisible (Claey's, 2017). Pauchant et Mitroff (1995) ajoutent :

Et même l'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle, dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité, la gestion de crise répond à des caractéristiques toutes autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle. (Lagadec, 1991 : 18)

a. Communication et relations publiques en temps de crise

On recense quelques auteurs clés qui ont fondé la littérature dans le domaine des théories de la communication en temps de crise. Ces auteurs apparaissent à plusieurs reprises dans les recherches des dernières années.

D'abord, Coombs note que les crises créent un besoin d'information à propos de ce qui s'est produit et de ce qui sera entrepris dans un futur proche. La fonction première d'une communication en temps de crise est donc de nommer l'infraction ou l'offense et d'en prendre la responsabilité (Coombs, 2007). Austin & Jin ajoutent à cela le but d'informer le public de ce qui s'est produit et la façon dont les individus peuvent se protéger (Austin et Jin, 2015). Il est tout de même nécessaire de mentionner qu'une organisation en crise

se doit de comprendre la nature de la crise ainsi que l'adéquation des groupes d'intérêts pour y répondre avec justesse. Il va sans dire qu'il est également important de saisir la *sévérité perçue* de l'offense de la part du public (Benoit, 1997). Cela peut sembler évident comme affirmation mais il n'est pas rare que les réactions des entreprises négligent les perceptions externes.

Les experts en communication de crises avancent que si les organisations ne partagent pas les informations de manière ouverte et transparente, le public va probablement recourir à diverses sources complémentaires afin de trouver l'information manquante. Dans ce cas, l'organisation perd la capacité à gérer le flux, et surtout la narration des événements (Claeys, 2017). Le but est donc de communiquer l'information avec les médias et les parties prenantes afin de réduire les dommages possibles de menaces telles que les rumeurs ou les fausses nouvelles. Lorsque possible, les auteurs suggèrent de collaborer avec les groupes d'intérêts pour engager un redressement (Austin et Jin, 2015). Cela est communément référé à l'expression *stealing thunder* dans la littérature, qui pourrait être similaire à l'expression « couper l'herbe sous le pied », c'est-à-dire éviter que quelqu'un révèle une information avant de le faire soi-même, notamment pour demeurer en contrôle quant aux propos divulgués. Claeys explique que le public s'attend à ce que le message des relations publiques soit biaisé de deux façons. D'abord, il est présumé que l'organisation veuille préserver une réputation favorable et que la disposition des attachés de presse à divulguer des informations nuisibles soit faible. En communiquant d'emblée les informations pouvant être menaçantes, les organisations infirment ainsi les suppositions de biais (Claeys, 2017).

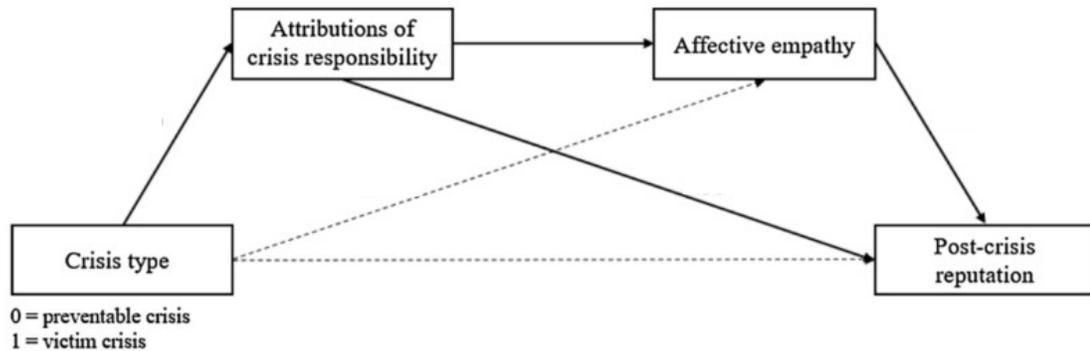
À cela s'ajoute le facteur de réputation. Selon Pace et al. (2010) la réputation est la perception générale et l'évaluation que les parties prenantes se font de l'organisation. Puisque la réputation est une perception de caractère, la gestion de la réputation inclut donc la gestion du caractère et de la perception. En effet, les relations publiques et la communication jouent un rôle stratégique dans la gestion de la réputation des organisations, évaluée par les parties prenantes (Shanahan et Seele, 2015). Coombs a développé la théorie communicationnelle en situation de crise (*situational crisis*

communication theory) (SCCT) afin d'aider les gestionnaires à mieux identifier leurs options quant à la stratégie de communication à utiliser en temps de crise. Il soulève trois objectifs de la communication relativement à la protection de la réputation : (1) modeler les attributions de la crise; (2) changer les perceptions de l'organisation en crise et (3) réduire les effets négatifs générés par la crise (Coombs, 1995, 2007). Il est clair que les menaces à la réputation dépendent elles aussi de facteurs, notamment la responsabilité initiale en lien avec la crise et l'historique de gestion de crise et de relations publiques.

Coombs présente aussi un cadre aux communications, qui suggère la façon dont les informations sont présentées. Il contient une structure communicative (mots choisis, images, phrases) et cognitive (manuscrit ou plan) pour permettre aux individus d'interpréter l'information. En d'autres mots, le cadre de la communication permet de structurer le cadre mental des individus qui reçoivent l'information. Ces efforts de structure permettent aux experts en communication de choisir certains facteurs sur lesquels insister. Ainsi, le public porte à son tour davantage attention à ces facteurs pour porter un jugement. La façon dont le public conçoit la crise exercera une influence directe sur la responsabilité attribuée à une organisation en situation de crise ainsi que l'empathie éprouvée à son égard.

De ce fait, Schoofs et al. (2019) suggèrent qu'il est important d'examiner le rôle de l'empathie, non seulement dans l'évaluation des impacts de la crise, mais aussi dans l'analyse des effets quant aux stratégies de communication utilisées auprès du public. L'empathie ajoute une deuxième variable en plus de l'attribution de responsabilité discutée plus tôt, permettant de comprendre le lien entre les situations de crise, la communication en temps de crise et les conséquences. Selon l'auteur, l'empathie doit donc être prise en considération lorsqu'il vient temps d'examiner et d'expliquer les issues d'une crise (Schoofs *et al.*, 2019). Ces observations s'alignent aux recherches en sociologie et en psychologie démontrant que l'empathie sert de médiateur dans la relation - offrir une excuse versus recevoir le pardon -. La figure ci-dessous illustre cette relation.

Figure 1: Médiation de l'empathie dans l'analyse des effets post-crise (Schoofs et al., 2019)



b. Communication et relations publiques éthiques en temps de crise

Certains auteurs soulèvent que le secteur des relations publiques présente des difficultés en lien avec les divergences du concept, soit comme étant une fonction stratégique de la gestion ou comme étant une pratique éthique permettant un engagement avec les parties prenantes (Seiffert-Brockmann et Thummes, 2017). Selon ces auteurs, les experts en relations publiques ne sont pas une masse homogène adhérant aux mêmes principes éthiques, en plus du fait qu'ils ne partagent pas a priori la même compréhension quant à leur profession. On ajoute à cela les chercheurs en relations publiques qui, eux, suivent également différentes pratiques éthiques et qui semblent indiquer une possible barrière de raisonnement éthique en ce qui a trait à cette discipline (Seiffert-Brockmann et Thummes, 2017).

Bowen soulève à son tour un problème de définition autour de l'éthique appliquée aux communications : « [...] a definitional problem exists when the topic of ethics is discussed in public relations practice: many terms are used interchangeably when they are not in fact synonymous, and much confusion exists around the terminology of ethics. » (Bowen, 2016) On s'efforce donc à développer des théories pour établir une référence commune, mais le contexte nous ramène plus souvent qu'autrement à l'étude du cas par cas. En effet, la majorité de la littérature étudiant la communication et les excuses – avec ou sans la notion d'éthique - n'utilise qu'un seul cas, parfois deux ou trois, mais qui demeurent dans

des secteurs ou des industries très similaires. Il devient donc difficile d'établir des généralisations ou d'acquiescer une compréhension globale du phénomène étudié.

Cela explique pourquoi il n'y a toujours pas de règle pour définir ce qu'est la « meilleure » communication et pourquoi il est difficile de trouver un consensus au travers des écrits. Cependant, selon Solomon, les grandes théories ne sont pas nécessairement souhaitables, surtout lorsqu'il est question d'éthique. « *[A]ll ethics is contextual, and one of the problems with all of those grand theories is that they try to transcend context and end up with vacuity.* » (Solomon, 1992) La vacuité ici réfère au vide moral que posent de trop grandes généralisations.

Austin et Jin (2015) se sont intéressés à la perception des experts en relations publiques sur la manière de s'engager éthiquement avec les parties prenantes dans la communication en temps de crise. Ils ont souligné que les règles écrites n'offrent pas nécessairement les réponses les plus immédiates ni les plus applicables, surtout en temps de crise. Les participants à leur recherche ont évoqué la notion d'équilibre entre différentes conduites éthiques comme le respect, l'objectivité/neutralité, la sensibilité, l'empathie/compassion, la justesse, l'exactitude, la vérification des faits, la transparence et l'importance de l'intérêt public (Austin et Jin, 2015). Les auteurs ont noté que la majorité des répondants tentaient d'équilibrer les bénéfices et les dommages quant à la communication en temps de crise. Cela se rapproche de l'utilitarisme ou de l'éthique situationnelle dans la façon d'aborder les relations publiques. Les auteurs en sont venus à soulever trois aspects en lien avec le partage d'information la plus éthique possible : (1) le respect des multiples parties prenantes concernées; (2) une information objective tombant à point; et (3) une communication empathique avec les parties prenantes. Plus spécifiquement, l'information objective comporte un aspect cognitif (qualité du contenu) et affectif (manière dont l'information est transmise, à savoir si elle est rigoureuse et précise). Alors que l'exactitude de l'information est liée à l'objectivité, l'opportunisme n'est pas toujours associé à une communication éthique. En effet, les auteurs soulèvent un argument présenté par plusieurs chercheurs en relations publiques : le fait que les organisations ressentent le besoin d'être les premiers à révéler des informations sur la crise. L'accent

mis sur ce critère reflète l'importance de l'orientation vers les parties afin de faciliter leurs capacités d'adaptation cognitive et d'ainsi diminuer le stress résultant de l'incertitude d'une crise. Le troisième point, l'importance d'une communication empathique, met l'accent sur le fait que les attributs émotionnels d'une communication éthique doivent démontrer de la sensibilité, de l'empathie et de la compassion, ce qui va bien au-delà de la sympathie³. Il a été soulevé que peu importe le niveau d'exactitude et d'objectivité de l'information transmise, la communication ne sera pas considérée éthique si elle est exempte de sensibilité ou de soucis des émotions engendrées par la crise (Austin et Jin, 2015). La nécessité d'équilibrer les différents aspects de la communication est donc ce qui rend l'éthique situationnelle pertinente, spécialement lorsque que d'autres approches comme la déontologie présentent des difficultés d'applications pratiques. Jin, Pang et Smith (2018) présentent des conclusions similaires par suite d'une méthodologie qui s'apparente à celle de Austin et Jin. La réponse « ça dépend » a fréquemment été utilisée par les participants pour signaler l'importance d'être informé du contexte et de la nature de la crise, de même que des parties prenantes affectées. Plusieurs d'entre eux ont défini une communication éthique comme un devoir de transparence, de responsabilité et d'honnêteté, avec une conscientisation et des intentions de partager l'information la plus complète possible et ce, au moment opportun (Y. Jin, Pang et Smith, 2018). Austin et Jin prennent toutefois soin de rappeler qu'il est important pour les organisations de prendre conscience du fossé qu'il peut y avoir entre les professionnels des médias et les relations publiques (ex. attachés de presse), notamment sur la façon dont ils abordent les décisions éthiques et les objectifs d'une communication de crise. Les professionnels des médias communiquent principalement dans le but d'informer le public sur ce qui s'est produit et sur les actions à prendre pour se protéger. Les organisations, de pair avec les relations publiques, partagent l'information dans le but de se protéger des dommages potentiels et des menaces internes et externes (Austin et Jin, 2015). C'est d'ailleurs une question qui

³ L'empathie est une faculté différente de la sympathie, celle-ci caractérisant plutôt un sentiment de bienveillance et de compassion à l'égard d'autrui, impliquant la participation à sa souffrance. Au contraire, faire preuve d'empathie consiste en la représentation correcte du cadre de référence de l'autre, en l'adoption de son point de vue qui est élaboré dans un contexte particulier avec un historique personnel précis. L'empathie fait appel à l'intuition et à la capacité à s'imaginer à la place de l'autre, mais ce sans jamais oublier qu'il s'agit bel et bien de l'expérience d'autrui. (Morin, Aubé et Johnson, 2015)

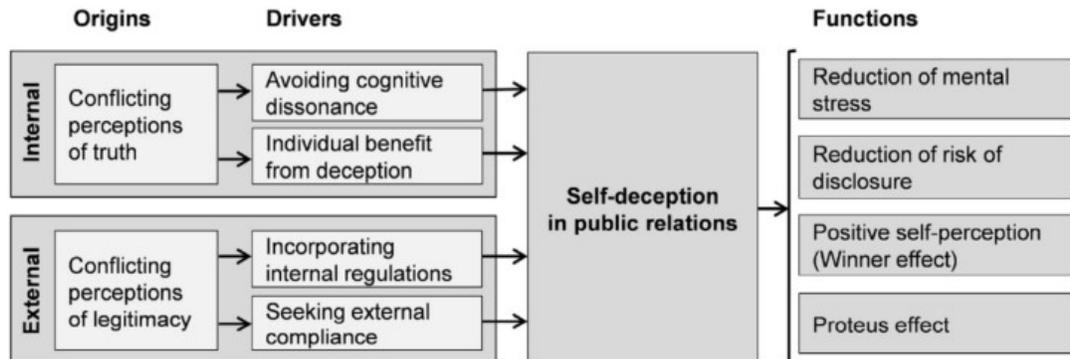
demeure sans réponse dans leur recherche, à savoir s'il est possible d'avoir des principes éthiques prédominants en termes de communication en temps de crise, principes qui pourraient s'appliquer à la fois à la création de contenu médiatique ainsi qu'aux relations publiques.

Le concept d'auto-illusion (*self-deception*) est un concept important dans le contexte des excuses corporatives puisqu'il joue un grand rôle sur la perception et les intentions. En effet, comme Coombs l'a suggéré, les perceptions d'intentionnalité sont des variables clés pour l'image d'une organisation en temps de crise. Seiffert-Brockmann et Thummes (2017) jugent que l'auto-illusion peut s'appliquer à tous les aspects de la vie sociale, mais particulièrement dans des situations où les humains sont en conflit de divergence entre différentes perceptions de réalité et de légitimité (Seiffert-Brockmann et Thummes, 2017). Cela peut s'attribuer aux perceptions du public, mais aussi dans le rôle des relations publiques. Leur hypothèse est la suivante : afin de gérer des situations conflictuelles, les experts en relations publiques opèrent dans un état d'auto-illusion afin de satisfaire les positions contradictoires tout en évitant des dommages à la réputation. Ce processus permet aux individus de se convaincre eux-mêmes que leurs motifs sont sans reproches. Les auteurs fondent également leur théorie sur l'évolution de la psychologie et de la sociologie. Ils considèrent la relation public - parties prenantes - relations publiques non seulement comme un système collaboratif en vue de bénéfices mutuels mais aussi comme une course à la duperie et à sa détection, à une éthique appropriée ou à des stratégies non-éthiques qui rivalisent dans des situations de gagnants-perdants.

Cela amène les auteurs à proposer un deuxième meneur à l'auto-illusion au niveau individuel soit le bénéfice potentiel de tromper les autres puisque ce concept réduit les risques que des communications trompeuses soient découvertes par le public. À l'interne, le mécanisme d'auto-illusion peut être dans le but d'éviter des dissonances cognitives; à l'externe, ce peut être sous l'incitatif de se conformer aux régulations et aux attentes normatives. On pourrait ici parler d'hypocrisie morale. En suivant cet argument, les auteurs soulignent une barrière possible au raisonnement éthique dans la pratique des relations publiques. La figure suivante présente la relation entre les conflits internes et

externes menant à une auto-illusion de la part des experts en relations publiques ainsi que les fonctions de ce processus.

Figure 2: Origines, facteurs et fonctions de l'auto-illusion dans les relations publiques (Seiffert-Brockmann et Thummes, 2017)



Comme pour la plupart des mécanismes de défense, l'auto-illusion est parfois nécessaire dans la fonction même des communications et dans les relations sociales en général. Dans une certaine mesure, ces mécanismes sont utiles pour pouvoir faire confiance aux gens et ainsi pour avancer en tant que société. Tout comme les biais, nous devons toutefois en être conscients car justement, ils peuvent être trompeurs sans que personne ne s'en aperçoive.

Les auteurs démontrent de ce fait la pertinence d'aborder la recherche sous un angle plus psychologique et sociologique, en mettant une emphase particulière sur les individus eux-mêmes et leurs relations avec les organisations. Combiner des approches internes et externes leur apparaît prometteur afin de mieux comprendre les comportements des relations publiques au sein de la société. Rappelons que ces comportements sont rarement intentionnels ou délibérés; les comprendre permet ainsi de mieux les prévenir.

Tao et Kim (2017) ont tout de même rappelé la pertinence, voire la nécessité d'une perspective éthique qui met l'emphase sur une communication ouverte, franche et transparente et qui est consistante avec les réactions émotives du public (éthique du *care*). Il y a aussi un accent important mis sur l'objectivité, l'impartialité et le traitement juste de tous les conflits d'intérêts possibles (éthique de la justice) (Tao et Kim, 2017). Selon

Simola (2003) et Bauman (2011), une telle considération est critique car la prise de décision en situation de crise est empreinte de dilemmes éthiques et elle doit gérer plusieurs conflits d'intérêts entre les organisations, les individus affectés et d'autres groupes impliqués. Sans compas éthique pour guider ce genre de décision, une organisation est plus encline à répliquer d'une manière portant atteinte aux attentes de sollicitude et de justice des groupes d'intérêts (Bauman, 2011; Simola, 2003). L'étude de Bauman a d'ailleurs démontré que l'approche du *care* était celle qui permettait de résoudre le mieux les situations de crise justement parce que cette approche tente de consolider les relations. Si les parties prenantes s'attendent d'une organisation que celle-ci démontre un haut niveau de *care* et de prospective, les gestionnaires n'ont d'autre choix que de satisfaire ces attentes. Il est important de mentionner que l'étude s'attardait spécifiquement aux crises de nature non-intentionnelles, ce qui ne permet pas de généraliser ces conclusions à tous les types de crises. Néanmoins, les arguments de Bauman et de Simola demeurent tout à fait pertinents dans le positionnement éthique des communications en temps de crise organisationnelle.

c. Communication et crises médiatiques

Les crises médiatiques prennent de plus en plus de place dans la société étant donné la présence accrue des réseaux sociaux dans nos vies. Elles peuvent être définies comme un enjeu émergent ou amplifié par les médias sociaux, et résultant en une couverture médiatique négative, en des changements de processus organisationnels ou en des pertes financières (Du Plessis, 2018). Les enjeux qui se dégagent des médias peuvent être plus imprévisibles que les enjeux traditionnels, notamment en raison de l'évolution rapide des différents types de médias sociaux et de la vitrine des voix publiques dans l'expression d'opinions et d'émotions (Yan Jin, Liu et Austin, 2011). De plus, la mitigation des risques et la prévention autrefois gardées privées deviennent des informations publiques, gérées par le public. Austin et Jin (2017) ont étudié la théorie SCCT de Coombs par rapport à l'évolution des médias sociaux et ont soulevé deux points d'intersection. D'abord, la nature publique de la phase pré-crise et ensuite la sélection des canaux de communication. En effet, les médias sociaux ont exposé les efforts pour gérer les risques de crise, avant même qu'une situation ne devienne une crise en soi. La visibilité de la gestion des risques

ajoute donc une extension à la théorie SCCT, à savoir la phase pré-crise (Austin et Jin, 2017).

Cela apporte de nouveaux défis pour les gestionnaires en termes d'enjeux créés et disséminés via les médias sociaux. Les organisations n'ont donc plus le choix d'intégrer ou non les médias sociaux dans leur gestion de crise; le seul choix est la manière de le faire (Yan Jin, Liu et Austin, 2011).

La communication en temps de crise médiatique est typiquement reconnue pour mettre l'accent sur une communication en temps réel orientée vers une gestion de la réputation (Du Plessis, 2018). Contrairement aux crises traditionnelles, les crises médiatiques provoquent moins fréquemment des enjeux de santé et de sécurité du public. C'est entre autres pour cette raison que les théories impliquant la réparation de l'image, la SCCT et les excuses corporatives sont toujours aussi présentes dans la littérature sur la communication en temps de crise et ce, même si les types de crise évoluent (Du Plessis, 2018). Le principe de base demeure le même, c'est-à-dire que l'on tente d'identifier les origines d'une crise qui influencent l'attribution de responsabilité et donc les réponses stratégiques possibles. Il y a tout de même un élément propre aux crises médiatiques : le dialogue entre le public et les organisations. En effet, les médias et les technologies permettent une réciprocité de question-réponse. La théorie dialogique avance le fait que les organisations devraient être prêtes à interagir avec le public de manière honnête et éthique (Du Plessis, 2018). Le contenu dialogique permet d'adresser un besoin urgent d'information, ce qui augmente de ce fait l'engagement des parties prenantes. Dans leur cadre dialogique, Kent et Taylor (Kent and Taylor, 2002, cité dans du Plessis, 2018 : 830) soulignent la pertinence d'une communication bidirectionnelle authentique et collaborative, de même qu'une reconnaissance des sentiments d'autrui et une ouverture à des expériences inattendues. Cela facilite donc le support de la part des parties prenantes et est propice au développement de bonnes relations. Le dialogue permet d'autant plus de réfléchir à des enjeux plus substantiels et dépasse les théories de communication qui donnent généralement une attention particulière à la réputation et à l'image.

Rappelons qu'à ce jour, les utilisateurs font confiance et ont massivement recours aux réseaux sociaux pour rassembler des informations. Les nouvelles technologies permettent à une communauté entière de partager des informations pouvant potentiellement créer de nouveaux enjeux pour les individus en charge de gérer les crises. De plus, les différents groupes ont le pouvoir de créer et disséminer leur propre influence, de décentraliser l'information et de réduire le contrôle, ce qui peut être menaçant pour les organisations. Toutefois, malgré les conséquences négatives possibles, la raison principale pour les organisations d'intégrer les médias sociaux dans la gestion de crise vient du fait que les groupes d'influence utilisent déjà les plateformes pour communiquer à propos d'une crise. Si une organisation est absente du dialogue, la conversation se poursuivra forcément sans elle, et donc sans qu'elle ne puisse être entendue (Veil, Buehner et Palenchar, 2011). Les auteurs ajoutent aussi que le fait d'intégrer les médias sociaux dans la gestion de crise permet d'éduquer le public sur les risques, d'encourager la visibilité du support apporté à une organisation ou à une cause et d'établir un dialogue ouvert. En termes de prévention, les réseaux sociaux peuvent servir de surveillance quant à l'environnement et aux signes avant-coureurs (Veil, Buehner et Palenchar, 2011).

