

## **Conservatoire national des arts et métiers**

Equipe pédagogique nationale stratégies  
Institut des cadres supérieurs de vente

### **Mémoire**

Master Droit, économie et gestion, mention Marketing, Vente  
Parcours Marketing dans un monde digitalisé  
2<sup>ème</sup> Année

Auditeur : Mme. Tourbot Annaïg  
Le 10/07/2025

## **LA COMMUNICATION ÉCO-RESPONSABLE AU SERVICE DE L'ÉVOLUTION DE L'IMAGE INSTITUTIONNELLE - LE CAS DU GROUPE BONDUELLE**

Jury :

Président du Jury : Dokou Gérard  
Tuteur pédagogique : Dokou Gérard  
Responsable pédagogique : Leleu Philippe  
Autres membres du jury : Fankam Jean-Marcellin

## **Remerciements**

Je souhaite, par ces quelques lignes, exprimer toute ma gratitude envers les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de recherche et qui m'ont soutenue tout au long de cette année de Master.

Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement Monsieur Dokou, professeur à l'ULCO et tuteur de ce mémoire, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils avisés et sa bienveillance constante. Sa disponibilité et son exigence méthodologique ont été des repères précieux tout au long de ce travail.

Je remercie également Mahassime Ayelim, pour son aide lors des séances de travail dédiées à la modélisation sur les logiciels AMOS et IBM SPSS Statistics, ainsi que pour sa pédagogie.

Ma reconnaissance va aussi à l'ensemble de l'équipe pédagogique du CNAM, dont l'enseignement et l'accompagnement m'ont permis d'acquérir les outils, les méthodes et la posture critique nécessaires à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement mes collègues de travail pour leur disponibilité, leur soutien dans la recherche d'informations internes, leur participation à l'enquête ainsi que leurs encouragements tout au long de cette année.

Un grand merci également à toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire et à celles qui ont contribué à son partage. Leur implication a été essentielle à la qualité de cette recherche.

Enfin, je souhaite adresser une pensée particulière à ma famille et à mes ami(e)s proches, pour leur présence indéfectible, leurs encouragements, tout au long de cette dernière année de Master. Leur confiance a été un moteur essentiel dans l'aboutissement de ce projet.

À toutes et à tous, merci.

## Table des matières

<b>PARTIE 1 - Contenu conceptuel de la communication éco-responsable au service de l'évolution de l'image institutionnelle</b>	<b>9</b>
Sous-partie 1 - Communication éco-responsable	9
1.1. Communication éco-responsable	9
1.1.1. Théorie du signal et perception du consommateur	10
1.1.2. Publicité environnementale : signal positif vs contestation	12
1.1.3. Impact de la communication RSE et perception de la marque	14
1.1.4. Consommation socialement responsable et engagement	16
1.1.5. Influence du digital et des réseaux sociaux	17
1.1.6. Facteurs et mécanismes de l'engagement	19
1.2. Communication éco-responsable en contexte de crise	21
1.2.1. Rôle des médias et perception post-scandale	21
1.2.2. Contestation, résistance et émotions négatives	23
1.2.3. Influence de la gravité perçue et des actions punitives	24
Sous-partie 2 - Contenu conceptuel de l'évolution de l'image institutionnelle	31
2.1. Contenu définitionnel de l'image institutionnelle	31
2.1.1. Fondements et dimensions de l'image institutionnelle	31
2.1.2. Évolution et conceptualisation de l'image institutionnelle	32
2.2. Importance de l'attachement et de l'engagement des consommateurs au niveau de l'évolution de l'image institutionnelle	34
2.2.1. Valeur perçue et perception de la communication RSE	34
2.2.2. Influence de la réputation et du capital de marque	35
2.2.3. Attachement vs amour : implications sur la perception	36
2.2.4. Styles d'attachement et influence sur l'engagement	37
Sous-partie 3 – Modèle de recherche : opérationnalisation des variables et principales hypothèses	42
3.1. Explication succincte du choix des sous-variables	42
3.2. Formulation des hypothèses avec argumentation	47
3.3. Schématisation	51
<b>PARTIE 2 - Approche empirique de la communication éco-responsable au service de la perception du consommateur</b>	<b>52</b>
Sous-partie 1 - Positionnement du Groupe Bonduelle sur son marché	52
1.1. Dynamique du marché de l'entreprise	52
1.1.1. Au niveau de la demande	53
1.1.2. Au niveau de l'offre	54
1.1.3. Décryptage de l'activité avec le modèle de Porter	59
1.2. Diagnostic succinct de l'entreprise	62
1.2.1. Diagnostic externe avec le PESTEL associé au deuxième volet du SWOT	62
1.2.2. Diagnostic interne avec le premier volet du SWOT	67