Découlant de cette approche dialogique, Du Plessis (2018) propose la théorie du *discourse of renewal* comme une opportunité pour une organisation d'apprendre et d'améliorer les réponses à une crise. De tels discours devraient souligner une communication éthique, une vision prospective, des apprentissages et un langage persuasif. Ce genre de communication positionne le contenu dialogique comme un outil de relations publiques pour que les organisations aient des conversations en temps réel avec le public, tout en demeurant fidèles aux valeurs organisationnelles de communication en temps de crise. De façon similaire à l'éthique du *care*, le dialogue permet une ouverture, une réaction, une interaction et une transparence envers les parties prenantes (Du Plessis, 2018). En d'autres mots, le dialogue prescrit un impératif d'authenticité.

Cheng (2018) a développé un modèle de synthèse (*interactive crisis communication*) entre les théories de communication traditionnelles et la littérature plus récente des crises médiatiques. Plusieurs aspects des théories traditionnelles sont encore pertinents

notamment les stratégies de déni, d'évasion, de justification et de concession ainsi que toutes leurs variations. L'auteur ajoute à cela les stratégies de manipulation et de dissimulation (*covering up*) propres à une stratégie de base; de rehaussement (*enhancing*) et de divergence propres à la justification (Cheng, 2018 :66).

Pour conclure, Veil et al. (2011) proposent une liste de 11 recommandations afin d'intégrer les médias sociaux dans la communication des risques et des crises :

1. Incorporer l'engagement dans les médias sociaux à la gestion des risques et aux politiques;
2. Incorporer les outils de médias sociaux dans l'analyse de l'environnement dans le but d'être à l'affût des risques et des porteurs d'alarme;
3. S'engager dans des activités de communications médiatiques quotidiennes;
4. Participer à la conversation en déterminant les meilleurs canaux pour rejoindre le public cible;
5. Vérifier l'exactitude de l'information et répondre de façon honnête;
6. Suivre et partager des messages présentant des sources fiables et crédibles;
7. Reconnaître le fait que l'ensemble des médias utilise déjà les réseaux sociaux;
8. Se rappeler que les médias sociaux sont des communications interpersonnelles;
9. Utiliser les médias sociaux comme outil primaire pour les annonces;
10. Demander de l'aide et assurer une direction cohérente;
11. Ne pas oublier que le web 2.0 n'est pas une panacée.

Sur ce dernier point, les auteurs rappellent que l'utilisation des médias sociaux demeure un moyen pour assister les praticiens dans le suivi des meilleures pratiques de gestion de risques et de communication. Les médias sociaux ne représentent pas les meilleures pratiques en soi. La valeur réelle de toute communication demeure la qualité du contenu disséminé, l'empathie pour les parties affectées et la justesse du contexte (Veil, Buehner et Palenchar, 2011).

3. Les excuses corporatives

a. Définition

Globalement, la littérature définit une excuse comme (1) une reconnaissance de responsabilité et du même fait, de l'acte répréhensible; (2) une explication ou une description de l'événement; (3) une manifestation de regrets; (4) un dédommagement ou un plan pour assurer qu'une situation du même genre ne se reproduise pas. Ce sont généralement les caractéristiques présentées par les différents auteurs pour définir ce qu'est une excuse. Koehn et Goranova (2018) ajoutent à cela la fonction visant à rétablir une confiance ébranlée, voire brisée (Koehn et Goranova, 2018). Cette explication peut davantage être approfondie en y ajoutant une dimension symbolique :

To stand guilty before the offended party introduces great risk because a confirmation of guilt is always going to be reputation damaging. Yet in terms of communication and the requirements to manage crisis, it is a step that must be taken if the guilty party is to salvage its reputation and restore trust. It shows that apology is a symbolic and ritualistic act of contrition designed to repair damaged relations of trust and to realign the identity of the organization with the normative expectations of its stakeholders (Greenberg et Elliott, 2009).

Ainsi, l'indulgence et l'engagement sont au premier plan. Bien que le passé soit irréversible, cela représente une assise pour que le porte-parole et le public puissent coopérer dans le futur. De plus, les deux parties sont suffisamment similaires pour raisonnablement espérer partager des idéaux et des objectifs communs (Koehn, 2013).

Koehn (2013) et So Young (2019) présentent tout de même des distinctions qui complexifient la tâche de définir la fonction et les caractéristiques d'une excuse. En effet, cette fonction sera différente selon le type d'excuse, le type de crise et le public qui reçoit les excuses (Koehn, 2013; So Young *et al.*, 2019). Ces différences contextuelles s'apparentent à celles abordées plus tôt dans la communication en temps de crise. Toutefois, nous nous attardons ici spécifiquement aux excuses, faisant partie de la dernière catégorie des stratégies de communication, soit la concession. Suite à l'analyse de 219 déclarations publiques liées à des accusations de harcèlement sexuel, Alexander a

soulevé que seulement 7% de ces déclarations présentaient une reconnaissance complète de culpabilité, et que le tiers de ce 7% incluait une excuse officielle (Alexander, 2020).

b. Forme

D'abord, les excuses peuvent être corporatives (publiques) ou interpersonnelles (privées). Bien que nous nous intéressions ici aux excuses corporatives, les références communes que nous avons se rapprochent généralement plus des excuses interpersonnelles ou individuelles. En d'autres mots, nos attentes se basent sur nos expériences personnelles de situations d'excuses ou de sentiment de regret. Cela contribue à rendre imprécis ce que nous attendons des excuses corporatives ou publiques. Schumann et Dragotta (2020) illustrent cette distinction:

These public apologies likely elicit more skeptical reactions from their audience because they follow a different set of conventions than interpersonal apologies. First, because these apologies often occur in front of cameras and have been scripted by a team of advisors, they can give off a feeling of being staged rather than spontaneous and heartfelt. Second, because these apologies often follow from political or normative pressures to apologize or occur in the context of ongoing conflict and hostility, they might be perceived as strategic or manipulative. Third, because these apologies are intended for the broader public, there is often less relational trust between the apologizer and apology recipients. They are often viewed through a cynical lens that tends to undermine their value. They differ from interpersonal apologies in that they are typically targeted at the broader public in addition to (or sometimes instead of) the direct victim (s) of their offense. These apologies are thus intended to help the public figure achieve moral redemption in the eyes of the public, so they might salvage their reputation and maintain their public support (Schumann et Dragotta, 2020).

La catégorisation de différentes déclarations ou communications demeure donc nébuleuse. Ce qui semble être accepté comme une « bonne » excuse dépend de plusieurs facteurs comme la sévérité perçue d'un comportement et le message d'excuse qui s'en suit (Slocum, Allan et Allan, 2011). Cela ajoute une fois de plus un aspect complexe dans le jugement d'une excuse. Les perceptions peuvent être très différentes selon les groupes d'intérêts. Le groupe des contrevenants et le groupe des victimes, de même que n'importe

quelle autre partie prenante impliquée, peut interpréter un méfait de plusieurs manières distinctes. Ils peuvent être en désaccord sur les valeurs qui ont été transgressées, sur les individus qui en ont souffert et sur la nature même de ces souffrances (Cels, 2017).

Schweitzer, Wood Brooks et Galinsky (2015) ont tout de même tenté de résumer ce qui semble être le plus acceptable comme excuse publique de la part des organisations. Il s'agit de prendre en compte les éléments suivants :

- **Qui** : qui livre les excuses et qui les reçoit (dépendamment de l'ampleur de la crise et s'il y a un ou des transgresseurs évidents). Si la situation est grave, il peut être pertinent d'inclure le PDG. Cela peut aussi démontrer le fait que la crise est prise au sérieux. Les destinataires des excuses doivent être ceux ayant été réellement touchés, c'est-à-dire que l'excuse ne devrait pas être trop ouverte en s'adressant à la fois à tout le monde, mais à personne en particulier.
- **Quoi** : les mots utilisés et les actions entreprises comptent, avec trois objectifs en tête – candeur, remords et engagement. Selon ces objectifs, les explications et les informations sont importantes, mais une organisation ne devrait pas pour autant avoir un ton défensif.
- **Où** : utiliser la plateforme appropriée et le meilleur moyen de livrer le message (en personne, par écrit, par vidéo, etc.). Le cadre détermine à quel point le message est entendu. Un discours en personne peut augmenter la perception d'importance accordée à la situation alors qu'un communiqué écrit a le pouvoir de rejoindre un nombre d'individus plus important.
- **Quand** : le délai de réponse ne devrait pas être trop grand, quitte à livrer un court message pour mentionner que des enquêtes sont en cours ou bien que la situation se doit d'être évaluée plus en profondeur.
- **Comment** : la façon dont le message est livré a autant d'importance que le contenu de celui-ci. Une communication personnelle peut être respectable. (Schweitzer, Wood Brooks et Galinsky, 2015).

En règle générale, les auteurs rapportent que plus la violation est centrale à la mission d'une organisation et plus elle affecte un grand nombre d'individus, plus il sera important

de livrer des excuses à la perfection. Le « qui » doit être un gestionnaire élevé; le « quoi » doit démontrer un important engagement au changement; le « quand » doit être rapide; le « où » doit être de haute visibilité et le « comment » doit être profondément sincère et empreint d'empathie (Schweitzer, Wood Brooks et Galinsky, 2015).

c. Rôles

i. L'excuse corporative comme processus de légitimation

Ce qui ébranle la confiance n'est pas seulement le manque de fiabilité d'un fautif, mais aussi la foi à l'égard des systèmes de protection et de régulation. Ces systèmes sont mis en place par des législations démocratiques et à l'endroit des individus en charge supposés avoir les intérêts du public à cœur. Peu importe les aléas des excuses, la pratique de s'excuser – en termes de discours public et officiel – réitère les normes et perpétue la culture de responsabilité sociale, même si cette responsabilité est imposée par des pressions publiques ou par de la coercition légale et ne représente pas nécessairement un acte authentique. Selon MacLachlan, les excuses donnent une raison de faire confiance au système, à défaut d'un fautif ou d'une organisation si celui-ci ou celle-ci est incapable de la rétablir (MacLachlan, 2015).

Encore une fois, une excuse appropriée dépend du degré de responsabilité imputé à l'organisation. Racine et al. (2020) notent qu'omettre de présenter des excuses quand une crise aurait pu être prévenue exacerbe la situation. Néanmoins, s'excuser lorsque ce n'est pas nécessaire peut aussi être coûteux. La décision de présenter des excuses doit ainsi être étudiée attentivement selon le contexte car les résultats d'étude des auteurs démontrent bel et bien qu'une excuse, lorsque celle-ci n'est pas justifiée, peu réduire la profitabilité d'une organisation.

Les responsables présentant des excuses corporatives cherchent à créer un écart entre les valeurs transgressées du passé et les valeurs inculquées du présent et du futur. Ils tentent ensuite d'associer l'organisation à ces dernières de façon à créer une image davantage positive et de se dissocier de la crise. Cette approche est orientée sur les valeurs dans le

but notamment de s'associer à une promesse de « faire les bonnes choses ». Toutefois, les recherches de Cels (2017) indiquent que dans un contexte d'excuses publiques, ce genre de comportement a tendance à dissimuler l'engagement personnel ou la responsabilité formelle du tort véritablement causé. Au final, la question de « qui est le coupable » demeure sans réponse, ce qui laisse insatisfaites les victimes cherchant justice (Cels, 2017).

ii. L'excuse corporative pour rétablir la confiance

Bachmann et al. (2015) ont regroupé différents mécanismes permettant de rétablir la confiance organisationnelle après une crise. Ils présentent les excuses comme un mécanisme relationnel, mettant l'accent sur les émotions et les rituels sociaux. Il y a un aspect symbolique, comme le proposaient Greenberg et Elliott (2009), qui agit pour rétablir l'ordre social dans une relation suite à une violation. Cette dernière n'altère pas seulement les émotions, mais perturbe et dénature les normes sociales, les positions relatives et les dynamiques de pouvoir qui gouvernent les relations. Ces perturbations de l'ordre social résultent en un déséquilibre entre le parti transgresseur et ceux affectés par la perte de confiance (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015). Un argument revient fréquemment : comment le public élargi peut-il discerner si les actes d'excuse reflètent véritablement des regrets, ou bien s'il s'agit d'une stratégie strictement réputationnelle? Toutefois, les auteurs rappellent que le fait de partager des informations de manière transparente permet une meilleure assise pour évaluer la fiabilité et le sérieux d'une organisation. Lorsque cette fiabilité est assurée, les groupes d'intérêts peuvent plus facilement retrouver confiance en de multiples moyens (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015). En plus de la transparence et des mécanismes relationnels, les auteurs proposent également le *sense-making*, les régulations et les contrôles ainsi que la culture éthique pour rétablir une confiance perdue.

d. Aspects éthiques des excuses corporatives

En termes d'excuses, Fuchs-Burnett (2002) affirme qu'elles ont une dimension morale car nous reconnaissons l'existence de bonnes ou de mauvaises réponses. Cela confirme qu'il y a des normes établies et que nous reconnaissons lorsqu'elles sont transgressées. Il y a moralité aussi puisque les individus ou les groupes qui expriment des excuses s'exposent à des conséquences pour leurs comportements répréhensibles (Fuchs-Burnett, 2002). À l'inverse, délivrer une excuse ne mène pas nécessairement à la perception que l'organisation a accepté la responsabilité qui lui est imputée, du moins pas au sens éthique (Pace, Fediuk et Botero, 2010). En effet, le fait qu'il y ait une distinction entre une excuse éthique et légale se trouve aussi dans les motivations derrière cette excuse, à savoir si l'objectif est de réduire une sentence ou bien d'exprimer des regrets sincères (Smith, 2008). Tao explique d'ailleurs que la perspective légale préconisant une limitation de l'information divulguée n'est réflexive d'aucune orientation éthique en communication. Selon lui, les organisations doivent réfléchir à savoir si (1) la gestion de la communication en temps de crise met suffisamment d'emphase sur l'éthique et (2) les réponses à la crise sont construites ou exprimées de manière à manifester une emphase sur l'éthique de leur part (Tao et Kim, 2017). Cependant, une excuse doit représenter plus qu'un souci des fautes commises; elle doit communiquer une compréhension des conséquences découlant des événements. Au lieu de considérer une excuse comme un dénouement, le public s'attend à des actions positives supplémentaires avant de réintégrer les contrevenants dans la communauté morale (Greenberg et Elliott, 2009; Schumann et Dragotta, 2020).

Koehn et Garanova (2018) analysent l'aspect éthique d'une excuse au travers de la rhétorique d'Aristote comportant ces trois éléments : *logos* réfère au contenu de l'excuse alors que *ethos* et *pathos* réfèrent respectivement au caractère du PDG ou de l'organisation évoqué dans l'excuse comme une condition sur la façon dont le message sera perçu, ainsi qu'à l'émotion et à la connexion que la personne présentant les excuses forge ou échoue à établir avec le public qui ressent de la rage, du deuil, de la peur, etc. dû aux comportements dénoncés (Koehn et Goranova, 2018). L'approche des auteurs ne permet pas de déclarer si une excuse est réellement sincère. Elle s'attarde plutôt au contexte, à la rapidité de la réplique et à l'historique de l'organisation quand vient le temps de présenter

des excuses. Les auteurs font aussi part de trois éléments contribuant à la persuasion émotionnelle d'une excuse : (1) présentation de l'excuse en personne; (2) démonstration d'empathie envers les victimes et (3) précision des mesures pour rectifier le problème ayant mené à la crise (Koehn et Goranova, 2018). Les résultats de l'étude ont confirmé que plus les éléments de *logos* sont présents dans un message d'excuse, plus le marché réagit de manière positive.

Quant à lui, Bauman (2011) a soulevé la pertinence de la perception et l'accent mis sur l'éthique du *care* :

[...] the perception that an individual or a corporation does not care about the harm that occurs is a core element that produces both the intention effect and the foresight effect. Whether or not this perception is accurate is irrelevant. In cases of unintentional harm, perception is reality and a leader's decisions and actions can either change or reinforce the perception. A virtue ethics approach may become mired down in determining which virtues should be applied while an ethic of justice approach may disconnect from stakeholders in order to gain objectivity. An ethic of care, however, guides leaders to acknowledge the level of care stakeholders expect and respond appropriately [...] Whether the corporation likes it or not, it has a relationship with its stakeholders and that relationship requires an expression of care more than an expression of impartial justice. (Bauman, 2011)

Comme mentionné plus tôt, l'auteur n'écarte pas le bien-fondé des autres approches éthiques dans la gestion de crise, il soulève plutôt leur pertinence respective selon la situation.

Pour ce qui est du cas spécifique de la vague de dénonciation liée à #metoo, Coombs a lui-même abordé le sujet des crises en lien avec le harcèlement sexuel. Selon lui, ces crises sont souvent considérées comme évitables car elles ont tendance à émerger de l'intérieur d'une organisation et elles ne sont pas le résultat de facteurs situationnels, mais plutôt d'événements qu'une organisation aurait pu anticiper, prévenir et contrôler. Aussi, ce type de crise est considéré comme intentionnel puisque le harcèlement sexuel est souvent commis intentionnellement par un ou plusieurs individus. Cela est donc associé à un haut

niveau de responsabilité de la part de l'organisation, de ce qu'elle impute ou de ce qu'elle tolère au travers de la culture (Coombs, 2007).

4. Conclusion

Les théories présentées dans la littérature ont longtemps été étudiées dans les dernières décennies et elles demeurent pertinentes à ce jour. Indépendamment, les théories en communication, les théories en gestion de crises et en relations publiques ainsi que les théories sur les excuses corporatives ont été étudiées par plusieurs auteurs connus. Quelques cas ont été présentés en application à ces théories, mais souvent dans des industries similaires où les types de crise sont les mêmes (fraudes, erreurs techniques et catastrophes naturelles) et rarement en large étude de contenu. De plus, ces études de cas commencent à dater et il y a un manque de réflexivité sur les enjeux sociaux émergents. Dans le contexte actuel et à la lumière de la revue de littérature, il nous semble donc pertinent de nous attarder à la question de recherche suivante : **Comment et dans quel but les organisations en situation de crise réputationnelle liée à une dénonciation d'harcèlement ou d'inconduite sexuelle communiquent-elles?**

Le chapitre suivant présentera le cadre conceptuel préconisé dans la présente recherche.

Chapitre 3

Cadre conceptuel

*The normative relationship between performance and
morality in any particular context is unclear -
Bhattacharjee*

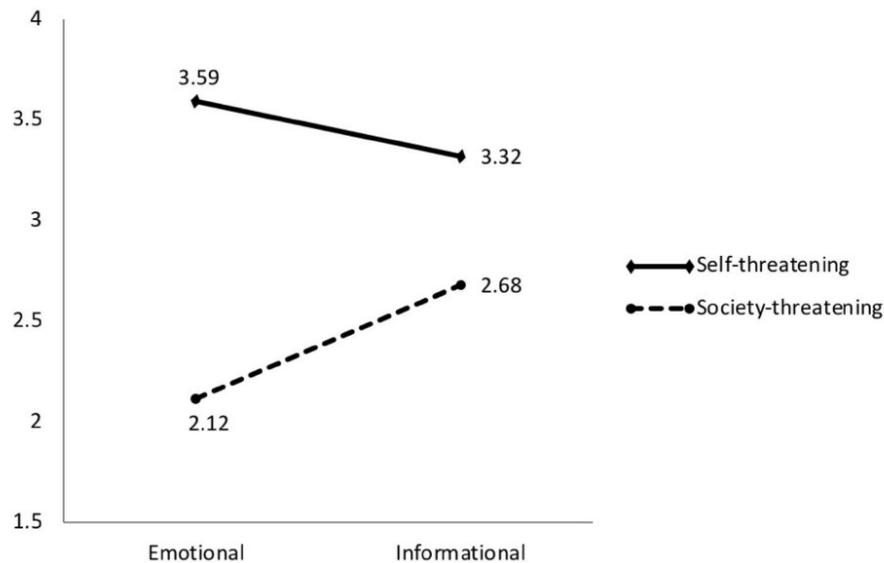
Certaines des théories et des concepts qui suivent ont été abordés dans le chapitre de revue de littérature, mais ils seront davantage détaillés dans cette section afin d'établir le cadre conceptuel nécessaire à l'analyse et à l'interprétation des résultats de la présente recherche.

1. Type de crise et stratégies de communication

a. Coombs sur le type de crise

Coombs (1995) et So Young (2019) ont tous deux étudié les caractéristiques définissant les crises organisationnelles. La théorie des niveaux de conceptualisation (*Construal Level Theory*), énonce que l'interprétation faite d'un événement dépend de la distance psychologique d'un individu avec ce même événement. Cette théorie est appliquée à la communication en temps de crise dans le but d'assimiler la manière dont le public perçoit et interprète une crise. Selon So Young, les organisations voulant gérer une crise de façon éthique doivent d'abord identifier le locus des dommages en portant une attention particulière sur la perception de la crise du point de vue du public. La différenciation entre les types de crise est d'abord présentée dans une matrice, à savoir si elle est une menace individuelle (*self-threatening*) ou sociétale (*society-threatening*). La figure ci-dessous illustre d'abord le besoin pour un message à caractère émotionnel lors d'une crise où il y a une menace individuelle et, au contraire, le besoin pour un message davantage informationnel lors d'une crise menaçant la société dans son ensemble.

Figure 3: Interaction entre type de crise et message (So Young et al., 2019)



Les crises à menace individuelle impactent généralement les individus directement, ce qui les incite à être soucieux d’eux-mêmes et donc ils se concentrent davantage sur les représentations secondaires et contextualisées ainsi que sur les détails indirects d’une situation. À l’inverse, les crises à menace sociétale comme les enjeux environnementaux ont moins d’incidence directe sur les individus, ce qui conduit à un plus haut niveau de conceptions mentales. De ce fait, les gens sont davantage préoccupés par les éléments généraux, prioritaires et essentiels (So Young *et al.*, 2019). Dans une situation où la crise est perçue comme une menace individuelle, les individus semblent réagir plus favorablement à un message d’excuse de nature émotionnelle, s’adressant directement à ce qu’ils vivent respectivement. Au contraire, pour une crise où il s’agit de menace sociétale, les individus semblent réagir plus favorablement à un message informationnel, dans le but de comprendre la situation et d’être en mesure de s’en protéger. Il semble donc y avoir une relation entre le type de crise et la pertinence d’un discours d’excuse (So Young *et al.*, 2019).