Sous-partie 2 - Approche opérationnelle du traitement de la question de recherche	72
2.1. Précisions méthodologiques	72
2.2.1. Approche quantitative	72
2.2.2. Résultats au niveau des tests de corrélations	96
2.2.3. Corrélation entre les variables quantitatives	96
2.2.4. Modélisation par équations structurelles	103
2.2. Discussion des résultats	116
2.3. Limites de l'étude	118
2.4. Principales recommandations	119
<b>Conclusion</b>	<b>122</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>123</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>125</b>
<b>Webographie</b>	<b>127</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>128</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>130</b>
<b>Résumé</b>	<b>131</b>
<b>Abstract</b>	<b>131</b>

## Glossaire

**Communication éco-responsable** : « Ensemble des pratiques de communication visant à promouvoir les engagements environnementaux et sociaux d'une entreprise de manière crédible, cohérente et transparente. » *Source : Elhajjar & Dekhili (2018)*

**Publicité environnementale** : « Forme de communication commerciale qui met en valeur les caractéristiques écologiques d'un produit, service ou entreprise, mais qui peut être perçue comme du greenwashing si elle manque de preuves tangibles. » *Source : Elhajjar & Dekhili (2018).*

**Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** : « Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. » *Source : Commission européenne, 2011.*

**Image institutionnelle** : « Ensemble des représentations mentales, émotionnelles et symboliques qu'un individu associe à une organisation, influencée par la communication, la réputation et les expériences vécues. » *Source : Zhang (2015) ; Errajaa (2024)*

**Capital marque (Brand equity)** : Valeur ajoutée perçue qu'une marque apporte à un produit, issue de la notoriété, de la fidélité, de la qualité perçue, et des associations à la marque.» *Source : Keller (1993) ; Mlika et al.*

**Valeur perçue** : « Évaluation subjective du consommateur sur les bénéfices reçus en comparaison aux coûts perçus, intégrant ici des dimensions éthiques, sociales et environnementales. » *Source : Sogbossi Bocco et al., 2023.*

**Attachement à la marque** : « Lien affectif durable entre un consommateur et une marque, fondé sur des souvenirs, la satisfaction et l'identification personnelle. » *Source : Lacœuilhe et al., 2021.*

**Amour de la marque** : « Relation émotionnelle intense envers une marque, caractérisée par la passion, le désir et l'intimité, dépassant l'attachement simple. » *Source : Gouteron et al., 2023.*

**Engagement** (consommateur) : « Implication cognitive, affective et comportementale d'un individu vis-à-vis d'une marque ou d'une entreprise, pouvant se traduire par des actions de soutien, de fidélité ou de partage. » *Source : Hollebeek et al., 2014 ; Amato, Bernard & Boutin, 2024*

**Greenwashing** : « Pratique consistant à donner une image écologique trompeuse de ses produits ou activités, souvent dénoncée par les consommateurs avertis. » *Source : ADEME, 2020.*

**Storytelling de marque** : « Technique narrative utilisée par les marques pour créer un univers émotionnel cohérent autour de leurs valeurs, histoires et engagements, afin de renforcer leur image et la fidélité. » *Source : Salmon, C. (2007).*

## **Introduction**

Dans un contexte de transition écologique accélérée, les entreprises sont de plus en plus appelées à repenser leurs modèles, à la fois dans leurs pratiques internes et dans leurs modes de communication. Face à l'urgence climatique, à la montée en puissance des exigences réglementaires et à la sensibilité croissante des consommateurs aux enjeux sociétaux, la communication des engagements responsables n'est plus une option, mais un impératif stratégique. Si la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est progressivement institutionnalisée dans les stratégies d'entreprise, c'est désormais la manière dont elle est perçue, comprise et relayée auprès des publics qui devient un facteur clé de différenciation et de légitimité.