Coombs a plus particulièrement développé l’aspect de la perception d’une crise. Il a proposé quatre facteurs influençant les attributions faites par le public en lien avec les crises, et qui affectent ensuite la gestion de celles-ci. D’abord, il y a le type de crise qui

peut modifier considérablement la gestion subséquente. L'auteur a présenté une matrice sur deux axes, à savoir si les crises sont de nature externe ou interne et intentionnelle ou non-intentionnelle.

Figure 4: Matrice des types de crise (Coombs, 1995)

	UNINTENTIONAL	INTENTIONAL
EXTERNAL	Faux Pas	Terrorism
INTERNAL	Accidents	Transgressions

Selon Coomb, un *Faux pas* est un acte non-intentionnel qui est initialement considéré comme approprié par l'organisation et sans mauvaises intentions. Dans ce genre de crise, un acteur externe redéfinit les actions d'une entreprise comme étant inappropriées et le public doit souvent décider lui-même quelle version accepter. Les situations de *faux pas* sont souvent empreintes d'ambiguïté, mais ce sont celles qui imputent une responsabilité moindre aux organisations fautives.

Les *accidents* sont eux aussi non-intentionnels et ils se produisent dans le cours des activités normales d'une organisation. Des produits défectueux, des employés blessés ou des catastrophes naturelles en sont des exemples. La nature aléatoire et incontrôlable de ce genre de crise mène à attribuer une responsabilité minimale. Il arrive parfois que certains auteurs subdivisent les accidents soit en événements naturels ou en erreurs humaines. La logique derrière cela vient du fait que le public sera plus enclin à blâmer les actions humaines vu l'incontrôlabilité des catastrophes naturelles.

Les *transgressions* sont des actes intentionnels de la part des organisations qui ont conscience des risques et des conséquences. Par exemple, vendre des produits dangereux,

retenir des informations de sécurité ou enfreindre la loi sont des actes qui auraient pu être contrôlés et ce, à l'intérieur de l'organisation.

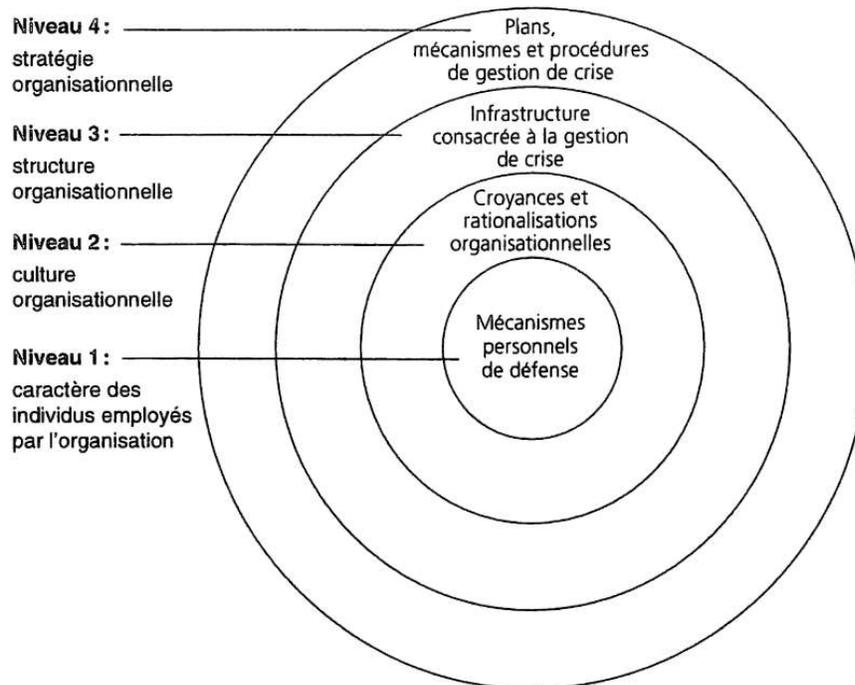
Le *terrorisme* quant à lui réfère à des actions intentionnelles de la part d'acteurs externes et qui visent directement à causer du tort à une ou à des organisations. Des exemples peuvent notamment présenter de la falsification de produit, du sabotage, de la violence en milieu de travail, voire même une prise d'otage.

Les autres facteurs complémentaires définissant les perceptions d'une crise selon Coombs sont (1) la véracité des évidences quant aux événements survenus, à savoir notamment si elles sont vraies, fausses ou ambiguës; (2) les dommages, allant de mineurs à très sévères voire tragiques et (3) l'historique de performance ou de crises antérieures (Coombs, 1995). Une organisation récidiviste recevra inévitablement moins d'indulgence qu'une autre avec un historique de bonnes conduites. Ce modèle date de plusieurs années déjà, mais Coombs demeure à ce jour un auteur largement cité dans la littérature de la gestion de crise et des communications. Les organisations « victimes » sont imputées d'une part de responsabilité moindre lorsqu'elles sont victimes d'événements non intentionnels et souvent externes. Le groupe des accidents a aussi une attribution de responsabilité minimale de la part du public alors que le groupe d'événements intentionnels écope d'une forte imputabilité due aux actions délibérées. La communication et les relations publiques en temps de crise ont donc une fonction servant à modeler les interprétations du public (Coombs, 2007).

Pauchant et Mitroff sont aussi des auteurs importants dans la gestion de crise et ils apportent une dimension humaine dans la manière de gérer les crises. Comme ils le mentionnent, « le problème n'est pas seulement technologique, administratif, légal, financier ou même politique : il est aussi – et peut-être surtout- existentiel, culturel, éthique, spirituel et écologique, cinq domaines souvent mal appréciés dans les organisations, et mal intégrés » (Pauchant et Mitroff, 1995). Outre la communication qui est l'aspect principal de la gestion de crise, Pauchant et Mitroff suggèrent de comprendre avant tout les êtres humains qui sont les acteurs, à la fois dans la gestion de crise et dans

la crise en soi. Pour ce faire, ils proposent le modèle de l'oignon, une métaphore illustrant la complexité des crises et de leurs paradoxes.

Figure 5: Le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995)



L'auteur explique que chacun des niveaux correspond à différents degrés de réalité. « Le niveau 1 formant le cœur de l'oignon, fait référence à la psychologie profonde et existentielle ; le niveau 2 renvoie aux phénomènes traités dans les sciences de la sociologie, de l'anthropologie et de la politique ; le niveau 3 comprend les phénomènes traités en particulier dans les théories administratives ; et le niveau 4 a trait plus particulièrement au domaine de la stratégie d'entreprise et des politiques générales. » (Pauchant et Mitroff, 1995) Les auteurs ajoutent que les quatre niveaux s'entrecroisent de facteurs individuels, organisationnels, professionnels et technologiques, ce qui rend les crises si complexes et contextualisées, mais surtout humaines et existentielles.

Les auteurs rappellent aussi que la motivation dominante pour les humains est de préserver à tout prix leur personnalité et leur identité. Toutefois, les situations de crise « influent sur les présomptions de base, soit : le sentiment de pouvoir faire face aux

problèmes de la vie et de maîtriser l'avenir; la croyance en la perfection et l'invulnérabilité; le sentiment d'être en relation avec les autres et que l'on occupe une place dans le monde; le sentiment d'être adéquat et que l'on s'est engagé dans une cause qui en vaut la peine et qui donne un sens à la vie » (Pauchant et Mitroff, 1995: 80). Ces aspects sont très existentiels et nous rapportent aux concepts de rationalité limitée et d'affectivité limitée fort connus en théorie des organisations et qui « explique[nt] en partie l'origine des crises et le manque d'efforts systémiques en gestion de crises » (Pauchant et Mitroff, 1995). La rationalité limitée selon Pauchant est « la capacité décroissante d'aborder des problèmes complexes, l'augmentation de la rigidité cognitive, l'incapacité d'examiner les problèmes de long terme, la tendance à s'accrocher aux solutions habituelles et la fausse croyance à l'invulnérabilité » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 166). Pour ce qui est de l'affectivité limitée, il s'agit d'une défaillance émotionnelle. L'auteur donne en exemple l'incapacité de supporter des mauvaises nouvelles colportées par les crieurs d'alarme; la difficulté de remettre en question la culture organisationnelle, la structure ou la stratégie; l'inaptitude à se mettre à la place des victimes ou carrément à saisir les impacts des actions (Pauchant et Mitroff, 1995). À petites doses, ces comportements servent de mécanismes de défense qui sont nécessaires pour surmonter des événements parfois psychologiquement traumatisants. Cependant, lorsqu'utilisés de manière excessive ou même institutionnalisés, ces mécanismes deviennent un frein à la gestion systémique des crises, que ce soit en termes de communication ou de prévention. Car il ne faut pas oublier que la gestion des crises ne se résume pas seulement à la gestion des communications mais aussi à la prévention et aux apprentissages. En d'autres mots, la communication en temps de crise est réactive aux événements survenus, qui auraient possiblement pu être évités par de la prévention. Comme le souligne Pauchant, dans beaucoup d'organisations, l'attention est plus souvent mise sur la maîtrise de l'incendie que sur la recherche de ses causes et de ses effets systémiques.

C'est d'ailleurs une facette importante de la culture organisationnelle. En effet, la culture d'entreprise remplit une fonction existentielle et celle-ci « explique en partie pourquoi des personnes vont protéger et adopter les normes élaborées dans une entreprise, même si ces normes peuvent engendrer des crises : défendre ces valeurs destructives est, dans ce cas,

le 'prix à payer' afin de ne pas avoir à affronter sa propre anxiété » (Pauchant et Mitroff, 1995: 104). De ce fait, les comportements inappropriés ou excessivement extravertis sont condamnés, mais ils sont à la fois souhaités et encouragés par un grand nombre d'individus qui manifestent un besoin psychologique pour ce genre de comportements. Ceux-ci permettant entre autres la protection des suppositions de base de même que du sentiment de maîtrise en l'avenir (Pauchant et Mitroff, 1995). C'est ainsi que le cercle vicieux se perpétue. Il faut aussi mentionner le fait que dans un monde global et interdépendant, la crise d'un peut devenir la crise de tous et ainsi menacer la légitimité d'une industrie en entier. Le cas à l'étude démontre exactement la façon dont un système peut être ébranlé et remis en doute.

L'auteur prend toutefois soin de rappeler qu'outre les nombreuses conséquences négatives qu'apportent les crises, celles-ci permettent paradoxalement de donner un sens aux expériences difficiles. Il souligne que « le côté destructif de la crise est en lui-même une condition sin qua non - [nécessaire] - pour le développement d'une entreprise » (Pauchant et Mitroff, 1995). En effet, la prise de conscience de l'existence d'ambiguïté entre le danger et l'opportunité est à la base d'une vision systémique des crises qui « pousse à comprendre autant que possible l'effet potentiel du changement d'une variable sur le système entier [...] » (Pauchant et Mitroff, 1995). C'est pourquoi la gestion de crise ne se résume pas seulement à la réactivité de la communication, mais aussi à la prévention et aux apprentissages. Toutefois, une communication adéquate est déterminante car toute organisation, à un moment ou un autre, risque de faire face à une crise et ce peu importe sa situation (Pangarkar, 2016).

b. Stratégies de communication (Coombs, Benoit, Ketola et Cheng)

Tour à tour, Coombs (1995) Benoit (1997) et Ketola (2006) ont présenté des typologies de réponses possibles à une crise, se situant sur un continuum allant du déni à l'accommodation. Benoit présente la théorie de restauration de l'image (*theory of image restoration*) qui sont des options de message lors d'une situation de crise. Cinq grandes classes sont exposées : (1) le **déni** se déclinant soit en un déni strict, soit en portant le blâme sur un autre parti et refusant de ce fait toute responsabilité; (2) L'**évasion de responsabilité** peut se présenter sous forme de justification du fait qu'il y ait eu de la provocation, un manque d'information, un accident ou des intentions initialement « bonnes »; (3) La **réduction de l'offense** peut être le fait de renforcer les éléments positifs ayant eu lieu, de minimiser les dommages, de faire de la différenciation avec des événements de plus grande ampleur, de transcender (affirmer qu'il existe des considérations plus importantes), d'attaquer les accusés ou de compenser les victimes strictement financièrement; (4) Les **actions correctives** sont dans le but de résoudre les problèmes, mais aussi d'en prévenir de nouveaux et; (5) la **mortification** tente de restaurer l'image en demandant pardon. Le tableau suivant présente plus en détail les formes de réponse des cinq catégories en offrant des exemples concrets.

Figure 6: Image Restoration Theory Strategies (Benoit, 1997)

<i>Strategy</i>	<i>Key Characteristic</i>	<i>Illustration</i>
<i>Denial</i>		
Simple Denial	Did Not Perform Act	Coke Does Not Charge McDonald's Less
Shift the Blame	Act Performed by Another	Exxon: Alaska and Caused Delay
<i>Evasion of Responsibility</i>		
Provocation	Responded to Act of Another	Firm Moved Because of New State Laws
Defeasibility	Lack of Information or Ability	Executive Not Told Meeting Changed
Accident	Act Was a Mishap	Sears' Unneeded Repairs Inadvertent
Good Intentions	Meant Well in Act	Sears: No Willful Over-Charges
<i>Reducing Offensiveness of Event</i>		
Bolstering	Stress Good Traits	Exxon's Swift and Competent Action
Minimization	Act Not Serious	Exxon: Few Animals Killed
Differentiation	Act Less Offensive	Sears: Preventative Maintenance
Transcendence	More Important Considerations	Helping Humans Justifies Tests
Attack Accuser	Reduce Credibility of Accuser	Pepsi: Coke Charges McDonald's Less
Compensation	Reimburse Victim	Disabled Movie-Goers Given Free Passes
<i>Corrective Action</i>	Plan to Solve or Prevent Problem	AT&T Promised to Improve Service
<i>Mortification</i>	Apologize for Act	AT&T Apologized

Parallèlement à Coombs et à Benoit, Ketola s'appuie sur une matrice des réactions possibles suivant la reconnaissance (ou non) de responsabilité et des dommages causés et/ou perçus. Il ajoute quelques concepts complémentaires comme l'introjection, la sublimation, les rationalisations et l'omnipotence, mais les quatre groupes de base subsistent et nous permettent donc de les généraliser à notre modèle.

Figure 7: Modèle de défense (Ketola, 2006)

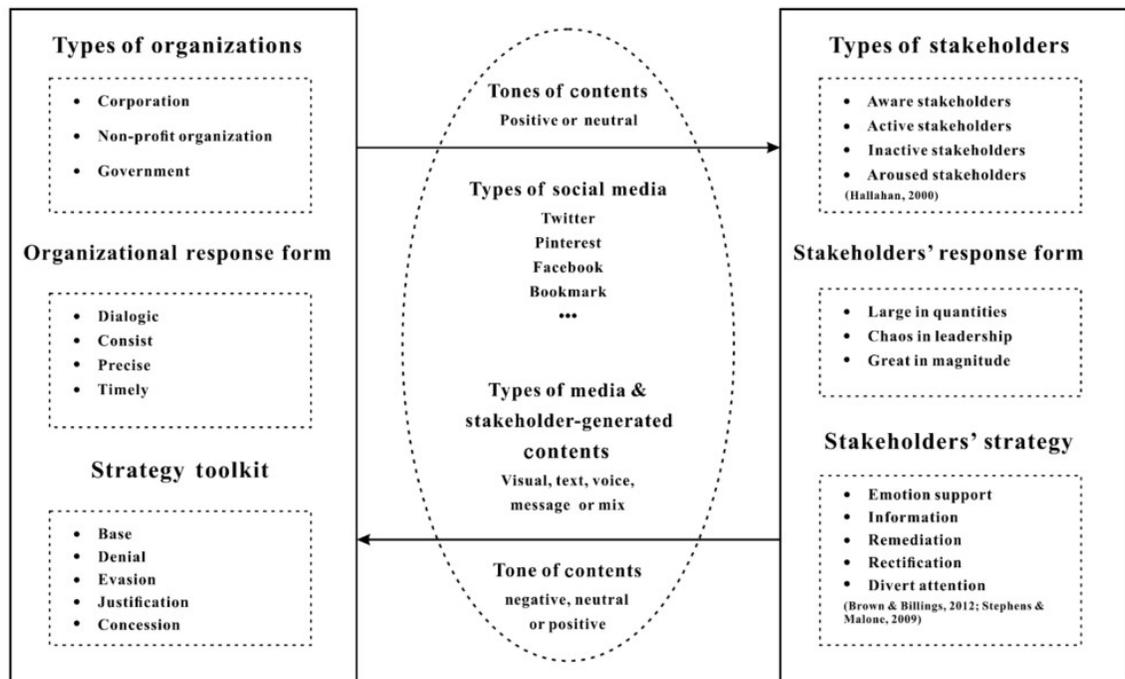
		Admits net harm?	
		YES	NO
Admits responsibility?	YES	Concessions: -introjection -sublimation	Justifications: -rationalisation -intellectualisation -devaluing -reaction formation -object displacement -compensation
	NO	Excuses: -splitting -projection -projective identification -regression -idealisation -isolation	Refusals: -denial -repression -undoing -omnipotent fantasies

Ketola exprime davantage les motifs sous les stratégies de réponses suggérées par Benoit. En effet, selon lui, il est plus déterminant pour les organisations de s'estimer morales plutôt que de faire face à la réalité, notamment l'immoralité de leurs actions. Tout comme les individus, une organisation et ses gestionnaires ont besoin de doser le stress ressenti dans le seul but de pouvoir survivre à une crise. Pour ce faire, les mécanismes de défense psychologiques sont des outils essentiels. Par exemple, « le déni offre le temps de comprendre les événements survenus; l'intellectualisation donne à un incident une apparence plus logique, la projection atténue les sentiments de culpabilité et les rationalisations fournissent des justifications » (Ketola, 2006). Le modèle de Ketola revisite les réponses humaines et organisationnelles de toute crise confondue: les phases de choc, de réaction, de résolution (*working through*) et de réorientation. Le public et les organisations ont respectivement besoin de différents mécanismes de défense psychologiques pour progresser d'une phase à l'autre. Le déni fait fréquemment référence au stade de choc; les excuses au stade de réaction; les justifications au stade de résolution et les concessions au stade de réorientation. Tous ces stades cheminent éventuellement vers un retour à la normale, ou au redressement (*recovery*). Bien que les mécanismes de défense des organisations soient étudiés relativement à la culture en entreprise, il s'agit

en fait des comportements individuels de chacun à l'intérieur d'une organisation. Par conséquent, celle-ci se doit de mettre en place et de pratiquer des procédures pouvant être automatiques dans une chaîne de réaction afin de mitiger certaines actions et d'en encourager d'autres lorsque quelque chose d'inhabituel se produit. Ces procédures ne doivent pas dépendre des individus puisque leurs réponses en temps de crise ne peuvent être prétendues rationnelles comme nous le constatons par les mécanismes de défense (Ketola, 2006). L'auteur prend soin de rappeler que chaque organisation possède ses propres comportements et profils psychologiques, dépendamment des caractéristiques personnelles des membres, particulièrement des gestionnaires, et de la culture organisationnelle. Cela soulève une fois de plus l'importance d'instaurer une culture d'entreprise adéquate et préventive.

À cela s'ajoute une composante médiatique introduite par Cheng (2018). Le type de média social de même que le contenu influencent la dynamique du dialogue qui opère entre une organisation et ses parties prenantes. Ces groupes d'intérêt demandent de plus en plus d'attention, ce qui représente une raison additionnelle pour comprendre leur position dans une crise médiatisée. L'auteur soutient que les théories et les modèles connus de communication en gestion de crise échouent à considérer l'ampleur des impacts émergents des médias sociaux et des risques additionnels qu'ils impliquent. Le modèle suivant se veut donc comme une synthèse prenant en compte l'interrelation et les dynamiques entre l'ensemble des relations.

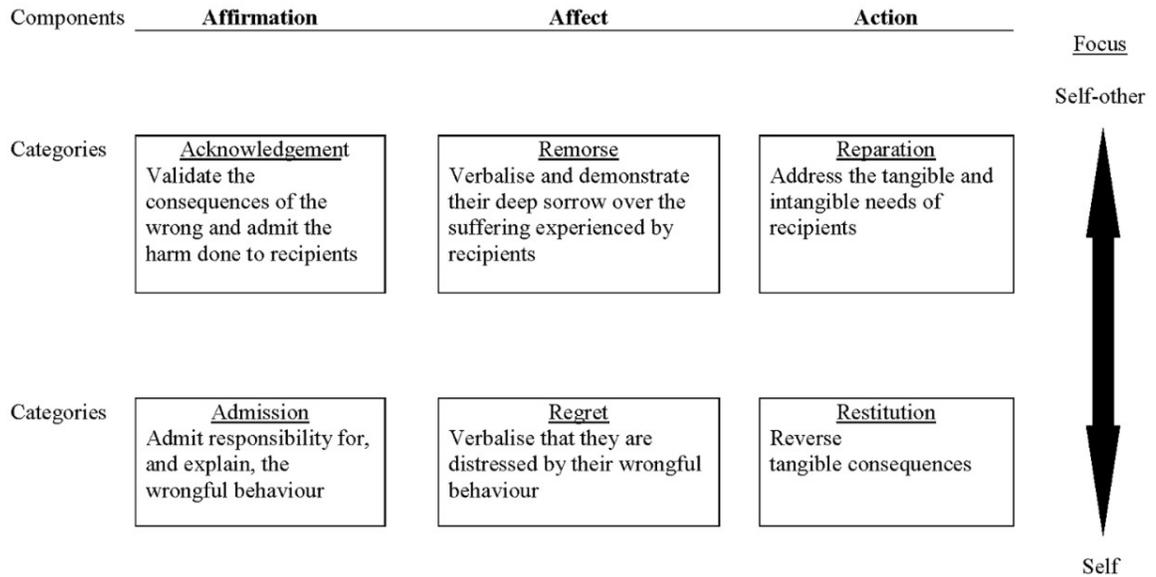
Figure 8: Interactive crisis communication model (Cheng, 2018)



c. Typologie des excuses (Slocum, Jin, Pang et Smith)

Les différentes formes de réponses peuvent être davantage sous-développées en catégories d'excuses. Le type d'excuse selon Slocum et al. (2011) correspond à une orientation vers le concept de *soi (self)* ou de *soi-autre (self-other)*. Cela se rapproche du continuum de Jin, Pang et Smith (2018), allant de la défense ou revendication à l'accommodation. En effet, la défense se rapporte plus à un message parlant de soi-même, versus une accommodation qui s'attarde davantage aux besoins des autres. Les réponses mettant l'emphase sur les besoins des fautifs sont de l'ordre du soi et correspondent davantage à une justification des actions ou une expression de regret. À l'inverse, les réponses démontrant une considération des besoins des parties affectées et une reconnaissance du mal sont plus de l'ordre du soi-autre. Slocum et al (2011) développent ce continuum en trois formes supplémentaires, soit il s'agit d'une affirmation, d'un affect ou d'une prise d'action concrète. La figure qui suit illustre ce continuum.

Figure 9: Composantes et catégories d'excuses (Slocum, Allan et Allan, 2011)

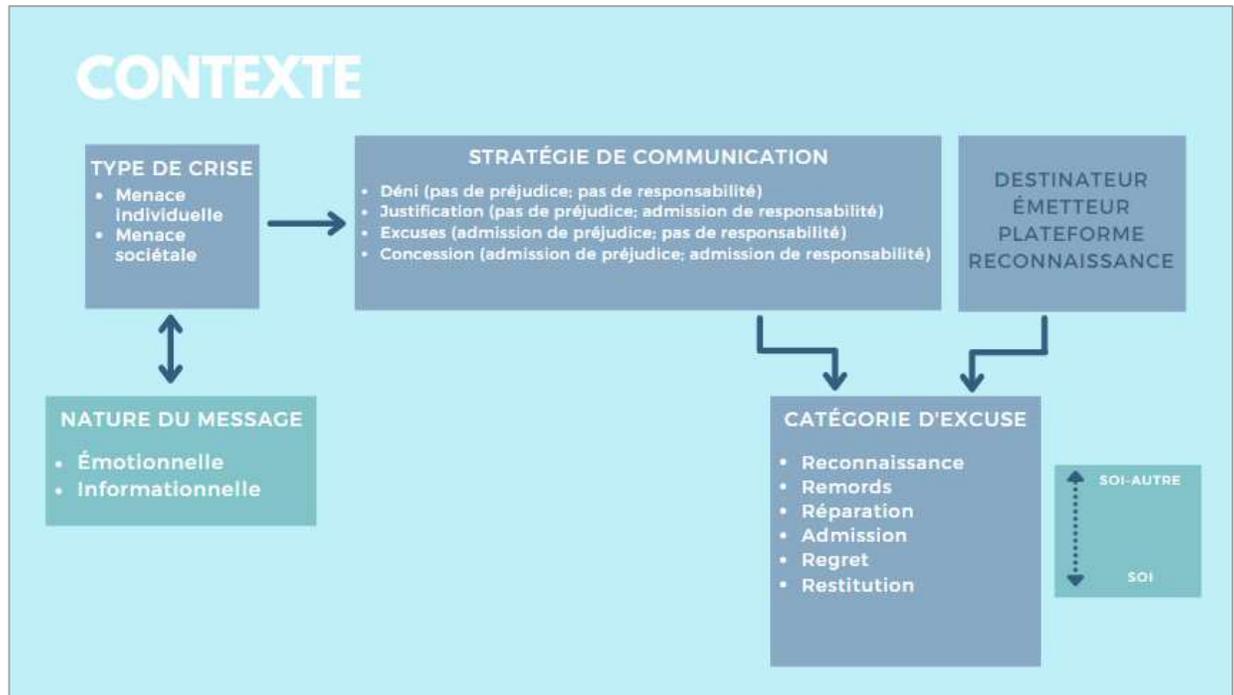


Il est important toutefois de ne pas se confondre avec la définition familière d'une excuse explicite. Dans la littérature sur la communication, notamment les stratégies de Coombs, le terme « excuse » ne veut pas nécessairement dire qu'un individu ou une organisation *s'excuse*. La stratégie de communication désignée « excuses » signifie plutôt qu'il y a une admission du mal ou des conséquences, mais qu'il n'y a *pas* de responsabilisation.

2. Schéma

À la lumière de ces théories, nous avons développé un schéma conceptuel qui rassemble les concepts pertinents à notre recherche. Ce cadre sera utile dans l'interprétation des données, de même que pour tenter de répondre à la question de recherche.

Tableau 1: Schéma conceptuel



Le type de crise influence la réponse choisie pour aborder la crise. Cette dernière peut être davantage une menace pour certains individus ou pour la société dans son ensemble. Selon cette menace, le besoin pour la nature d'une communication sera davantage émotionnel ou informationnel, respectivement. Tous les types de réponse ne sont pas adéquats et cela dépend à la fois de la perception du public à l'égard de la crise, de même que la perception de l'organisation (toutes deux généralement divergentes). Cela est représenté par la flèche bidirectionnelle car la perception du type de crise peut influencer la nature du message et vice-versa.

Selon le contexte de la crise, une organisation choisira l'une des quatre stratégies de communication, à savoir le déni, la justification, l'excuse ou la concession. De pair avec les éléments du discours comme le destinataire, l'émetteur, la plateforme choisie et la reconnaissance, le message pourra être davantage catégorisé selon le type d'excuse qu'il représente dans le modèle de Slocum. Ces catégories d'excuses sont à leur tour orientées vers soi (*self*) ou bien vers le soi-autre (*self-other*).

Chapitre 4

Méthodologie

1. Explication de l'approche méthodologique

a. Question de recherche

Dans le cadre de cette recherche, le mouvement social étudié est celui des vagues de dénonciation d'inconduites sexuelles par l'entremise des réseaux sociaux. La méthodologie présentée servira à répondre à la question de recherche suivante : **Comment et dans quel but les organisations en situation de crise réputationnelle liée à une dénonciation d'harcèlement ou d'inconduite sexuelle communiquent-elles?**

Nous considérons que ce cas particulier est pertinent puisqu'il représente un enjeu émergent et plutôt explosif en termes de visibilité sociale. D'autant plus qu'à l'ère des réseaux sociaux, les crises organisationnelles sont largement médiatisées, ce qui offre un riche terrain de recherche.

b. Type de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un cadre qualitatif avec une collecte de données secondaires de nature publique. Ces données sont constituées des déclarations publiques d'organisations ayant eu un quelconque lien d'affaires avec une ou des personnalités dénoncées pour des inconduites sexuelles. Ces données ont été extraites des plateformes de médias traditionnels et de réseaux sociaux, donc elles sont publiques et accessibles à tous. Ces déclarations ont été collectées, regroupées, organisées et filtrées dans le but de faire une analyse de contenu et d'en dégager les thèmes prédominants.

Il a été déterminé de recourir à des données « pré-#metoo » (antérieur à 2017) et « post-#metoo » (2017-2020) afin d'explorer l'évolution selon des données du même type, pour des périodes différentes. Étant donné l'objectif d'analyser le discours des organisations, nous avons déterminé que les déclarations publiques représentaient les données les plus pertinentes car elles permettaient de préserver l'unicité des messages. De plus, cela ne

représente aucun enjeu éthique en lien avec la recherche puisque les communiqués sont émis publiquement. Aussi, à l'ère des réseaux sociaux, ces données incarnent les messages les plus officiels, ce qui admet un haut niveau d'objectivité et de rigueur dans la collecte de données.

2. Méthode de collecte

Pour une collecte d'information rigoureuse, la banque de données Eureka a été utilisée dans le but d'établir la liste des personnalités dénoncées pour harcèlement ou inconduite sexuelle, dans la période visée. Il s'agit d'une banque de données regroupant les articles de presse des journaux les plus importants. La recherche avancée a permis de filtrer les résultats, de manière à obtenir les articles portant sur des cas au Québec, entre les années 2010-2020 et contenant les mots « harcèlement sexuel » OU « allégations inconduites sexuelles ».

Une analyse croisée de sites d'actualité populaires tels que *LaPresse*, *ici Radio-Canada*, *le Devoir*, *le Journal de Québec*, etc. a ensuite été effectuée manuellement afin de s'assurer que des cas importants ne soient pas omis. Les mots clés utilisés : vague dénonciation harcèlement sexuel/allégations inconduites sexuelles.

Nous avons également consulté la page de dénonciation Instagram *@victimsvoices.montreal* pour voir s'il y avait dans cette liste des cas liés à des organisations ou personnalités publiques. Autrement, les individus « communs » ne permettent pas d'analyser le message public des organisations, principalement parce que la réputation n'est pas autant à risque lorsqu'il s'agit d'un employé dont le grand public ne connaît pas l'existence. Cet employé sera probablement discipliné ou congédié, mais il n'y aura pas nécessairement d'article de journal ni de déclaration publique à cet effet.

En constatant l'étendue des domaines présentant des cas d'allégations d'inconduites sexuelles, nous avons choisi de nous attarder à un certain type de cas pour avoir un échantillon uniforme et comparable. Par exemple, les différents secteurs d'activités des

organisations peuvent parfois avoir des contextes et des régulations difficilement comparables. Les critères de discrimination sont explicités plus bas.

Une fois notre liste des cas construite, nous avons établi la liste des organisations entretenant des liens d'affaires avec les personnes dénoncées. Ensuite, nous avons effectué des recherches pour obtenir les communiqués officiels ou les réponses de ces organisations ayant quelconque lien d'affaires avec ces personnalités publiques. Les réseaux sociaux notamment Instagram, Twitter et Facebook se sont avérés les médias les plus populaires, de même que les salles de presse (virtuelles) officielles des plus grandes organisations.

Nous avons aussi décidé de centrer notre étude sur les réponses des organisations commerciales, car nous croyons que les motifs et les intentions des communiqués peuvent s'avérer différents selon l'objectif principal et la mission d'une organisation. Les partis politiques et les collèges ou universités ont de ce fait été rayés de la liste des organisations étudiées.

Certaines situations impliquaient une personnalité ou un individu spécifique alors que d'autres concernaient un climat ou une culture organisationnelle dans son ensemble. Nous n'avons pas rejeté de déclaration sur cette base car l'intérêt principal de la collecte concerne les crises reprises dans les médias. Si un cas impliquait une crise médiatique de dénonciation d'inconduites sexuelles, il a été considéré pertinent pour cette étude.

Nous nous sommes ensuite questionnés à savoir s'il s'agissait d'une dénonciation anonyme ou non. Il n'était pas toujours évident de savoir s'il s'agissait de dénonciations anonymes, ou bien de plusieurs dénonciations dont certaines anonymes et d'autres non. Nous avons donc choisi de ne pas discriminer l'échantillon en fonction de cette variable. La nature du lien d'affaires entre la personne dénoncée et l'entreprise était également une variable pertinente notamment pour déterminer le niveau de risque d'une crise médiatique – un employé dénoncé est probablement plus risqué pour la réputation d'une organisation qu'un collaborateur ou un porte-parole. Nous avons toutefois fait le choix de ne pas

éliminer de cas selon le lien d'affaires car les organisations avaient toutes des réponses relativement comparables (voir le Tableau 2 des cas, dans le Chapitre de présentation des résultats, pour l'étendue des relations).

Le harcèlement psychologique et les climats toxiques sont aussi des cas très actuels dans les dénonciations publiques, mais nous avons choisi de nous attarder spécifiquement aux inconduites sexuelles vu la nature et les enjeux différents que cela implique.

Il est évident que le processus de recherche ne peut regrouper toutes les déclarations publiques ayant été émises au cours de ces années. Toutefois, nous croyons que les données recueillies rassemblent les cas les plus médiatisés ayant permis de soulever la problématique sociale à l'étude. Le Tableau 2 présenté dans le chapitre de présentation des résultats recense les cas retenus pour l'analyse. Des notes ont été ajoutées à certains d'entre eux pour justifier leur pertinence malgré leur nature quelque peu différente.

Les communiqués et les textes de réponse ou d'excuses ont tous été entrés manuellement dans un tableau Excel afin de pouvoir les classer en ordre chronologique et être en mesure de les séparer en deux catégories : antérieur à #metoo et postérieur à #metoo. Afin de rendre possible le processus automatisé pour l'analyse ultérieure, la qualité des données était primordiale. Celles-ci ont d'emblée été nettoyées et remises dans un ordre logique (regroupement par organisation et par personnalité, suppression de doublons ou de caractères non nécessaires). Les citations d'articles de presse ont été extraites pour les déclarations qui n'était pas émises dans des communiqués officiels (par exemple, certains communiqués ont été directement envoyés à *LaPresse* ou à Radio-Canada). Dans ces cas, les segments de texte comme « a-t-il dit » ou « elle a ajouté » ont donc été supprimés pour ne garder que les propos spécifiquement reliés à une déclaration. Il s'agit toutefois des seules manipulations de données ayant été effectuées.

3. Méthode d'analyse

Pour l'analyse, nous avons utilisé à la fois une méthode de linguistique informatique et une méthode d'analyse de contenu. Comme le mentionne Alexander (2020), les compétences d'un ordinateur sont inverses à celles des humains : ils sont d'excellentes machines à trier, mais de très pauvres lecteurs attentifs. De ce fait, la méthode informatique a été utilisée pour analyser les données textuelles, permettant de trouver notamment des tendances dans l'usage de mots ou groupes de mots spécifiques, de mesurer les délais de réponse ainsi que la longueur des messages et d'organiser les communiqués en groupes d'analyse. Quant à l'analyse de contenus, elle nous a permis de lire les communiqués davantage en profondeur et d'ainsi en extraire les intentions et le sens, tous deux pertinents pour les objectifs de l'étude. C'est en développant des codes précis, sur la base des théories du cadre conceptuel et d'une lecture attentive des communiqués, que des thèmes ont émergé et ont été utiles dans l'analyse. Nous croyons que ces deux méthodes ont pu mettre en lumière les systèmes de représentations véhiculés dans les discours d'excuse.

En ce qui a trait au codage, nous avons d'abord formulé des codes théoriques, c'est-à-dire en lien avec les théories du cadre conceptuel. Nous voulions caractériser et analyser le contenu des messages selon différentes orientations de la littérature. La table Excel où les données ont été entrées a été exportée vers le logiciel d'analyse qualitative MAXQDA, permettant d'intégrer les différentes méthodes d'analyse. Nous avons ensuite été en mesure de coder les segments de messages pertinents à l'analyse. (Voir la grille de codage en Annexe)

Dans le but de compléter cette analyse, nous avons également réalisé un codage inductif. Cela a permis d'établir un pont entre les données émergentes de cette étude et la littérature existante. Chaque passage des déclarations publiques a été lu attentivement pour en soulever les concepts – dans les propos initiaux des déclarations –, sans immédiatement leur attribuer de codes. Le défi était de demeurer attentif à ce qui émergeait des déclarations et qui n'avait pas été préalablement catégorisé sous des théories déjà existantes.

Un codage de deuxième niveau a servi à regrouper les citations des concepts sous différents thèmes qui ont finalement été agrégés en codes secondaires (voir la grille de codage en Annexe).

4. Évaluation et limitations des choix méthodologiques

Dans le cadre de ce mémoire, nous n'avons pas fait faire un double codage des données à l'aveugle. Cela aurait pu être effectué pour un plus haut niveau de rigueur, mais nous avons convenu que ce n'était pas nécessaire pour ce travail de recherche. De plus, les deux formes de codage complémentaires demeurent des méthodes attentives aux données et le processus a été exécuté en bonne et due forme.

L'entretien directif ou semi-directif auraient pu être des avenues intéressantes pour mieux comprendre le processus de prise de décisions organisationnelles, ou bien les motifs derrière ces décisions. Bien que cette méthodologie permette l'approfondissement d'un sujet, nous croyons que ce cadre de recherche aurait laissé trop d'espace aux participants pour donner leur avis ou pour justifier certaines décisions. Nous ne nous serions pas attardés spécifiquement au sens des déclarations publiques, ce qui était l'objectif principal de cette étude.

Chapitre 5

Résultats et analyse

1. Présentation des données

Les résultats de notre collecte de données sont regroupés en plusieurs sections. Ces résultats seront ensuite discutés selon les différents aspects de notre cadre conceptuel, dans le but de les mettre en relation avec la littérature existante.

Nous avons au départ un total de 44 cas et 80 déclarations (il peut y avoir plusieurs déclarations pour un cas, par exemple, lorsqu'une personnalité est porte-parole de plus d'une organisation). 18 de ces cas ont été écartés pour les raisons mentionnées ci-haut, ce qui réduit l'échantillon à 26 cas (57 déclarations) datant de 2014 (plus ancien) à 2020 (plus récent).

Figure 10: Ligne du temps des cas



Tableau 2: Tableau des cas

PERSONNE EN LIEN	COMPAGNIE	LIEN	NOTE
Jian Ghomeshi	CBC	Employé	
Marcel Aubut	Comité olympique	Président	
Employé (Kevin Carter)	Banque CIBC	Employé	Cet employé n'est pas une personnalité publique connue, mais la situation a tout de même été reprise dans les médias donc la communication subséquente est de l'ordre de la déclaration publique
	GRC		Ce cas ne concerne pas un employé en particulier, du moins nous n'en connaissons pas l'identité, mais la dénonciation a tout de même été publique donc la communication l'est aussi
Éric Salvail	V Media	Lien d'affaires	
Éric Salvail	McDo	Porte-parole	
Éric Salvail	Metro	Porte-parole	
Éric Salvail	Radio-Canada	Lien d'affaires	
Éric Salvail	Éco-responsable	Porte-parole	
Éric Salvail	Air Transat	Partenaire	
Éric Salvail	En mode Salvail	Collaborateur	
Éric Salvail	Pépito	Commandite	
Éric Salvail	Must	Commandite	
Éric Salvail & Gilbert Rozon	Groupe Phaneuf	Collaboration	
Éric Salvail & Gilbert Rozon	Production J	Collaboration	
Gilbert Rozon	Chambre de commerce de Montréal	Conseil d'administration	
Gilbert Rozon	Radio-Canada	Collaboration	
Gilbert Rozon	TVA	Lien d'affaires	
Gilbert Rozon	Société célébration 375e Montréal	Partenaire	
Gilles parent	Cogeco	Employé	
Gilles parent	Maison Adam	Porte-parole	
Gilles parent	Groupe restos plaisirs	Porte-parole	
Gilles parent	Boulevard Lexus	Porte-parole	
Charles Dutoit	OSM	Employé (ancien)	
Giovanni Apollo	V Télé	Lien d'affaires	

Giovanni Apollo	TC Média Livres	Partenaire	
Éric Lapointe	Instinct Musique maison de disques	Collaborateur	
Éric Lapointe	Instinct Musique	Lien d'affaires	
Prahlada	Organisation internationale de yoga Sivananda	Employé	
	Ubisoft Mtl		Ce cas concerne la culture organisationnelle dans son ensemble, non pas un individu en particulier. Toutefois, les dénonciations ont été médiatisées donc la réponse de l'organisation s'est conclue en communiqué de presse officiel
Jay St-Louis	Fruiter (page Facebook)	Partenaire	
Maripier Morin	Radio-Canada	Partenaire	
Maripier Morin	Blush	Porte-parole	
Maripier Morin	Buick	Porte-parole	
Maripier Morin	Bell media	Partenaire	
Maripier Morin	Bonlook	Porte-parole	
Maripier Morin	TVA	Partenaire	
Maripier Morin	Evenko	Collaborateur	
Bernard Adamus	Éli Bissonnette	Collaborateur	
Bernard Adamus	Dare to Care	Partenaire	
David Desrosiers	Simple Plan	Membre	
Yann Perreau	Bonsound	Partenaire	
Alex Nevsky	Musicor	Partenaire	
Julien Villeneuve	Ricochet	Collaborateur	
Obia le chef	Disques 7e ciel	Partenaire	
Gabriel D'Almeida Freitas et Brandon St- Jacques Turpin	Agence de Launière	Partenaire	Cette déclaration concerne deux acteurs représentés par l'agence
Kevin Parent	Preste	Partenaire	
Michel Trudel	Groupe TVA - MELS	Collaborateur	
Julien Lacroix	Groupe Phaneuf	Partenaire	
Julien Lacroix	Académie canadienne du cinéma et de la télévision	Nominé	
Julien Lacroix	Télé-Québec	Partenaire	
Julien Lacroix	Radio-Canada	Partenaire	
Éric Pineault	Fierté Montréal	Président	
Goûchy Boy	Agence Meriem Chaieb	Partenaire	

a. Exploration des données

Nous avons d'emblée dégagé un nuage de mots⁴ pour soulever des pistes de réflexion quant aux propos utilisés et pour bénéficier d'une vue d'ensemble préliminaire. La fréquence de certains mots dans l'ensemble des documents- ou leur absence - peut être révélateur. Nous pouvons notamment entrevoir la nature des déclarations publiques, les motifs, ou même l'orientation. Par exemple, nous sommes en mesure de constater que les plateformes Facebook et Instagram seront probablement les plus utilisées. De plus, il y a une date particulière qui semble réapparaître dans les documents (2017-10-19), date correspondant probablement à l'apogée du mouvement #metoo. Ce nuage de mots demeure à titre exploratoire et constitue un portrait très généraliste des déclarations recueillies. Nous aborderons le sens de celles-ci plus en profondeur par la suite.

Figure 11: Nuage de mots



⁴ Les déterminants, prépositions ou tout autre article ont été éliminés du nuage de mots puisque leur fréquence est élevée, mais qu'ils ne sont pas représentatifs du message. En ne considérant pas ces classes de mots, nous sommes davantage en mesure de constater les propos les plus abordés. Les mots ont également été lemmatisés pour qu'il n'y ait pas de répétition.

Tableau 3: 10 mots les plus fréquemment utilisés dans les déclarations

Mot	Fréquence
Allégation	24
Prendre	24
Plaire	22
Situation	16
Décision	15
Personne	15
Direction	14
Aucun	13
Pouvoir	13
Employer	12

b. Données quantitatives

Quelques données quantitatives ont été dégagées dans le but de comparer certains aspects des déclarations publiques.

D'abord, la moyenne entre la date du scandale et la date où le message a été émis a été calculée pour avoir un aperçu du délai de réponse des organisations, attestant de leur réactivité. Les cas où aucun commentaire n'a été émis ont été retiré de l'équation car il n'y avait pas de différence possible, de même que le deuxième message de Pahlada puisqu'il s'agissait d'un suivi sur plusieurs mois et le grand écart de temps aurait erroné l'information que l'on souhaitait obtenir. Les délais se tiennent entre 0 (réponse le jour même) et 11 jours, avec une moyenne de réactivité de 1,25 jours. Somme toute, on constate que les déclarations sont généralement émises assez rapidement suite aux dénonciations ou allégations rendues publiques.

Nous constatons cependant une différence dans la longueur des déclarations émises avant ou après 2017 (#metoo). En effet, les déclarations ultérieures à 2017 sont en moyenne plus longues que celles avant #metoo. La plus longue est de 200 mots avant 2017 alors que la plus longue après 2017 est de 309 mots. Sans nécessairement avoir une incidence sur la qualité du message, on peut tout de même croire que les organisations se préoccupent davantage de la communication depuis les dernières années.

2. Présentation des résultats

a. Stratégies de communication et nature des déclarations

Dans l'ensemble des déclarations publiques analysées, voici la fréquence des quatre grandes catégories de communication en temps de crise soulevées dans les modèles de Coombs (1995), Benoît (1997) et de Ketola (2006) et présentées dans le chapitre sur le cadre conceptuel :

Tableau 4: Stratégies de communication

Stratégie	Fréquence	% de l'échantillon
Concession	5	8,7%
Excuse	4	7%
Justification	1	1,7%
Déni	1	1,7%
TOTAL	11	19,3%

La fréquence faible démontre que ces types de stratégies de communication ne sont pas fortement empruntés par les organisations. En tout, il s'agit de 11 déclarations sur le total de 52 (19,3%) qui emploient l'une des quatre stratégies présentées dans la littérature.

Nous remarquons également que ces stratégies sont rarement utilisées si la nature du message est informationnelle. Les résultats présentent effectivement 39 déclarations informationnelles, contre 11 émotionnelles (et deux à la fois informationnelles et émotionnelles)⁵. Ces dernières sont d'ailleurs présentes en plus grand nombre pour la période 2017-2020 (voir Tableau 5). La distinction en lien avec la nature des messages a été établie sur la base des faits communiqués. Une déclaration présentant la décision choisie et précisant les actions entreprises est considérée informationnelle puisqu'elle partage strictement des informations quant à la situation interne de l'organisation. Une

⁵ À noter cependant que les 11 déclarations de nature émotionnelle ne contiennent pas nécessairement l'une des quatre stratégies de communication

déclaration est jugée émotionnelle si elle fait plutôt référence aux victimes, à leurs émotions et à ce que la situation implique pour l'ensemble des parties affectées.

Tableau 5: Nature de la déclaration

	Informationnelle	Émotionnelle	Info & Émot.
Avant 2017 (incl.)	21 (36,8%)	2 (3,5%)	1 (1,7%)
2017 -2020	18 (31,5%)	9 (15,7%)	1 (1,7%)
Total	39 (68%)	11 (19,3%)	2 (3,5%)

Voici des cas où la nature du message est informationnelle :

« Avoir un environnement de travail sain et sécuritaire pour tous nos employés et ceux qui sont liés au mouvement olympique est essentiel pour notre organisation, et nous allons examiner tous les moyens possibles pour améliorer ces processus. Le Conseil du COC entreprendra le processus de nomination d'un président par intérim dans les prochains jours. » (Comité Olympique, 2015)

« [...] nous enquêtons très rapidement et nous prenons les mesures qui s'imposent, pouvant aller jusqu'au congédiement, lorsque les allégations sont prouvées. » (CIBC, 2016)

« Après vérification, aucune plainte n'a été formulée contre M. Salvail à la direction de Radio-Canada. » (Radio-Canada, 2017)

« Conformément à nos politiques et à notre engagement à fournir un environnement sûr, nous avons élargi le mandat de Marianne Plamondon et lui avons demandé d'enquêter sur ces allégations. » (Sivananda Yoga (2), 2019)

On constate l'intention de partager des informations, mais on ne ressent pas une attention particulière accordée aux victimes contrairement aux déclarations suivantes qui sont de nature émotionnelle :

« Vous êtes venues à la GRC avec le désir de contribuer à la collectivité et nous vous avons trahies. Nous vous avons porté préjudice. J'en suis profondément désolé. » (GRC, 2016)

« Les dénonciations faites ces derniers jours m’ont bouleversé. Comme chef d’entreprise, où je suis moi-même très souvent en situation d’autorité, jamais je ne pourrai accepter ni cautionner de tels comportements. » (Groupe Phaneuf, 2017)

« C’est tellement, vraiment important ce qui se passe en ce moment et voici un exemple que ça peut servir à quelque chose si vous décidez de speak up. » (Fruiter page Facebook, 2020)

« À travers notre expérience professionnelle chez DTC, nous avons endossé et normalisé trop souvent et à tort des comportements déplacés. Nous n’avons pas été en mesure de créer un espace sécuritaire pour que les voix soient entendues et nous avons manqué d’écoute à plusieurs reprises. Nous en sommes sincèrement désolés. » (Dare to Care (2), 2020)

b. Catégories d’excuse

Les messages des organisations semblent davantage se rapprocher des catégories d’excuse de Slocum (2011) que des cadres communicationnels de Coombs (1995) ou de Benoit (1997). En comparaison avec les 11 déclarations tout juste présentées, démontrant soit une stratégie de concession, d’excuse, de justification ou de déni, on retrouve 22 déclarations démontrant au moins une des catégories de Slocum. Il y a donc deux fois plus de messages exposant comme stratégie soit l’admission, le regret, la restitution, la reconnaissance, le remord ou la réparation. Comme présenté dans le cadre conceptuel, ces stratégies peuvent être orientées vers soi-même ou vers les autres; et elles peuvent être dans l’affirmation, l’affect ou la prise d’action. En voici la fréquence :

Tableau 6: Catégories d'excuses

		<i>Soi</i>		<i>Soi-Autre</i>
Affirmation	<i>Admission</i>	3 (5,2%)	<i>Reconnaissance</i>	9 (15,7%)
Affect	<i>Regret</i>	3 (5,2%)	<i>Remord</i>	5 (8,7%)
Action	<i>Restitution</i>	0	<i>Réparation</i>	2 (3,5%)
Total		6 (10,5%)		16 (28%)

La majorité des déclarations sont de l'ordre de soi-autre (28%), particulièrement la stratégie de reconnaissance (15,7%).

« Bonjour, nous reconnaissons le caractère sérieux des allégations présentées ce matin dans la presse concernant M. Salvail. » (Air Transat, 2017)

« Nous tenons à saluer le courage de toutes les personnes ayant dénoncé ces gestes et comportements, qui ont trop longtemps été normalisés dans le milieu culturel et notre société en général. Nous vous remercions d'avoir parlé. » (Bonsound, 2020)

« Les valeurs de respect et de tolérance sont inscrites dans l'ADN de Preste et sont non négociables. Nous condamnons sans réserve toute personne qui s'en éloignerait sous quelque forme que ce soit. Nous adressons nos plus sincères pensées aux victimes qui témoignent depuis plusieurs jours et à celles qui restent emmurées dans le silence. » (Preste, 2020)

Pour ces exemples de reconnaissance, il s'agit d'établir les faits sans nécessairement en prendre la responsabilité. Avec ces mêmes exemples, remarquons d'ailleurs qu'il y a moins de communication de l'ordre du soi, c'est-à-dire que les organisations ne font pas forcément de réflexion sur leur propre rôle dans la situation. Mentionnons également que seulement deux cas sont orientés vers la prise d'action :

*« L'OSM a résolu de confier à un tiers indépendant le mandat : (1) d'établir les faits pertinents au moyen, notamment, de rencontres avec la personne qui a porté plainte et avec toute autre qui pourrait se manifester. 2) de donner le soutien nécessaire aux personnes qui en auraient besoin et 3) d'adresser au Comité exécutif les recommandations appropriées en vue de la mise en place **des mesures et mécanismes qui feront en sorte d'empêcher ce genre d'inconduite.** » (OSM, 2020)*

*« Nous nous engageons à assurer la sûreté et la sécurité de tous les membres de la communauté Sivananda et, depuis un certain temps, nous avons **mis en place des politiques et des procédures claires que nous continuerons d'appliquer strictement.** Conformément à nos politiques et procédures, nous voulons donner à tous ceux qui souhaitent être entendus un espace sûr et confidentiel au sein duquel chacun pourra exprimer ce que nous comprenons être des informations sensibles et parfois difficiles à divulguer. Par conséquent, **nous avons créé un compte confidentiel,** accessible à confidential@communicationsavenue.com. Quiconque se manifeste verra ses allégations examinées par un conseil externe et*

un rapport confidentiel des informations sera ensuite remis au conseil d'administration de l'organisation. » (Sivananda Yoga (1), 2019)

c. Reconnaissance

L'occurrence de reconnaissance des victimes corrobore avec la fréquence de la stratégie de reconnaissance elle-même. Pour éviter toute confusion, précisons ici que la reconnaissance des faits et des victimes n'est pas exactement la même chose que la stratégie de reconnaissance en termes d'excuses, de là la fréquence inégale (voir Tableau 7). À défaut d'avoir deux différents mots adéquats, nous avons décidé de conserver le même usage, mais la distinction selon le contexte est importante. La reconnaissance des faits ou des victimes est une reconnaissance parfois plus objective et comporte moins d'implications. Elle pourrait d'ailleurs se rapprocher d'un message informationnel. La stratégie de reconnaissance dans le modèle de Slocum est initialement dans un cadre d'excuse, donc il y a une reconnaissance un peu plus émotionnelle et engagée. Voici deux exemples pour tenter d'illustrer ces distinctions.

La première citation provient en effet d'une déclaration de nature informationnelle. Le communiqué reconnaît la victime, mais on ne constate pas un engagement important dans la situation, du moins pas dans le ton employé :

*« Cogeco Média a apporté son soutien sans équivoque à la plaignante. »
(Cogeco, 2017)*

Quant à la deuxième citation, il y a définitivement une prise de position dans la gravité de la situation; on perçoit un niveau d'engagement relativement plus élevé :

« Nous soutenons toutes les victimes qui ont eu le courage de dénoncer leur(s) agresseur(s) et nous souhaitons sincèrement qu'un changement de paradigme s'opère et que les injustices soient réparées. » (Maison de disque 7e ciel, 2020)

Nous avons également choisi d'aborder l'aspect de la reconnaissance dans le but de le subdiviser en plusieurs formes, à savoir la reconnaissance faite envers les manquements

ou les fautes, envers les victimes ou envers les émotions suscitées. Ces distinctions ne sont pas présentes dans le modèle de Slocum alors qu'elles étaient bien partagées dans les déclarations analysées.

Tableau 7: Reconnaissance

Reconnaissance	Fréquence	% de l'échantillon
Manquements/fautes	7	12,2%
Victimes	18	31,5%
Émotions	5	8,7%

On constate par la fréquence que la majorité des déclarations présentaient une reconnaissance envers les victimes. Les formulations suivantes sont en effet souvent reprises par les organisations :

« Nous tenons à exprimer notre profonde solidarité à toutes les personnes qui ont été directement blessées par des comportements abusifs ou inappropriés à Ubisoft. » (Ubisoft Mtl, 2020)

« Nous tenons à communiquer notre soutien à toutes les personnes victimes de harcèlement, ou d'agression sous toutes ses formes. » (Bonlook, 2020)

« Nous tenons à saluer le courage de toutes les personnes ayant dénoncé ces gestes et comportements. » (Bonsound, 2020)

« [...] le courage dont font preuve celles et ceux qui dénoncent fera une réelle différence. » (Agence de Launière, 2020)

Rappelons toutefois que cela ne veut pas dire pour autant qu'il y ait une responsabilisation. Les types de reconnaissance démontrent une certaine admission des dommages, mais les organisations ne prennent pas position relativement à leur rôle dans le fléau social des

inconduites sexuelles. Les trois citations suivantes sont d'ailleurs les trois seules sur le total de 57 (5%) reconnaissant une certaine part de responsabilité dans cette culture.

« Vous êtes venues à la GRC avec le désir de contribuer à la collectivité et nous vous avons trahies. Nous vous avons porté préjudice. » (GRC, 2016)

« [...] nous avons endossé et normalisé trop souvent et à tort des comportements déplacés. Nous n'avons pas été en mesure de créer un espace sécuritaire pour que les voix soient entendues et nous avons manqué d'écoute à plusieurs reprises. » (Dare to Care (2), 2020)

« J'aurais dû agir plus tôt, je m'en excuse. Je reconnais qu'en n'agissant pas, j'ai été complice de tout un système qui maintient les victimes dans le silence. » (Éli Bissonnette, 2020)

À noter également que la déclaration de Dare to Care (2020) est la seule qui reconnaît explicitement la normalisation de comportements négatifs. Une part considérable du problème social des inconduites sexuelles est justement la normalisation incrémentale des comportements répréhensibles. Si seulement une déclaration sur les 57 (1,7%) de notre étude de cas le reconnaît, il est évident que des lacunes persistent.

d. Destinateur

Le destinateur représente l'entité ou le pronom qu'une organisation a choisi d'adopter pour livrer un message. Dans la littérature en communication, ce choix peut laisser transparaître différents niveaux d'engagement. Voici la fréquence recensée dans les déclarations :

Tableau 8: Destinateur

Destinateur	Fréquence	% de l'échantillon
Nous	29	50,8%
Je	4	7%
Société	20	35%
Direction	5	8,7%
*Dans plusieurs documents, le destinateur est au départ la société et le message est ensuite rédigé avec le pronom « nous »		

On observe qu'un grand nombre de déclarations réfère au nom de la société (20).

« **CBC** a le regret d'annoncer qu'elle a mis un terme à sa relation avec **Jian Ghomeshi**. » (CBC, 2014)

« **Metro inc.** annonce la suspension de son entente publicitaire avec l'animateur et producteur **Éric Salvail**. » (Metro, 2017)

« Étant donné la nature des allégations concernant **Éric Salvail** dans les médias, **McDonald's** a mis fin à sa relation avec lui. » (McDo, 2017)

« **Cogeco Média** a pris des mesures disciplinaires à l'endroit de l'animateur. » (Cogeco, 2017)

« [...] c'est humblement et solennellement que **je** vous présente aujourd'hui nos excuses les plus sincères. » (GRC, 2016)

« Compte tenu des circonstances entourant Gilbert Rozon, **la direction** de TVA suspend la diffusion du Gala Juste pour rire qui devait être présenté ce soir à 20h sur ses ondes. » (TVA, 2017)

Comme Pauchant l'explique, « [p]arler d'une entreprise en lui donnant un nom et une identité propre, comme Exxon ou Perrier, est en soi une façon significative de nier les responsabilités des personnes qui gèrent ces organisations ou qui y travaillent. » (Pauchant et Mitroff, 1995) Bien que plusieurs réfèrent au pronom « nous » par la suite, les propos de l'auteur peuvent nous faire croire que l'engagement des déclarations est moindre si celles-ci sont signées par la société.

e. Plateforme

Tableau 9: Plateforme

Plateforme	Fréquence	% de l'échantillon
Instagram	11	19,3%
Facebook	9	15,7%
Twitter	2	3,5%
Salle de presse	3	5,3%
Autre	15	26%

On peut constater l'ampleur des plateformes numériques comme choix pour les communiqués. La section « autre » comporte notamment des communiqués envoyés directement aux médias qui les publient en article par la suite. Une seule déclaration a été partagée en personne et celle-ci date de 2016 (faisant partie de la section « autre »). Le dialogue, ou du moins le partage d'information, s'effectue donc entièrement en ligne depuis le mouvement #metoo. Nous n'attribuons pas une relation de cause à effet dans l'utilisation des médias sociaux, mais il s'agit d'une représentation supplémentaire quant

aux moyens de communication désormais empruntés. La littérature sur la communication et les crises médiatiques devient d'autant plus pertinente et se doit de compléter les fondements de Coombs, Benoît et Ketola en intégrant davantage l'effet des plateformes numériques et réseaux sociaux comme moyens de communication en temps de crise.

f. Décision

Après s'être intéressés au codage inductif, nous avons remarqué l'émergence des éléments suivants. D'abord, il y a la décision prise lors de la gestion de crise et faisant référence à la relation d'affaires. Les décisions soulevées dans les déclarations ont été subdivisées en 6 catégories et séparées ultérieurement à 2017 (inclusivement) ou de 2018 à 2020.

Tableau 10: Type de décision

	Démission	Retirer contenu ⁶	Mettre à terme ⁷	Suspendre	Dissocier	Enquêter
2017	3 (5,2%)	2 (3,5%)	6 (10,5%)	6 (10,5%)	3 (5,2%)	4 (7%)
2020	0	6 (10,5%)	7 (12,3%)	5 (8,7%)	4 (7%)	4 (7%)
Total	3 (5,2%)	8 (14%)	13 (22,8%)	11 (19,2%)	7 (12,3%)	8 (14%)

On peut voir que la décision d'accepter une démission n'est présente qu'avant l'ampleur du mouvement #metoo.

*« Aujourd'hui, le Comité olympique canadien annonce qu'il a **accepté la démission** de M. Marcel Aubut comme président. Suivant sa démission et selon les souhaits du plaignant, l'enquête spécifique annoncée et menée par le juge François Rolland, cessera. » (Comité Olympique, 2015)*

*« Accusé réception de la **démission** de M. Rozon.⁸ » (Société célébration 375e Mtl, 2017)*

⁶ La décision de retirer du contenu implique que les organisations retirent le contenu (émissions, reportages, dates de spectacles) de leurs plateformes si celui-ci présente ou implique une personnalité dénoncée.

⁷ Cette décision implique de mettre un terme à une relation d'affaires.

⁸ La citation n'a pas été coupée, il s'agit bel et bien de l'intégrité du message.

« [...] **a remis sa démission** à titre d'administrateur du conseil d'administration, cette dernière prend effet immédiatement. Aucun autre commentaire à ce sujet pour le moment. » (Chambre de commerce, 2017)

On pourrait désormais croire que les organisations ne laissent plus les personnalités dénoncées démissionner d'elles-mêmes et qu'elles prennent plutôt une décision sur le champ. Cela témoigne de la rapidité à laquelle les organisations désirent prendre leurs distances face à des situations litigieuses. Elles ne veulent pas être liées à un scandale ni recevoir de la mauvaise publicité. Tout comme le public boycott ou « annule » des personnalités et des entreprises, les organisations semblent à leur tour renforcer une certaine *cancel culture*⁹. Cela conduit à prendre une décision sans trop se questionner à propos du contexte. La décision de se dissocier par exemple, couplée avec le court délai de réponse révèle une réactivité des organisations face à cette pratique d'annulation. Cela se rapproche davantage de la légitimation de l'image ou de la réputation que d'une véritable opposition au problème. Il est possible qu'un lien d'affaires de partenariat ou de commandite ait moins de poids ou d'implications qu'un employé ou un collaborateur. C'est probablement la raison pour laquelle la décision de se dissocier est si fréquente. Toutefois, ces implications ne sont pas nécessairement moins importantes. Se défaire d'une telle situation aussi promptement et sans aucune conséquence semble évasif en matière d'éthique. Spécifions d'autant plus que ce genre de décision est généralement prise sans qu'aucune enquête ou réflexion profonde ne soit effectuée. À l'inverse du système judiciaire, la preuve ne semble pas un élément substantiel dans la pratique d'annuler quelqu'un ou quelque chose.

Le choix de retirer du contenu est davantage fréquent dans la plus récente vague de dénonciation alors que les autres options sont relativement similaires d'une année à l'autre. En tout et partout, on constate que les décisions de mettre une relation d'affaires

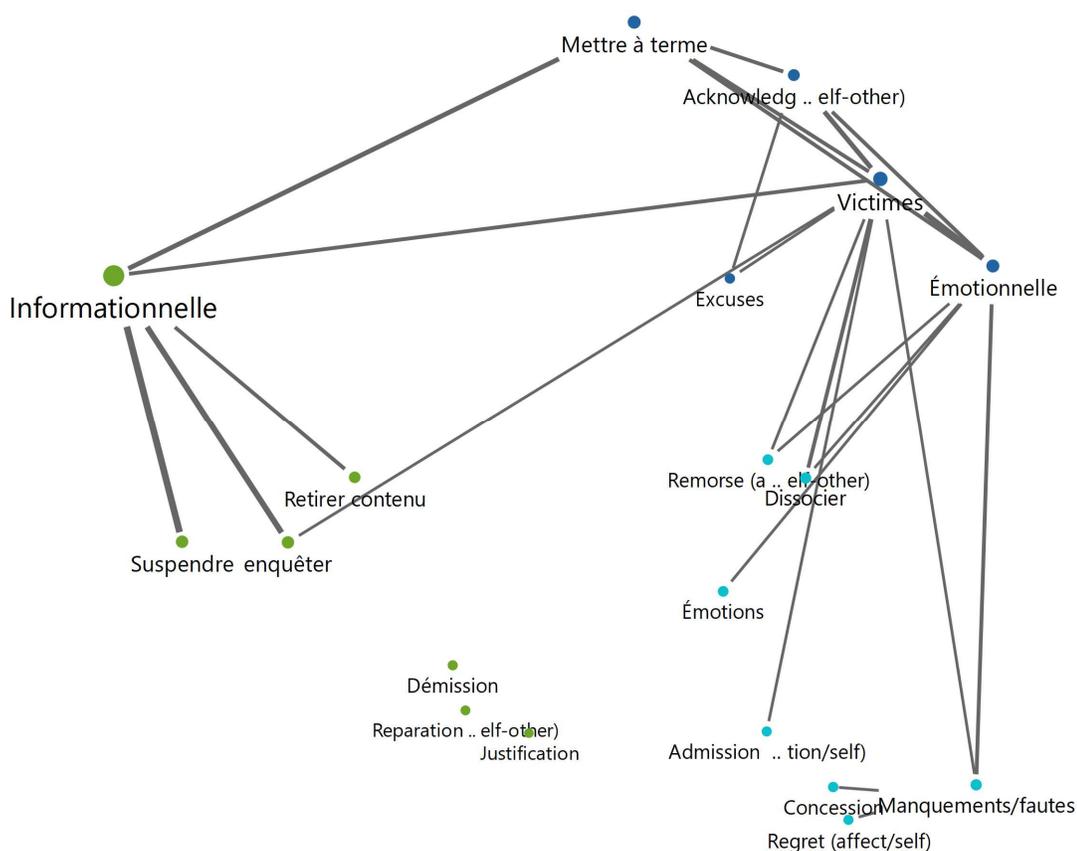
⁹ “*Cancel culture* refers to the popular practice of withdrawing support for (*canceling*) public figures and companies after they have done or said something considered objectionable or offensive. *Cancel culture* is generally discussed as being performed on social media in the form of group shaming” (<https://www.dictionary.com/e/pop-culture/cancel-culture/>).

à terme ou de la suspendre sont les plus fréquentes. Notons finalement que le choix d'enquêter à propos d'une situation est le seul qui soit orienté vers une prise d'action et qui démontre davantage d'engagement. Cela veut donc aussi dire que seulement 16% (8/50) des décisions proposent des actions concrètes. Il est toutefois pertinent d'indiquer que pour la majorité des cas, le fait d'enquêter concerne plutôt l'intention de « faire la lumière » sur les événements ou de juger un coupable, non pas forcément de trouver des solutions viables à long terme ou de prévenir d'autres crises. Selon ces faits, il serait raisonnable de considérer la prise de décision des organisations comme étant fortement réactive.

La carte de codes suivante rassemble les stratégies de communication, la nature des déclarations, la reconnaissance ainsi que le type de décision. La distance entre les codes illustre leur degré de similarité. La grosseur des ronds illustre aussi la fréquence des codes; plus le rond est gros, plus le code est présent. Les traits indiquent la co-occurrence des codes entre eux, donc plus le trait est gras, plus il y a de concomitance¹⁰.

¹⁰ Le nombre de relation minimum entre les codes de la carte est de 8, ce qui veut dire qu'elles sont significatives. Les relations qui ocurrent moins de 8 fois dans tous les documents codés n'apparaissent donc pas dans la figure.

Figure 12: Carte des codes - liens de proximité



On peut constater les groupements selon la nature des déclarations, soit informationnelle ou émotionnelle. Les décisions de suspendre, d'enquêter ou de retirer du contenu sont davantage liées à un message de nature informationnelle. Au contraire, mettre à terme la relation d'affaires est plus de l'ordre émotionnel et se rapproche du groupement des excuses et de la reconnaissance. Cela indique que lorsqu'une organisation décide de mettre fin à une relation d'affaires, cette décision est souvent supportée par une certaine reconnaissance des victimes et/ou des faits. On remarque toutefois que la reconnaissance des émotions n'est pas réellement liée à une nature émotionnelle, d'autant plus que cette marque de reconnaissance n'est pas considérée très fréquente. La décision de suspendre la relation est pour sa part la plus éloignée des aspects émotionnels; c'est d'ailleurs une décision qui laisse sous-entendre un retour possible à la normale, du moins quelque chose de temporaire. Or, en conservant cette éventualité possible, ces déclarations prennent souvent moins position envers la reconnaissance des victimes ou en tout autre message

d'excuse. La décision de se dissocier est aussi relativement à proximité de la nature émotionnelle et du groupement d'excuses (bleu foncé). Elle semble être généralement associée à des remords. Bien que cette catégorie d'excuse ne soit pas fréquente, ces deux aspects sont souvent couplés, vu leur proximité sur la carte. Par contre, il semble que la relation de couplage ne soit pas bidirectionnelle. Cela est possiblement dû au fait que la décision de se dissocier est plus fréquente que la catégorie de remords (7 comparé à 5). En d'autres mots, la présence de remords est couplée à la décision de se dissocier, mais l'inverse n'est pas garanti.

La carte illustre également que les catégories d'excuse sont rarement reliées à un message de nature informationnelle, et rappelons que la majorité des déclarations sont de cette nature. Comme les tableaux de fréquence le présentaient plus tôt, on peut voir que la justification, la concession, la réparation, l'admission et le regret sont les stratégies les moins utilisées étant donné leur distanciation sur la carte.

g. Formulation

Le tableau suivant présente la fréquence ainsi que des exemples de formulation dans les déclarations recueillies. En ce qui a trait à la position réactive, le contexte des exemples est toujours dans le but d'introduire la décision qui a été prise par l'organisation à l'endroit des personnalités dénoncées. L'appel aux valeurs et la tolérance font référence aux dénonciations et aux comportements répréhensibles des personnes dénoncées.

Tableau 11: Formulation

Formulation	Fréquence	Exemples
Position réactive	32 (56%)	<p>« À la suite des révélations du <i>Globe and Mail</i> » (CIBC, 2016)</p> <p>« En raison des circonstances entourant l'article paru ce matin dans <i>La Presse</i> + » (Metro, 2017)</p> <p>« Suite à des déclarations publiques récentes » (Simple Plan, 2020)</p> <p>« depuis la lecture de l'article du <i>Devoir</i>. » (Groupe Phaneuf, 2020)</p>

Appel aux valeurs	11 (19,3%)	<p>« Ces agissements sont absolument inacceptables et en contradiction totale avec nos valeurs. » (Ubisoft Mtl, 2020)</p> <p>« Le contenu est à notre image et a toujours su communiquer nos idées et nos valeurs. » (Fruiter page Facebook, 2020)</p> <p>« GM Canada se fait un point d'honneur de respecter les normes morales et éthiques les plus élevées » (Buick, 2020)</p> <p>« Les actions de cette dernière à l'endroit de Safia Nolin sont inacceptables et ne respectent pas les valeurs de BonLook que nous mettons en application à l'interne comme à l'externe. » (Bonlook, 2020)</p>
Tolérance	14 (25%)	<p>« Pour moi, ce sont des gestes et des actes inacceptables et condamnables. » (Groupe Phaneuf, 2020)</p> <p>« Cogeco Média réitère qu'elle n'a jamais toléré et ne tolérera jamais aucune forme de comportement constituant ou s'assimilant à du harcèlement sexuel ou psychologique. » (Cogeco, 2017)</p> <p>« L'abus, quel qu'il soit, et ce type de comportement n'ont jamais été et ne seront jamais tolérés par nous. » (Blush, 2020)</p> <p>« Nous ne pouvons tolérer que quiconque associé à notre organisation agisse de la sorte. » (Bonlook, 2020)</p>

D'abord, la position réactive fait état d'un certain étonnement à propos de la situation. Le fait d'être informé par un article de journal d'une crise en lien avec sa propre organisation est récurrent. Il est pertinent de se questionner sur ce que cela révèle à propos des organisations, de leur proactivité, de la culture organisationnelle et de la collectivité dans son ensemble. Prenons le message suivant de CBC en lien avec un employé dénoncé pour allégations d'inconduites sexuelles, datant de 2014 :

« de récentes informations nous portent à croire qu'il ne nous était plus possible de poursuivre notre relation avec M. Ghomeshi. » (CBC, 2014)

Il est raisonnable de se demander comment une organisation peut être mise au courant de telles informations au même titre que le public et ce, après plusieurs années de relation d'affaires. Une des victimes avait d'ailleurs émis une plainte qui s'est rendue jusqu'au producteur, mais aucune action n'a été entreprise par la suite (Donovan, 2014).

La déclaration suivante est probablement la moins assumée de toutes, surtout lorsqu'il est ajouté que :

« CBC a le regret d'annoncer qu'elle a mis un terme à sa relation [...] La contribution de Jian à CBC a été immense. Nous lui souhaitons le meilleur. » (CBC, 2014)

Les organisations à présent n'ont pas le regret d'annoncer une telle décision, du moins elles ne le mentionnent plus. Elles sont au contraire empressées d'affirmer qu'elles mettent fin à leur relation avec une personne dénoncée. Elles semblent être prêtes à effacer l'historique de cette relation du jour au lendemain, ce qui n'était pas nécessairement le cas il y a quelques années, comme on peut le constater pour CBC et Jian Ghomeshi. On comprend de ce fait que les organisations ne veulent pas être liées à ces personnes, et ce peu importe la nature ou la durée de la relation. Elles ne semblent pas non plus ressentir le besoin de justifier la décision de se dissocier ou bien de mettre un terme à une collaboration.

Le contraste avec les déclarations plus récentes fait certainement état d'une évolution dans le discours et de ce qui est accepté par le public. Une formulation comme celle de CBC ne semble plus avoir sa place dans les dernières années, du moins on ne ressent aucun regret de la part des organisations. Toutefois, certains énoncés demeurent surprenants, notamment par la position réactive. Par exemple :

*« La direction de Cogeco Média prend très au sérieux les allégations d'inconduites sexuelles **publiées dans le Journal de Québec aujourd'hui** et visant l'animateur » (Cogeco, 2017)*

*« Nous reconnaissons le caractère sérieux des allégations **présentées ce matin dans la presse** concernant M. Salvail. » (Air Transat, 2017)*

*« [Nous] avons **récemment pris connaissance d'une publication sur Facebook** qui contenait des allégations très sérieuses » (Sivananda Yoga (1), 2019)*

« [...] ne représenterait plus l'humoriste de 27 ans **depuis la lecture de l'article du Devoir** » (Groupe Phaneuf, 2020)

« **Nous avons pris connaissance comme vous de l'allégation** à l'endroit d'Obia le Chef dans les derniers jours » (Maison de disque 7e ciel, 2020)

Ci-haut, avec les mots « comme vous », il semble que l'organisation se place au même niveau que le public en termes de reconnaissance des faits. Pourtant la relation n'est pas du tout la même. Dans tous les cas, c'est à se demander s'il y a négligence ou bien si des comportements inappropriés sont tolérés jusqu'à ce qu'ils soient rendus publics. Il ne semble pas raisonnable qu'une entreprise soit informée de sa situation interne par un article de journal ou, du moins, pas sous les mêmes prémisses que le grand public. Car il ne s'agit tout simplement pas d'une relation identique. Même si la situation se présente réellement comme une surprise, il ne paraît pas logique que l'organisation en question soit autant étonnée qu'un public n'ayant aucun lien quel qu'il soit avec telle ou telle personnalité.

Ensuite, il semble assez fréquent de laisser deviner certains aspects d'un message ou bien de demeurer très vague, comme le démontrent les exemples suivants :

« *On a suspendu la commandite d'En mode Salvail et de tout ce qui s'y rattache* » (Commandite Must, 2017)

« *Nous sommes 25 humains bouleversés qui en ce moment ressentent la honte, la culpabilité, la colère, la tristesse et plein d'autres émotions que nous n'arrivons pas à nommer.* » (Dare to Care (2), 2020)

« *À l'instant où nous avons appris la nouvelle, nous avons pris la décision responsable.* » (Maison Adam, 2017)

Pour les parties soulignées en gras : qu'est-ce qui s'y rattache? Quelles sont ces émotions? Quelle est la décision et en quoi est-elle responsable? Ce sont des questions laissées ouvertes et cela laisse planer un certain manque d'explication. Les déclarations sont souvent vagues et laissent place à beaucoup d'interprétation. Laisser déceler les émotions n'est pas un manque de transparence à proprement parlé, mais cela crée un manque de

rigueur dans le communiqué. Toutefois, la formulation « et de tout ce qui s’y rattache » ou « nous avons pris la décision responsable » manque définitivement de clarté et de transparence. Le manque de rigueur est aussi présent lorsqu’il est question des valeurs. En effet, le respect ou l’appel aux valeurs est un thème très courant, mais celles-ci sont très rarement explicitées dans les déclarations. Pour la majorité des cas, l’importance d’inculquer les valeurs est largement soutenue, comme il a été présenté dans le tableau des formulations, mais elles ne nous sont pas nommées. En voici quelques exemples :

« GM Canada se fait un point d’honneur de respecter les normes morales et éthiques les plus élevées » (Buick, 2020)

« Les valeurs de Dare To Care prônent un environnement sécuritaire et exempt de toute forme de violence ou d’abus. » (Dare to Care, 2020)

« [...] on ne veut pas tenir une page dont le contenu ne concorde pas avec les valeurs des personnes qui y sont associées. » (Fruiter page Facebook, 2020)

« Nous nous engageons également à rompre tout lien avec des artistes, collaborateurs et partenaires visés par des allégations ou agissement qui ne correspondent pas aux valeurs que l’on souhaite véhiculer. » (Dare to Care (2), 2020)

Les valeurs sont une part fondamentale de l’éthique et de la morale, certes. Elles doivent néanmoins être choisies, discutées, qualifiées, inculquées. Parler de valeurs sans jamais les nommer laisse planer un certain vide. Si les organisations ont de la difficulté à évoquer leurs valeurs prédominantes, il s’avère raisonnable de se demander si les employés seraient en mesure de le faire. Rappelons qu’il s’agit d’une part essentielle de la culture d’entreprise.

h. Composantes d'une excuse

Comme nous l'avons vu dans les exemples, les déclarations ne proposent généralement pas les aspects importants d'une excuse visant à rétablir la confiance, à savoir l'authenticité, la responsabilisation et le fait de donner suite.

L'authenticité pourrait être mesurée avec la reconnaissance faite envers les victimes qui a été soulevée plus tôt. Toutefois, la reconnaissance du mal est la plus importante pour l'aspect d'authenticité, et nous avons vu qu'elle n'est présente que dans 12.2% des cas (voir tableau 7). Cela semble donc représenter davantage de la sympathie envers la situation vécue par les victimes plutôt qu'un regret sincère en lien avec les événements.

En ce qui a trait à la responsabilisation, nous avons soulevé à plusieurs reprises que les aspects les plus fréquents (les stratégies de communication de concession et d'excuse, la catégorie d'excuse de reconnaissance, la décision de mettre un terme à une relation et la position réactive) n'incarnent pas une forte responsabilisation. Nous sommes témoins de beaucoup de reconnaissance, certes, mais peu de prise de responsabilité pour la situation dans son ensemble. Les exemples suivants peuvent en témoigner. On constate un message général et une reconnaissance du contexte sociétal, mais pas au niveau du contexte de l'entreprise spécifiquement.

« Nous tenons à saluer le courage de toutes les personnes ayant dénoncé ces gestes et comportements, qui ont trop longtemps été normalisés dans le milieu culturel et notre société en général. » (Bonsound, 2020)

« Nous soutenons toutes les victimes qui ont eu le courage de dénoncer leur(s) agresseur(s) et nous souhaitons sincèrement qu'un changement de paradigme s'opère et que les injustices soient réparées. » (Maison de disque 7e ciel, 2020)

« Notre société a grandement besoin d'introspection et de changement ; le courage dont font preuve celles et ceux qui dénoncent fera une réelle différence. » (Agence de Launière, 2020)

Pour le fait de donner suite, nous avons remarqué que les déclarations ne tiennent pas de propos orientés vers le futur. Seuls deux cas se rapprochent d'une proactivité dans les apprentissages, ou du moins qui l'expriment au public :

« L’OSM a résolu de confier à un tiers indépendant le mandat : 1) d’établir les faits pertinents au moyen, notamment, de rencontres avec la personne qui a porté plainte et avec toute autre qui pourrait se manifester. 2) de donner le soutien nécessaire aux personnes qui en auraient besoin et 3) d’adresser au Comité exécutif les recommandations appropriées en vue de la mise en place des mesures et mécanismes qui feront en sorte d’empêcher ce genre d’inconduite. L’OSM est déterminé à maintenir et intensifier son engagement inconditionnel envers le respect de la dignité et des droits fondamentaux de ses musiciens et employés. » (OSM, 2017)

« [...] nous avons mis en place des politiques et des procédures claires que nous continuerons d'appliquer strictement. Conformément à nos politiques et procédures, nous voulons donner à tous ceux qui souhaitent être entendus un espace sûr et confidentiel au sein duquel chacun pourra exprimer ce que nous comprenons être des informations sensibles et parfois difficiles à divulguer. Par conséquent, nous avons créé un compte confidentiel, accessible à confidential@communicationsavenue.com. Quiconque se manifeste verra ses allégations examinées par un conseil externe et un rapport confidentiel des informations sera ensuite remis au conseil d'administration de l'organisation. » (Sivananda Yoga (1), 2019)

Les politiques sont évoquées à quelques reprises par d’autres organisations, mais des plans d’action ou des objectifs explicites sont rarement présentés. Aussi, il est fréquent de lire des déclarations comme celles-ci :

*« [...] notre entreprise **s’engage à ne plus être impliquée** dans tout projet de *Juste pour rire* et de *Salvail & co* ou **de toute autre personne faisant l’objet d’allégations sérieuses** relativement à de tels comportements inacceptables. » (Groupe Phaneuf, 2017)*

*« Nous nous engageons à **procéder de la même façon auprès de tout autre artiste ou collaborateur qui serait visé par de telles allégations.** » (Bonsound, 2020)*

Ce genre de formulation nous incite à croire que les organisations attendent qu’il y ait effectivement d’autres dénonciations pour agir. S’engager à ne plus être impliqué veut dire quoi exactement? Et comment cela s’exécute précisément?

Cela dépeint également un manque de proactivité. Pauchant (1995) a bien fait comprendre qu'il y a une part importante de la gestion de crise impliquant l'apprentissage et la prévention. Les déclarations ne semblent pas présenter cet aspect d'apprentissage pour le futur, on se retrouve plutôt dans la position réactive comme le démontrent les résultats du tableau 11.

Pour conclure la section des résultats, rappelons que les données ont été codées selon des théories existantes, de même que sur la base de codes inductifs ayant émergé de l'analyse des déclarations. Les stratégies de communication, les catégories d'excuses, le destinataire, la plateforme et les composantes d'une excuse relèvent de théories présentées dans la revue de la littérature et le cadre conceptuel; la reconnaissance, la décision et la formulation relèvent plutôt des données elles-mêmes. Cette complémentarité offre l'opportunité de mettre les résultats en relation avec la littérature dans la discussion qui sera présentée au chapitre suivant.

Chapitre 6

Discussion et implications

1. Discussion

a. Type de crise

Tout d'abord, il faut rappeler le type de crise duquel nous sommes témoins. Cette crise est quelque peu particulière; elle regroupe plusieurs types de crise selon l'angle d'approche. Elle est à la fois une menace individuelle pour les victimes et une menace sociétale pour la culture. La part émotionnelle habituellement reliée aux situations de menaces individuelles dans les travaux de So Young (2019) représente, dans ce cas-ci, une charge émotionnelle à la fois pour la société ET pour les victimes individuelles qui sont directement touchées. La crise peut d'autant plus avoir des implications différentes si on l'examine sous la lunette d'une critique du système de justice, de la culture d'abus ou d'absence d'imputabilité, d'un manque de courage moral des organisations ou encore des inconduites individuelles. Les organisations vivent une crise non intentionnelle qui est internalisée, alors que les personnes dénoncées ont eu des comportements délibérés - ou non. Cela ne représente pas les mêmes enjeux ni la même part de responsabilité. Le point ici n'est pas de trouver un bouc-émissaire, mais plutôt de constater que la complexité de cette crise témoigne de la généralisation d'un problème collectif; d'une culture. Cette complexité peut également être illustrée avec le modèle de l'oignon de Pauchant présenté plus tôt. On constate que les quatre niveaux sont fortement sollicités, pour comprendre à la fois les comportements eux-mêmes, la tolérance de ces comportements et leur gérance. Le niveau 1 des mécanismes personnels de défense illustre les comportements individuels des personnes dénoncées ou bien des personnes qui prennent les décisions. Le niveau 2 englobe les mécanismes individuels pour devenir la culture organisationnelle. C'est cette culture qui normalise notamment les comportements répréhensibles comme il a été discuté plus tôt. La structure et la stratégie organisationnelle forment les niveaux 3 et 4 et sont les niveaux qui semblent être négligés dans la gestion de crise systémique des entreprises à l'étude. Pauchant soulève justement qu'il arrive souvent que « les personnes ignorent comment la structure de leur organisation influence, d'une part, leur façon de

travailler et d'interagir en général, et d'autre part, la gestion de crise en particulier » (Pauchant et Mitroff, 1995 :76).

b. Stratégies de communication

Les organisations reconnaissent considérablement le mal que vivent les victimes, ce qui les orientent vers le *soi-autre* sur le continuum de Slocum (Slocum, Allan et Allan, 2011). Cependant, elles reconnaissent rarement leur responsabilité ou le rôle qu'elles ont dans cette situation. Il semble que leur orientation vers autrui découle plutôt du fait qu'elles ne prennent pas responsabilité dans ce que vivent les victimes (Slocum, Allan et Allan, 2011). Nous sommes davantage témoins de reconnaissance, quelques fois de remords, mais on demeure dans l'affirmation ou les affects; rarement dans l'action et presque jamais vers le *soi*. Cela est une illustration de plus qui prouve que les organisations n'assument pas toujours leur rôle considérable dans ce fléau social.

Il n'y a pas de déni en soi, car il n'y a aucune dénonciation ou critique explicite envers les organisations elles-mêmes. Jamais une organisation dément ou nie la situation de dénonciation. Les critiques sont plutôt envers les personnalités elles-mêmes. Toutefois, les organisations livrent des messages parfois vides de sens, qui semblent majoritairement destinés à plaire ou à se conformer aux attentes sociales. Le point que nous tentons de soulever est qu'il n'y a pas une importante part de responsabilité qui soit prise; la majorité des organisation ne présentant aucune initiative pour concrètement faire mieux ou pour améliorer la culture.

c. Cadre pour une bonne excuse

La littérature rassemble quelques aspects fondamentaux que devrait contenir une « bonne » excuse. En voici quelques uns qui, selon nous, sont décisifs :

Authenticité – reconnaître le mal, même s'il n'y a pas de responsabilité directe, pour que toutes les parties soient alignées dans leur interprétation des faits. Surtout, reconnaître qu'il y a eu des lacunes de quelle que manière que ce soit. Dans les cas où le mal causé

par une compagnie provient de l'ignorance, la firme doit admettre un manque de surveillance ou d'attention puisque la négligence est une faute en soi (Koehn, 2013). Les déclarations comme nous les avons vues expriment du regret ou de la sympathie, mais ne permettent pas de rétablir la confiance. L'absence de spécificité concernant la responsabilisation amoindrit le pouvoir réparateur de l'excuse. Le public n'a de ce fait aucun indice à savoir si les dirigeants ou autres responsables comprennent réellement la forme des méfaits et donc si cela peut être évité dans le futur.

Responsabilisation – accepter une responsabilité devrait être le thème dominant d'une excuse. La question est un peu plus complexe lorsque le dirigeant ou l'entreprise n'ont pas personnellement ou directement causé du mal. Mais le porte-parole doit minimalement prendre responsabilité pour emprunter une direction vers l'avenir. L'auteure présente une métaphore : tout comme il ne peut pas y avoir de pont vers nullepart puisque qu'un pont a deux extrémités, une excuse doit relier une partie responsable à ceux qui reçoivent cette excuse (Koehn, 2013).

Donner suite – Dans ce cas-ci, ce serait de présenter des mesures futures dans le but de rétablir la confiance, la situation, mais aussi la culture dans son ensemble.

De par les résultats mis en évidence, ces trois aspects semblent plus ou moins présents dans les déclarations analysées. Pour l'authenticité, le mal est reconnu, certes, mais on ne ressent pas pour autant que toutes les parties soient alignées dans l'interprétation des faits comme le suggère Koehn. Pour la responsabilisation, il a été mentionné à plusieurs reprises déjà qu'elle était rarement prise en charge. Selon l'auteure, cela devrait être fait même si l'entreprise n'est pas directement responsable. En ce qui a trait à donner suite, on a aussi constaté que les engagements ou mesures futures étaient rarement explicités.

Cela amène également à discuter de l'index de sincérité présenté par Fassin. Le degré de sincérité ou, dans le cas contraire, d'hypocrisie, dépend de la divergence entre la communication et la mise en œuvre. Selon l'auteur, une mise en œuvre adéquate faisant un parallèle avec la communication est ce qui rend une situation idéale (Fassin et Buelens,

2011). En d'autres mots, l'index de Fassin illustre la dissonance ou la congruence entre la déclaration publique d'une entreprise et la réalité. Comme c'est le cas de plusieurs déclarations à l'étude, affirmer que des comportements répréhensibles de la sorte ne seront pas tolérés à l'avenir n'est pas orienté vers l'action concrète. Les organisations n'indiquent pas au public la façon dont cela sera exécuté ou contrôlé. La sincérité est donc difficilement mesurable, voire inexistante.

Barbour ajoute que les organisations échouent régulièrement à être explicites sur la façon dont elles définissent certains termes. Cela oblige indirectement les employés à déterminer leurs propres (souvent incongrues) définitions, ce qui mène à des comportements inconsistants. Car à l'inverse de ce que nous assumons parfois, les impératifs absolus n'existent pas, encore moins en pratique. S'expliquer la définition de la transparence ou de la confiance dans un contexte particulier n'est pas universel donc une organisation ne devrait pas laisser de place à l'ambiguïté dans ces interprétations libres. L'auteur rappelle qu'ultimement, toutes les organisations et les cultures sont définies par ce qu'elles rétribuent – et ce qu'elles tolèrent (Barbour, 2018). Alexander soulève aussi cette réflexion, en posant une question tout à fait juste : Dans cette révolution #metoo, est-ce que l'attention consacrée à identifier les mauvais acteurs nous distrait de la nécessité de faire éclater les structures qui les autorisent à agir ainsi? (Alexander, 2020). Les inconduites sexuelles ou les abus ne sont pas moins répréhensibles. Il faut toutefois saisir l'ampleur du problème si on aspire un jour à le résoudre.

Mentionnons enfin l'argument de Nigro et al. (2019), qui insistent sur le fait que de définir les éléments d'une excuse ne revient pas à créer une formule pour la meilleure excuse. Les individus doivent apprendre de ce qu'ils ont fait – ou pas fait -, mais apprendre n'est jamais facile. Il doit y avoir une réflexion profonde (Nigro *et al.*, 2019).

d. Découplage moral

Il serait intéressant d'aborder le concept de découplage moral pour tenter d'expliquer le manque de responsabilisation des entreprises alors que la majorité d'entre elles affiche une forte reconnaissance de la situation. Ce concept permet aussi d'exposer l'ambiguïté que peut vivre le public par rapport aux dénonciations et aux déclarations des entreprises. Bhattacharjee et al. (2012) définissent le découplage moral comme un processus de séparation psychologique par lequel le public dissocie les jugements moraux des jugements de performance. Étant donné que les jugements moraux sont de nature multidimensionnelle et peuvent être très complexes, les dilemmes moraux présentent habituellement assez d'ambiguïté pour laisser place à plusieurs arguments raisonnables, offrant de ce fait l'opportunité d'influencer la direction d'un raisonnement moral (Bhattacharjee, Berman et Reed, 2012).

Le découplage moral amène le public à supporter un ou des acteurs immoraux sans être sujet à des reproches, qu'elles soient de la part des autres ou de l'individu lui-même. La discordance qui se crée entre le désir de supporter un individu et nos standards peut donc être diminuée par le processus de découplage. Autrement, il se crée des dissonances ou des tensions susceptibles de causer du stress ou d'ébranler le sentiment d'identité (Bhattacharjee, Berman et Reed, 2012).

Solomon soulève lui aussi le problème du découplage moral dans le monde des organisations. Nous avons en effet une tendance à isoler les rôles de gestion ou les rôles professionnels du reste de notre vie. La vision tunnel du monde des affaires encouragée par un curriculum trop étroit, de même que par la rhétorique quotidienne de la communauté corporative crée des dommages et est contre-productive (Solomon, 1992).

Dans le cas à l'étude, jamais les personnalités fautives ne sont reconnues comme faisant partie d'une bulle sociale qui les autorise à agir de la sorte, du moins qui détourne le regard. Les enjeux fondamentaux sont écartés de la discussion lorsque les organisations ne font que se dissocier d'un individu si celui ou celle-ci « n'inculque pas les valeurs souhaitées ». Il ne s'agit absolument pas ici d'excuser ces individus ayant commis des inconduites sexuelles ou d'alléger la gravité de leurs gestes. Le point que nous tentons

d'exprimer est celui-ci : le fléau actuel concerne toute la population; il n'émerge pas seulement des personnes fautives. Les cultures problématiques, rappelons-le, se perpétuent par la tolérance de gestes inappropriés, par la normalisation de certains comportements et par l'absence d'imputabilité.

Dans cette recherche, nous nous attardons spécifiquement aux organisations, mais mentionnons brièvement que le grand public a également une part de responsabilité dans ce découplage moral. La voix du public résonne dans les choix que celui-ci fait. Suivre une personne, sa carrière ou son art est un vote en soi; c'est un encouragement, une manière différente d'accepter cette personne. Le meilleur exemple de découplage moral est tout récent. Suite à plusieurs mois d'absence, Maripier Morin est réapparue dans les médias et a été nominée pour la personnalité féminine de l'année¹¹, alors que sa situation médiatique est demeurée relativement la même. Cette nomination du public témoigne de ce phénomène où la performance est découplée de la personne; où certains aspects sont écartés d'un jugement moral.

Cela remet aussi en cause la *cancel culture*. Se dissocier le plus rapidement possible, pour finalement revenir à une condition initiale quelques mois plus tard manque de constance et de cohérence. Les concepts de *stealing thunder*, de transparence ou de tribunal de la place publique sont peut-être en excès. Il est vrai qu'un effet disrupteur est parfois nécessaire aux mouvements sociaux. Par contre, le fait de *cancel* une personne du jour au lendemain et de la réintégrer de la même façon semble manquer de réflexivité sur la situation. Nous n'entrons pas ici dans un débat d'opinion, à savoir si une personne peut effectivement changer, s'améliorer et bénéficier d'une deuxième chance. L'argument consiste plutôt au fait que de jouer au yo-yo avec les jugements moraux des individus n'est probablement pas la meilleure direction à emprunter pour fondamentalement

¹¹ Alors qu'elle a été retirée de cette liste il y a moins d'un an.
« Maripier Morin a admis avoir commis des gestes graves mettant en cause l'intégrité d'une personne, qui, l'ont amenée à mettre sur pause sa vie professionnelle. Dans ces circonstances, TVA retire celle-ci de la liste des nommés ARTIS dans les catégories: animateur/animatrice d'émissions de variétés ou de divertissement et Personnalité féminine de l'année. » (TVA, 2020)

changer une culture sociétale. Dans tous les cas, une plus grande prise de conscience est essentielle, et ce, pour tous les groupes d'intérêt concernés de près ou de loin.

e. Culture organisationnelle et sociétale

Il semble que nous nous retrouvions en périphérie des frontières de la légalité, étant donné la difficulté du système de justice à faire entendre les victimes. On ne peut pas dire pour autant qu'on constate un mouvement hautement éthique. On pourrait davantage discuter de contrat social, de normes sociales émergentes ou en transformation. Il y a encore une grande attention consacrée à la réputation, à la gestion de l'image et aux relations publiques. On constate finalement que les organisations livrent réellement le message que le public souhaite recevoir. N'est-ce pas justement ce que la littérature en communication met de l'avant; que d'évaluer selon le contexte et surtout selon la perception du public? Il y a néanmoins un vide persistant. On caractérise encore les communications de *cheap-talk* et les gens sont généralement douteux des intentions des relations publiques. Les résultats indiquent en effet que les organisations ne manifestent pas une intention concrète de s'attaquer à la culture sociétale. Du moins, ce n'est pas la majorité et ce n'est pas fait systématiquement.

Cette crise sociale illustre parfaitement le paradoxe soulevé par Pauchant (1995) : comprendre autant que possible l'effet potentiel du changement d'une variable sur le système en entier. Dans ce cas-ci, la dénonciation ou les inconduites sexuelles ne représentent qu'une ou deux variables parmi un système en entier. S'attaquer à ces aspects implique inévitablement de s'attaquer au système. Aucune variable dans une crise ne peut être traitée indépendamment. Comme Barbour (2018) l'illustre, ce qui a débuté avec un *tweet* relié à des allégations d'harcèlement sexuel (*#metoo* 2017) est en fait à propos d'un travail de sensibilisation pour la société dans son ensemble. On parle peut-être justement de modifier le système de justice grâce à un mouvement initialement de nature sociale. C'est dire qu'il y a définitivement de nouvelles pistes de réflexions actuellement évaluées, ou du moins entendues. Les déclarations analysées en disent long sur la responsabilité que chacune des organisations, voire même que chacun des individus assume dans un mouvement social de la sorte. Annoncer que les comportements des gens dénoncés sont

inacceptables est une évidence. Des actions consistantes sont essentielles pour appuyer de telles déclarations.

f. Raisonnement moral

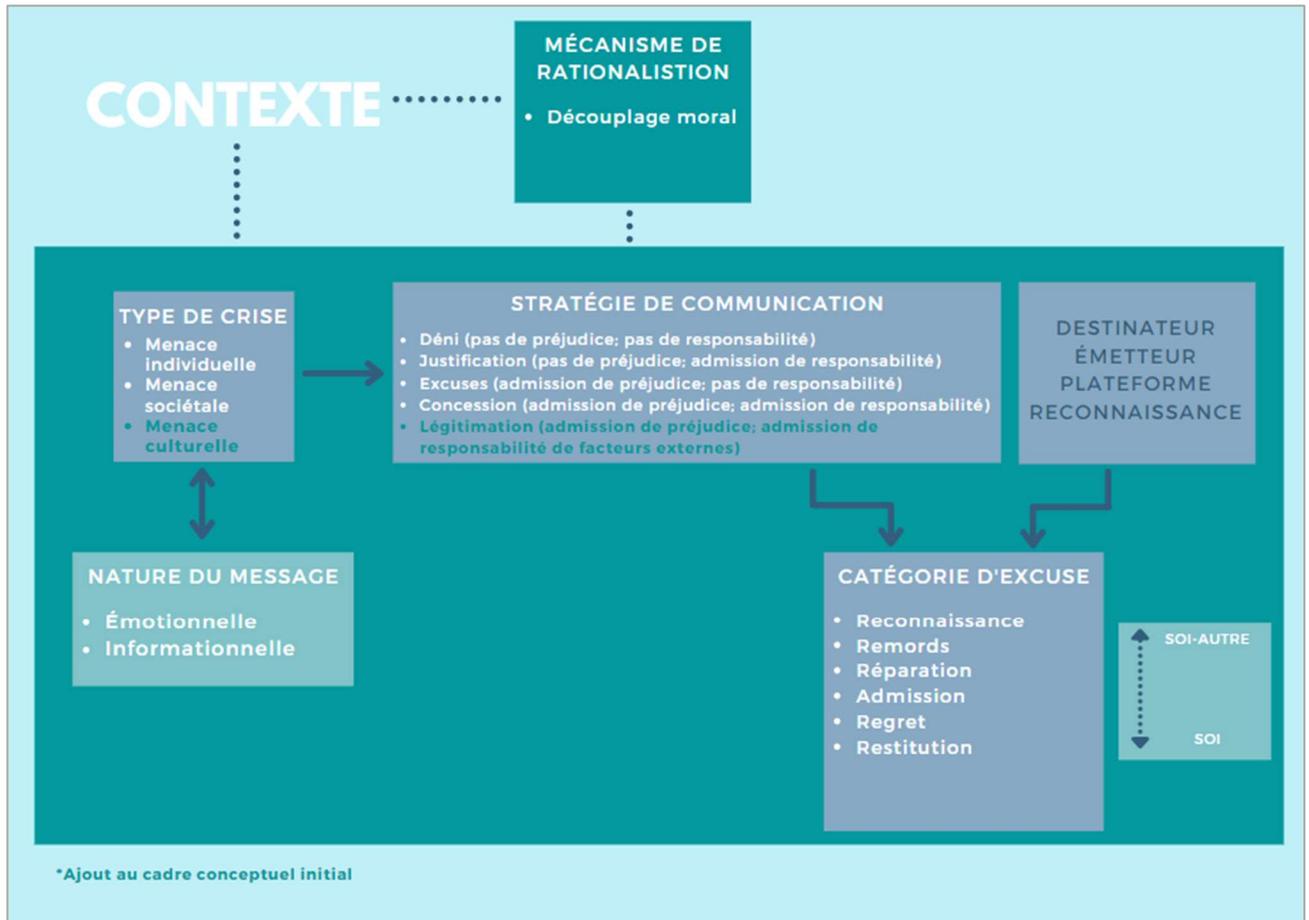
Le public, de même que les organisations, jugent les actions individuelles sans reconnaître la place de la culture ou de l'écosystème. Dissocier la performance des jugements moraux amène les gens à supporter des organisations qui ne sont peut-être pas plus morales que les personnalités dénoncées. Du moins pas moins responsables d'une culture perpétuée. Somme toute, chaque individu tente de protéger ses standards moraux et de défendre son sentiment d'identité propre. La nature complexe des jugements moraux offre une ambiguïté qui permet d'émettre une multitude d'arguments raisonnables. De ce fait, les différents motifs présentent l'opportunité d'influencer la direction du raisonnement moral (Bhattacharjee, Berman et Reed, 2012). Dans notre cas, la nature de la crise et des relations que les organisations ont avec les personnes dénoncées accorde une marge dans le raisonnement moral. En général, étant donné que la faute n'est pas formellement sur les organisations, celles-ci ne s'excusent pas explicitement. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il y ait du déni ou une minimisation de la situation. Par contre, il n'y a pas non plus de responsabilisation. Si on se réfère au modèle de stratégies en communication de Coombs (1995), c'est comme s'il s'agissait d'une catégorie distincte. Aucune responsabilité n'est assumée, mais la plupart des organisations affirment expressément que la situation n'est pas tolérable et qu'elle doit changer. Nous estimons donc pertinent de proposer une révision des modèles de Coombs et de Benoît, pour s'adapter à un plus grand éventail de situations de crise. Car rappelons qu'à l'ère des médias sociaux, l'adage populaire « le problème de un est le problème de tout le monde » n'a jamais été aussi vrai. Cette interdépendance, de même que les relations indirectes offrent l'espace pour se déculpabiliser, autant de la part des organisations que des individus. Nous suggérons une stratégie supplémentaire qui tient compte des éléments soulevés dans la section des résultats, c'est-à-dire qu'il y a une admission du mal (préjudice), qu'il n'y a pas d'admission de la responsabilité, mais qu'il y a une certaine reconnaissance supplémentaire, notamment du caractère inacceptable des comportements et de la situation en général. Nous avons nommé cette stratégie « légitimation ». En effet, il nous

apparaît que le motif derrière les communications est réellement d'une nature de re-légitimation. Les organisations donnent l'impression de marcher sur des œufs et un seul faux pas peut être fatal dans cette culture de *cancellation*. Par cette stratégie, les acteurs prennent donc bien soin de nommer les offenses, de bien paraître, mais surtout de se réserver une certaine distance. Il est important de noter que tout n'est pas négatif dans cette stratégie. Les organisations souhaitent fondamentalement faire la bonne chose et elles tentent du mieux qu'elles le peuvent de se positionner dans une transformation sociale. Il était tout de même nécessaire de proposer une nuance car leur stratégie demeure davantage passive comparé au cadre stricte de déni, justification, excuses et concession. Cette nuance est d'autant plus essentielle pour tenir compte du fait que les crises d'aujourd'hui deviennent pratiquement toutes des crises médiatiques. Cela n'était pas le cas lorsque Coombs ou Benoît ont développé leur modèle de communication vers la fin des années 1990, alors que les réseaux sociaux en étaient encore à leurs débuts.

Voici donc notre schéma conceptuel avec les révisions proposées. Nous avons également spécifié le type de crise puisque, comme soulevé plus tôt, il s'agit à la fois d'une menace aux individus directement touchés et une menace sociétale. Nous avons convenu qu'il s'agissait plus spécifiquement dans ce cas-ci d'une menace culturelle, où le système de pensées et les valeurs sociales sont remises en question dans leur intégralité.

Sur la base de cette discussion, nous avons également ajouté le mécanisme de découplage moral. Nous considérons que les attributs humains et comportementaux sont impératifs à une telle discussion. En effet, ils peuvent influencer les perceptions sur la nature même d'une crise et donc de toutes les décisions ou les stratégies subséquentes. L'importance de prendre conscience de ce genre de mécanisme doit, selon nous, être illustrée dans le cadre conceptuel. Ce concept est toutefois laissé en exergue en tant que proposition puisqu'il n'est pas spécifiquement abordé dans la section sur les résultats.

Tableau 12: Révision du schéma conceptuel



Nous pourrions faire un parallèle de cette stratégie avec le niveau conventionnel de raisonnement moral. En effet, Cabot présente le développement moral de Kohlberg en affirmant que les individus progressent (ou non) sur un continuum de raisonnement moral au fur et à mesure qu'ils mûrissent. Il a démontré que trois niveaux de développement moral existaient, chacun d'eux présentés en deux phases. On comprend que ceux se situant aux premiers stades font preuve de raisonnements moraux peu sophistiqués, alors que ceux se situant aux derniers stades démontrent un raisonnement moral beaucoup plus complexe. On peut également interpréter le continuum comme une maturation où les individus deviennent de moins en moins centrés sur eux-mêmes et surtout plus conscients des principes de morale et d'éthique. Il apparaît donc que la bonne chose à faire pour les organisations est celle qui résulte en une approbation sociale. Il y a également une

orientation pour la loi et l'ordre, donc au respect des règles formelles. Il ne semble pas s'agir d'un stade hautement moral, alors que les messages donnent l'impression de porter de telles intentions, en mettant entre autres l'emphase sur les valeurs.

On décèle une certaine sensibilité morale, selon le modèle de Rest et al., mais plus ou moins de motivation et de caractère moral.

Tableau 13: Modèle moral de Rest et al. (Cabot, 2005)

Sensibilité morale	Interprétation de situations, prise de conscience sur la façon dont les actions peuvent affecter d'autres parties, imagination des chaînes de causes à effets et être conscient des problèmes moraux lorsque ceux-ci existent
Motivation morale	Degré d'engagement afin de poser des actions éthiques, priorisation des valeurs morales, prendre personnellement la responsabilité des conséquences morales
Caractère moral	Persister dans les tâches morales, avoir du courage, surmonter la fatigue et la tentation et implémenter des routines qui servent les objectifs moraux

Selon les résultats, la moralité se retrouve dans les paroles plutôt que dans les actions concrètes. La preuve qu'il n'y a pas un très grand sens éthique ou moral (malgré ce que la formulation des déclarations tente d'admettre), c'est que la position des organisations dans la crise ne les oblige pas à assumer une responsabilité pour la culture actuelle. L'analyse démontre effectivement qu'une majorité n'endosse pas cette part de responsabilité, ne serait-ce que de reconnaître qu'il y a eu un manque de vigilance. D'ailleurs, sur les 57 déclarations, la fréquence d'usage de mots tels que « négligence », « vigilance » ou « responsabilisation » est nulle.

À ce point-ci, il serait pertinent de se rapporter à la discussion sur l'éthique de la vertu. Rappelons que pour Solomon, l'éthique ne devrait pas être composée d'un ensemble de règles ou de principes prohibitifs, mais bien de vertus faisant des valeurs intrinsèques une force conductrice d'une « bonne vie » (Solomon, 1992). « *Ce n'est pas assez que de ne rien faire de mal* », la vertu implique de faire de son mieux – exceller – et non pas seulement de se conformer aux règles établies. Ce sont effectivement les vertus

individuelles et l'intégrité qui comptent; les politiques sociales et la gérance leur font suite. Les choix, les décisions et le caractère doivent donc être cultivés en premier. L'auteur ajoute que les organisations sont de réelles communautés, ni idéales, ni idéalisées. Elles sont de ce fait le meilleur endroit pour comprendre la nature de ces vertus. Mis en d'autres mots, ce que nous devons cultiver, c'est une certaine façon de se considérer nous-mêmes, en dedans et en dehors du contexte corporatif ou organisationnel. C'est là l'ambition des théories d'éthique en organisation. C'est là aussi la pertinence pour les organisations et leurs membres de se questionner à propos de ce qu'ils souhaitent être en tant qu'individus faisant partie d'une communauté. Car n'oublions pas que les vertus sont quelque chose que l'on développe et que l'on pratique; elles demandent de la discipline et de l'effort; des modèles aussi (Villeneuve, 2019). Le discours actuel des organisations à propos des valeurs renvoie principalement aux valeurs sociales et collectives, si référence il y a. On ne parle que très rarement de valeurs morales, qui se rapprocheraient davantage des vertus. Car « la vertu manifeste la dignité de l'être humain, ce qui est éminemment moral » (Villeneuve, 2019). Solomon présente aussi ce point de vue d'une belle façon :

[...] the point of what I am arguing is that we are, as Aristotle famously insisted, social creatures who get our identity from our communities and measure our worth accordingly. And as much as many employees may feel the need to divorce themselves from their work and pretend that what they "do" is not indicative of their true selves, the truth is that most adults spend literally half of their waking adult life on the job, in the office, in the role or position that defines them as a citizen of the corporation. The Aristotelean approach to business ethics ultimately comes down to the idea that, while business life has its specific goals and distinctive practices and people in business have their particular concerns, loyalties, roles and responsibilities, there is no "business world" apart from the people who work in business and the integrity of those people determines the integrity of the organization as well as vice versa. (Solomon, 1992)

On aspire à cet idéal, mais la prise de conscience demeure toujours un impératif. La culture dont nous discutons assidûment est tout autant enracinée que le sont les valeurs qui l'orientent. Une discussion sur la culture doit devenir une discussion sur les valeurs et, comme nous le proposons, sur les vertus. Rappelons finalement que les organisations sont des communautés d'individus, faisant partie d'une communauté encore plus élargie. L'interdépendance est partout.

2. Implications pratiques pour la recherche

Ce travail de recherche s'attarde à la nature du discours des entreprises lorsque celles-ci vivent une crise organisationnelle - et sociétale dans ce cas-ci. L'apport de la morale dans la discussion propose une remise en question fondamentale quant aux motifs et aux intentions derrière ces discours. Cela permet de considérer certains aspects allant au-delà des enjeux légaux. Si discussion sur les valeurs il y a, qu'elle soit faite dûment.

Bien que nous nous attardions à la littérature en communication, l'objectif de cette recherche n'est pas de déterminer l'excuse ou la déclaration la plus efficace, ni de mesurer la réception des messages par le public, mais bien de définir les avenues étant plus ou moins acceptables dans un cadre éthique et moral.

Sans avoir la prétention d'aspirer à un absolutisme éthique, nous croyons qu'un problème d'inconduites sexuelles comme dans ce cas-ci est aussi majeur qu'un manque de réflexion profond sur la société et sur la culture, ce qui va bien au-delà des organisations individuelles.

Outre les objectifs explicites de l'étude, nous souhaitons provoquer une réflexion; une introspection quant à la normalisation de comportements malsains, aux mécanismes qui les rationalisent ainsi qu'à la responsabilité sociale et morale – à la fois individuelle et collective - que chacun a le devoir d'entretenir et de perfectionner.

3. Limites de la recherche

L'échantillon est relativement petit car l'étude de cas concerne le Québec seulement. Ce choix méthodologique était dans le but de nous attarder à un contexte culturel spécifique, mais il serait intéressant de reproduire cette étude et/ou d'y ajouter des cas ailleurs au Canada et aux États-Unis où la vague de dénonciation a été d'une ampleur encore plus importante. On peut penser notamment à l'industrie du jeu vidéo qui a considérablement été affligée¹². Les tendances et l'évolution des discours des organisations pourraient de ce fait être davantage approfondies et généralisées.

Notons que les organisations font également majoritairement partie du secteur des arts et de la culture, ce secteur recevant probablement une couverture médiatique plus importante. Un article dans *LaPresse* soulève la prédisposition du domaine culturel à être concerné par des problèmes de harcèlement, notamment en raison du fonctionnement du milieu. Il y a en effet des personnes possédant beaucoup de pouvoir et il y a une grande vulnérabilité dans plusieurs catégories de travailleurs. Il y a un perpétuel culte de la personnalité qui confère des positions dominantes et les gens doivent se faire aimer des personnes qui les engagent. La directrice des opérations de l'Aparté¹³ mentionne qu'il est plus difficile de refuser une avance sexuelle dans ces cas, « parce qu'on ne mord pas la main qui nous nourrit »; le milieu culturel affiche ce genre de mentalité (Groguhé, 2021b). Ajoutons que la fragilité provient aussi du fait que 99% des gens du milieu sont des travailleurs autonomes. Il devient donc difficile d'écarter les opportunités, et ce, peu importe la façon dont elles se présentent.

Nous ne croyons pas pour autant que les autres secteurs soient moins affectés par le fléau des conduites sexuelles. Il serait pertinent de s'y attarder avec une méthodologie davantage en mesure de saisir le narratif de plusieurs types d'organisations quant aux

¹² Studio Insomniac, Techland, Paradox Interactive, Gato Studio, Twitch, Youtube, Facebook Gaming, Studio Obsidian, pour ne nommer que ceux-là (Ziwei, 2020).

¹³ L'Aparté est une ressource contre le harcèlement et les violences en milieu culturel apparu à la suite du mouvement #metoo. L'objectif de l'organisme est d'accueillir, soutenir, diriger et accompagner la clientèle dans les différentes étapes et recours à entreprendre lorsqu'une personne a fait l'objet ou a été témoin de harcèlement ou de violence.

procédures liées aux inconduites sexuelles et ainsi mieux s'attaquer à la problématique sociale. La question n'est pas non plus de savoir si les organisations ont une politique en la matière, mais bien s'il y a de réelles actions prises pour prévenir, ou du moins pour gérer ce genre de crise. En fait, un grand nombre d'organisations détient de telles politiques. L'exécution semble toutefois encore défectueuse, le cas à l'étude en est une preuve bien réelle.

4. Avenues de recherche

Près d'un an après cette vague de dénonciation, on voit progressivement réapparaître certaines têtes *cancellées*. Maripier Morin, notamment, qui réintègre l'industrie de la télévision et qui a été nommée dans la catégorie personnalité féminine de l'année au gala Artis. Cette nomination a d'ailleurs été fortement controversée (et plus tard annulée par Maripier Morin elle-même). Il serait intéressant de mesurer l'indice de sincérité en s'attardant au suivi fait par les organisations à l'étude, ou bien la mise en effet de changements concrets. En d'autres mots, à savoir si leur décision était strictement une stratégie de relation publique ou bien s'il s'agissait réellement d'un enjeu de valeurs qui a été rectifié. Un article dans *LaPresse* a fait état des apprentissages pour une de nos organisations à l'étude (Bonsound). Il semble y avoir eu un réel examen de conscience, en faisant notamment appel à une psychologue organisationnelle. La démarche est énoncée explicitement : « un diagnostique organisationnel [ayant permis] de trouver des zones de vulnérabilité (13) sur lesquelles travailler, particulièrement en ce qui concerne les enjeux de pouvoir. Ont suivi plusieurs formations, le tout sur une durée de neuf mois » (Groguhé, 2021a). Les dirigeants reconnaissent qu'il s'agit d'un travail difficile émotionnellement, mais tout de même essentiel, et ils encouragent les organisations à faire cette démarche allant au-delà d'une simple politique. Bien que les autres entreprises n'aient pas répondu aux demandes d'entretien de *LaPresse*, l'article donne espoir pour la suite et pour les effets positifs qu'a engendré le mouvement social.

Notons qu'au cours de cette recherche, les verdicts pour Éric Salvail et Gilbert Rozon sont tombés, tous deux acquittés. Il serait d'autant plus pertinent de s'intéresser au mouvement social dans ce cas-ci, étant donné l'impasse du système de la justice; à savoir s'il y aura

un retour à la normale pour ces deux personnalités ou bien si la sensibilisation du mouvement a atteint un point de non retour dans le jugement des comportements. En d'autres mots, de constater la portée du tribunal de la place publique.

Comme indiqué brièvement plus tôt, les cas de climats toxiques et de harcèlement psychologique sont aussi très nombreux. Sans nécessairement s'arrêter aux discours des organisations, il serait approprié d'aborder cette problématique avec des mécanismes de rationalisation semblables à ceux présentés dans ce travail de recherche et d'ainsi mieux comprendre la structure qui l'entretient.

Il serait également à propos de s'attarder sur les politiques en entreprise. Rappelons qu'une modification concernant les normes du travail a été mise en vigueur en 2019. Chaque employeur a désormais l'obligation d'avoir une politique de prévention et de traitement des plaintes de harcèlement au travail et d'y inclure un volet sur l'inconduite à caractère sexuel (Dubé et Massé, 2018). Le pourcentage réel des entreprises possédant une telle politique *et* qui l'appliquent pourrait faire l'objet d'une recherche approfondie. Comme mentionné plus tôt, c'est une chose que de se souscrire aux règles et aux lois; c'en est une autre que d'y adhérer et de les appliquer vaillamment.

Somme toute, un mouvement de cette ampleur aura définitivement créé un effet disrupteur déterminant dans une crise. Il reste à rendre compte de la manière dont le collectif social aura choisi d'y répondre. Cette avenue de recherche en est donc à ses débuts en termes d'analyse évolutive et regorge de réflexions potentielles.

Conclusion

Depuis quelques années, il est évident qu'un changement de paradigme opère en ce qui a trait au harcèlement sexuel et psychologique, à la culture d'abus de pouvoir et à la normalisation de comportements ou de pratiques toxiques. Notre recherche démontre toutefois qu'il y a une assise possiblement trop importante sur le système légal et la responsabilité éthique s'en trouve parfois négligée. Le système légal mène aussi à présenter des excuses instrumentales dans les procédures judiciaires, ce qui perpétue le manque d'authenticité dans les communiqués. Lagadec (1991) soulève que l'autorité, ou dans ce cas-ci la communication, « ne pourra s'exercer que si elle démontre sa pertinence et son utilité. Ce qui lui est dorénavant demandé, c'est d'apporter une intelligence plus globale du système dans lequel on se trouve, de fournir du sens lorsque l'ambiguïté est trop forte, de garantir des moyens minima, de débloquer les problèmes particuliers qui ne peuvent l'être que par l'intervention d'un niveau supérieur de complexité (et non seulement de pouvoir) » (Lagadec, 1991).

Une modification de la culture passe entre autres par la complexité des crises elles-mêmes, comme il a été soulevé dans ce travail. Les crises remettent en cause le fonctionnement des systèmes et provoquent des réflexions sociales. Il y a également l'importance de l'éducation qui, comme la morale, procède d'un niveau supérieur aux lois. Pauchant l'indique d'ailleurs, comme quoi « l'éthique procède de l'empathie et de ses convictions, utilisant les processus de l'expérience et de l'éducation » (Pauchant *et al.*, 2015). Comme l'auteur, reprenons les propos de Smith en lien avec la justice et la bienfaisance :

*Une personne peut apprendre par des règles à écrire en respectant la grammaire, et ce avec l'infailibilité la plus absolue. Cette personne peut, supposément, apprendre à agir selon la justice [c'est à dire selon ce qui est prescrit par la loi], de la même façon. Mais il n'existe aucune règle dont l'observation nous conduira de façon infailible à l'élégance et à la sublimité du style. [...De façon similaire il.] n'existe aucune règle selon laquelle nous pouvons agir en toutes circonstances avec prudence, magnanimité ou une bienfaisance appropriée. (Pauchant *et al.*, 2015)*

Les apprentissages peuvent également faire partie de l'éducation. Ce que Toft réfère communément à l'échec de la rétrospective (*failure of hindsight*) démontre l'importance des apprentissages suite à une crise. Même si une organisation n'a pas été touchée par la problématique en question, cela ne veut pas dire qu'elle soit protégée; elle doit demeurer proactive et se servir de cette crise pour le futur. Car l'auteur prend soin de rappeler que le recul est une source d'information très riche et couteuse qu'il ne faut absolument pas négliger (Toft, 1992). Dans ce cas-ci, la souffrance des victimes est une source d'information que nous avons le devoir de respecter et surtout de ne pas enterrer.

N'oublions ou n'écartons pas non plus le rôle du public. Nous avons discuté de la responsabilisation des organisations dans ce contexte précis, mais la responsabilisation sociale est le devoir de tous et chacun. La gravité des gestes comporte différentes dimensions, cela est sans contredit, mais l'interrelation d'autant de variables et d'individus est telle qu'il est impératif que chacun se responsabilise à sa façon.

Terminons avec ce compas moral abordé au tout début. Dans une crise, et encore plus lorsqu'il est question d'enjeux éthiques, il n'y a pas de formule parfaite mais bien une nécessité pour le jugement critique et la réflexion contextuelle. Cela étant dit, et sur la base de notre étude, nous croyons qu'il y a une orientation préférable à emprunter. Le cadre – authenticité, responsabilisation, donner suite - semble être une voie judicieuse pour communiquer et pour agir moralement. Ajoutons à cela la vertu afin de fonder un caractère moral et d'établir les bases à des raisonnements et à des décisions empreintes de considérations éthiques.

La « bonne » et « juste » chose à faire, sujet d'un débat d'idées de plusieurs siècles en philosophie est désormais un aspect intégré à plusieurs domaines, sinon tous. Cette multidisciplinarité complexifie les réflexions de toutes sortes, mais contribuera du même fait à davantage d'inclusion, de considération et de civilité.

Bibliographies

- Alexander, Charlotte (2020). « Sorry (not sorry): Decoding #metoo defenses », *Legal Studies Research Paper*, vol. 2020-0202.
- Allen, Bonnie (2020). « Sorry, not sorry: 3 years into #metoo era, real apologies are few and far between », *CBC News*.
- Austin, Lucinda et Yan Jin (2015). « Approaching ethical crisis communication with accuracy and sensitivity: Exploring common ground and gaps between journalism and public relations », *The Public relations journal*, vol. 9.
- Austin, Lucinda et Yan Jin (2017). *Social media and crisis communication*, New York, Routledge.
- Bachmann, Reinhard, Nicole Gillespie et Richard Priem (2015). « Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework », *Organization Studies*, vol. 39(9), p. 1123-1142.
- Barbour, Hilton (2018). « How should canadian executives respond to the #metoo movement? », *Canadian HR Reporter*, vol. 31, no 7, p. 19.
- Bauman, David C. (2011). « Evaluating ethical approaches to crisis leadership: Insights from unintentional harm research », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, no 2, p. 281-295.
- Benoit, William L. (1997). « Image repair discourse and crisis communication », *Public Relations Review*, vol. 23, no 2, p. 177-186.
- Bowen, Shannon A. (2016). « Clarifying ethics terms in public relations from a to v, authenticity to virtue: Bledcom special issue of pr review sleeping (with the) media: Media relations », *Public Relations Review*, vol. 42, no 4, p. 564-572.
- Cabot, Mathew (2005). « Moral development and pr ethics », *Journal of Mass Media Ethics*, vol. 20, no 4, p. 321-332.
- Cels, S. (2017). « Saying sorry: Ethical leadership and the act of public apology », *Leadership Quarterly*, vol. 28, no 6, p. 759-779.
- Cheng, Yang (2018). « How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 26, no 1, p. 58-68.
- Chun, Rosa (2005). « Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications », *Journal of Business Ethics*, vol. 57, no 3, p. 269-284.
- Claeys, A. S. (2017). « Better safe than sorry: Why organizations in crisis should never hesitate to steal thunder », *Business Horizons*, vol. 60, no 3, p. 305-311.
- Collard, Eline (2020). *Réseaux sociaux, justice et tribunal populaire*. Récupéré le 2021-07-31 <https://droitdu.net/2020/09/reseaux-sociaux-justice-et-tribunal-populaire/>
- Coombs, W. Timothy (1995). « Choosing the right words the development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies », *Management Communication Quarterly : McQ (1986-1998)*, vol. 8, no 4, p. 447.
- Coombs, W. Timothy (2007). « Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory », *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no 3, p. 163-176.
- Donovan, Kevin (2014). « Cbc fires jian ghomeshi over sex allegations », *Toronto Star*.

- Du Plessis, Charmaine (2018). « Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content », *Public Relations Review*, vol. 44, no 5, p. 829-838.
- Dubé, Isabelle et Isabelle Massé (2018). « Nouvelle politique sur le harcèlement sexuel les entreprises sont-elles prêtes ? », *La Presse*.
- Fassin, Yves et Marc Buelens (2011). « The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making », *Management Decision*, vol. 49, no 4, p. 586-600.
- Fuchs-Burnett, Taryn (2002). « Mass public corporate apology », *Dispute Resolution Journal*, vol. 57, no 2, p. 26-32+.
- Garriga, Elisabet et Domènec Melé (2004). « Corporate social responsibility theories: Mapping the territory », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no 1/2, p. 51-71.
- «Google n'imposera plus d'arbitrage à ses employés» (2019). *FZN*. Récupéré le 8 avril 2019 de
- Greenberg, Josh et Charlene Elliott (2009). « A cold cut crisis: Listeriosis, maple leaf foods, and the politics of apology », *Canadian Journal of Communication*, vol. 34, no 2, p. 189-204.
- Groguhé, Marissa (2021a, 4 juillet 2021). « "On a été loin d'être parfaits..." », *La Presse*. Récupéré de
- Groguhé, Marissa (2021b, 4 juillet 2021). « Qu'est-ce qui cloche dans le milieu culturel? », *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/arts/2021-07-04/vague-de-denonciations-un-an-apres/qu-est-ce-qui-cloche-dans-le-milieu-culturel.php>
- Jin, Y., A. Pang et J. Smith (2018). « Crisis communication and ethics: The role of public relations », *Journal of Business Strategy*, vol. 39, no 1, p. 43-52.
- Jin, Yan, Brooke Fisher Liu et Lucinda L. Austin (2011). « Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses », *Communication Research*, vol. 41, no 1, p. 74-94.
- Jin, Yan, Augustine Pang et T. Cameron Glen (2010). « The role of emotions in crisis responses: Inaugural test of the integrated crisis mapping (icm) model », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, no 4, p. 428-452.
- Ketola, T. (2006). « Corporate psychological defences: An oil spill case », *Journal of Business Ethics*, vol. 65, no 2, p. 149-161.
- Koehn, Daryl (2013). « Why saying "i'm sorry" isn't good enough: The ethics of corporate apologies », *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, no 2, p. 239.
- Koehn, Daryl et Maria Goranova (2018). « Do investors see value in ethically sound ceo apologies? Investigating stock market reaction to ceo apologies », *Journal of Business Ethics*, vol. 152, no 2, p. 311-322.
- Lagadec, Patrick (1991). *La gestion de crise*, McGraw-Hill, 300 p.
- Lawrence-Hardy, Allegra et Kathy Glennon (2019). « #metoo today: The evolution of the movement and practical tips for employers », *Corporate Compliance Insights*.
- MacLachlan, Alice (2015). « "Trust me, i'm sorry": The paradox of public apology: An international quarterly journal of general philosophical inquiry », *The Monist*, vol. 98, no 4, p. 441-456.

- Martineau, Joé T., Thierry C. Pauchant et Kevin J. Johnson (2017). « The pluralist theory of ethics programs orientations and ideologies: An empirical study anchored in requisite variety », *Journal of Business Ethics*, vol. 142, no 4, p. 791-815.
- Morin, Estelle M., Caroline Aubé et Kevin J. Johnson (2015). *Psychologie et management*, 3e édition^e éd., Montréal, TC Média livres inc., 516 p.
- Nigro, Georgia, Eleanor Ross, Talia Binns et Ceria Kurtz (2019). « Apologies in the #metoo moment », *Psychology of Popular Media Culture*, p. No Pagination Specified-No Pagination Specified.
- Pace, Kristin M., Tomasz A. Fediuk et Isabel C. Botero (2010). « The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression », *Corporate Communications*, vol. 15, no 4, p. 410-427.
- Pangarkar, Nitin (2016). « A framework for effective crisis response », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, no 4, p. 464-483.
- Pauchant, Thierry C. , Fabienne Elliott, Elisabeth Franco, Virginie Lecourt, Yoséline Leunens et Joé T. Martineau (2015). « Corruption, collusion et éthique comment contrer une culture de désengagement moral ? ».
- Pauchant, Thierry C., Caroline Coulombe, Christiane Gosselin, Yoséline Leunens et Joé T. Martineau (2007). « Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion », *Gestion*, vol. 32, no 1.
- Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes: Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Éditions Québec/Amérique.
- Pauchant, Thierry C. et Dominic Martin (2006). « Le bien, le beau et le vrai », dans *Le bien, le beau et le vrai*.
- Pearce, John A. (2013). « Using social identity theory to predict managers' emphases on ethical and legal values in judging business issues », *Journal of Business Ethics*, vol. 112, no 3, p. 497-514.
- Saielli, Philippe (2001). « Analyse critique de l'éthique organisationnelle », *Communication et organisation*, no 20.
- Schoofs, Lieze, An-Sofie Claeys, Aurélie De Waele et Verolien Cauberghe (2019). « The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation », *Public Relations Review*, vol. 45, no 5, p. 101851.
- Schumann, Karina et Anna Dragotta (2020). « Is moral redemption possible? The effectiveness of public apologies for sexual misconduct », *Journal of Experimental Social Psychology* vol. 90, p. 104002.
- Schweitzer, Maurice, Alison Wood Brooks et Adam Galinsky (2015). « The organizational apology », *Harvard Business Review*.
- Seiffert-Brockmann, Jens et Kerstin Thummes (2017). « Self-deception in public relations. A psychological and sociological approach to the challenge of conflicting expectations », *Public Relations Review*, vol. 43, no 1, p. 133-144.
- Shanahan, Ford et Peter Seele (2015). « Shorting ethos: Exploring the relationship between aristotle's ethos and reputation management », *Corporate Reputation Review*, vol. 18, no 1, p. 37-49.
- Slocum, Debra, Alfred Allan et Maria M. Allan (2011). « An emerging theory of apology », *Australian Journal of Psychology*, vol. 63, no 2, p. 83-92.

- Smith, Nick (2008). *I was wrong: The meanings of apologies*, Cambridge Univ Pr.
- So Young, Lee, Sung Yoon Hi, Dongwon Choi et Kim Dong Hoo (2019). « Surviving a crisis: How crisis type and psychological distance can inform corporate crisis responses », *Journal of Business Ethics*, p. 1-17.
- Solomon, Robert C. (1992). « Corporate roles, personal virtues: An aristotelean approach to business ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, no 3, p. 317-339.
- Tao, Weiting et Sora Kim (2017). « Application of two under-researched typologies in crisis communication: Ethics of justice vs. Care and public relations vs. Legal strategies », *Public Relations Review*, vol. 43, no 4, p. 690-699.
- Toft, B. (1992). « The failure of hindsight », *Disaster Prevention and Management*, vol. 1, no 3.
- Veil, S. R., T. Buehner et M. J. Palenchar (2011). « A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 19, no 2, p. 110-122.
- Villeneuve, Sophie (2019). *Vertus et valeurs, quelle différence?* Récupéré le 18 mai 2021 <https://croire.la-croix.com/Definitions/Lexique/Vertus-valeurs-quelle-difference-2019-04-11-1701015038>
- Whetstone, J. Thomas (2001). « How virtue fits within business ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 33, no 2, p. 101-114.
- Ziwei, Puah (2020). *Techland, paradox interactive and more drop writer chris avellone*. <https://www.nme.com/news/gaming-news/techland-paradox-interactive-and-more-drop-writer-chris-avellone-2693719>

Annexe 1

Tableau 14: Grille de codage

Code	Définition	Exemples	Permet de voir quoi
Nature - Émotionnelle - Informationnelle	Nature du message soit informationnelle ou émotionnelle (selon une menace sociétale ou individuelle) (So Young)		Preuve supplémentaire de la reconnaissance des victimes/autres VS centré sur leur propre situation.
Stratégie - Concession - Excuses - Justification - Dénier	Stratégie de communication utilisée dans la déclaration en lien avec l'admission des conséquences (Harm) et de la responsabilité (Coombs, Benoit, Ketola)		Faire un lien avec les théories en communication, voir où se situe un message et mieux comprendre motifs/orientation/sincérité – complémentarité de d'autres codes/variables.
Catégorie d'excuse - Reconnaissance - Remords - Réparation - Admission - Regret - Restitution	6 catégories d'excuse, allant du <i>soi</i> au <i>soi-autre</i> ; de l'affirmation, l'affect à l'action (Slocum)	« je m'en excuse » « Nous en sommes sincèrement désolés. » « Nous présentons nos excuses les plus profondes »	Il y a une certaine humilité à s'excuser explicitement. Dire que la situation pour les victimes est difficile ne représente pas la même chose, et n'a pas le même poids. De même, une simple affirmation n'aura pas autant de portée que des actions correctives concrètes.
Destinateur - Direction - Société - Je - Nous	Pronoms utilisés dans la déclaration		Décoder la personnalisation du message. Parler de l'entreprise ou au « nous » fait une différence dans l'inclusion et la sincérité.
Émetteur	La personne ou le groupe responsable de livrer le message/faire la déclaration publique/répondre aux questions	« porte-parole » « direction » « président » « directrice des communications »	Présente un certain degré de sérieux; un message livré par la direction démontre un peu plus d'engagement que lorsqu'il est émis par un porte-parole ou un responsable des relations publiques.
Plateforme	Média utilisé pour livrer un message (Instagram, Twitter, Facebook, courriel, entrevue, point de presse)		Officialité des réseaux sociaux – nouvelles normes de communication.

Reconnaissance - Manquements - Victimes - Émotions	Reconnaissance ou admission explicite de ces aspects	<i>« nous ne pouvons pas laver la partie du blâme qui nous est dû » « Nous tenons à exprimer notre profonde solidarité à toutes les personnes qui ont été directement blessées par des comportements abusifs ou inappropriés » « Le courage dont font preuve celles et ceux qui dénoncent ces situations inacceptables fera une réelle différence. Merci à vous toutes et tous. »</i>	La reconnaissance révèle une certaine admission de responsabilité ou de conséquences externes. Elle est un aspect important dans la définition de l'excuse au sens de la littérature, et elle implique parfois une notion de regret. La reconnaissance témoigne aussi un regard vers autrui; une prise en compte d'une situation extérieure à soi.
Décision - Démission - Retirer contenu - Mettre terme - Suspendre - Dissocier - Enquêter	La décision qui a été prise face à la situation de crise	<i>« a mis fin à sa relation avec lui » « la suspension de son entente publicitaire » « décision d'enlever certains contenus de sa plateforme; n'y apparaissent plus » « annonce sa dissociation immédiate avec lui »</i>	L'engagement et la responsabilisation n'est pas du même niveau si une organisation accepte la démission d'une personne fautive, si elle suspend ses liens d'affaires jusqu'à ce que la poussière retombe ou si elle se dissocie simplement.
Formulation - Position réactive - Tolérance - Appel aux valeurs	Formulation des messages, aspects spécifiques intégrés à une déclaration		