Le secteur agroalimentaire est particulièrement exposé à cette évolution. Il cristallise des attentes fortes en matière de santé, de traçabilité, de respect des saisons, de réduction des emballages, ou encore d'empreinte carbone. Les marques alimentaires doivent dès lors conjuguer performance économique, accessibilité, et promesses environnementales crédibles. Dans ce cadre, le Groupe Bonduelle, entreprise familiale depuis 170 ans engagée pour « inspirer la transition vers une alimentation plus végétale, pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète », incarne un cas d'étude particulièrement pertinent. Acteur international de référence dans l'univers de l'agroalimentaire à l'international (conserves, surgelés, frais), Bonduelle revendique un positionnement d'acteur majeur de l'alimentation végétale, avec une communication axée sur l'agriculture régénératrice, la santé, le bien-être et la transition alimentaire vers une alimentation plus durable. Pour autant, la manière dont ces engagements sont effectivement perçus par les consommateurs finaux demeure un enjeu stratégique central.

En effet, si les actions responsables constituent aujourd'hui un socle incontournable de légitimation, leur traduction en image de marque n'est ni automatique ni garantie. Le consommateur, mieux informé et plus exigeant, scrute la sincérité, attend des preuves tangibles, et rejette tout soupçon de greenwashing. La communication éco-responsable devient alors un exercice d'équilibre entre conviction, cohérence et transparence. Elle ne saurait se limiter à un discours normatif ou institutionnel, mais doit mobiliser des leviers émotionnels, relationnels et expérientiels capables de nourrir durablement l'image de l'entreprise.

Dès lors, la question centrale qui anime cette recherche est la suivante :

Comment les différentes actions de communication éco-responsable impactent-elles l'évolution de l'image institutionnelle d'une entreprise auprès des consommateurs finaux ?

Cette problématique sera explorée à travers l'étude du cas du Groupe Bonduelle, en mobilisant une approche quantitative fondée sur un questionnaire, une modélisation statistique, ainsi qu'un cadre théorique structuré autour de deux grandes variables : la communication éco-responsable (comme variable explicative) et l'image institutionnelle (comme variable à expliquer).

## **PARTIE 1 - Contenu conceptuel de la communication éco-responsable au service de l'évolution de l'image institutionnelle**

Dans cette première partie, nous explorons la communication éco-responsable en tant que levier stratégique essentiel pour le développement de l'image institutionnelle des entreprises. La communication éco-responsable, définie comme l'ensemble des actions de communication visant à transmettre aux consommateurs l'engagement authentique de l'entreprise envers l'environnement et la société, représente aujourd'hui un enjeu primordial dans un contexte en perpétuel mouvement où les attentes des consommateurs finaux évoluent rapidement. Cette analyse approfondie permettra de mettre en évidence comment les différentes formes de communication, telles que la publicité environnementale, les démarches de responsabilité sociétale (RSE<sup>1</sup>) et les stratégies digitales, influencent la perception des consommateurs. À travers cette réflexion, nous cherchons à démontrer comment une communication crédible, transparente et cohérente devient indispensable pour renforcer durablement l'image institutionnelle d'une entreprise dans un environnement marqué par une exigence croissante de responsabilité écologique et sociale.

### **Sous-partie 1 - Communication éco-responsable**

#### **1.1. Communication éco-responsable**

La communication éco-responsable apparaît comme un outil stratégique majeur pour répondre aux attentes actuelles des consommateurs, de plus en plus sensibles aux engagements environnementaux et sociaux des entreprises. Elle se définit comme « *La communication éco-responsable correspond à un ensemble de pratiques et de messages visant à informer et convaincre les parties prenantes des engagements écologiques et sociaux de l'entreprise, dans un contexte où la crédibilité perçue et la cohérence avec les valeurs réelles sont essentielles* »

---

<sup>1</sup> La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la Commission européenne comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. En d'autres termes, la RSE désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. (Ministère de l'Économie. (2024). *Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).*)

(Sogbossi Bocco & Assogba ; El Hamidi, 2022). Nous allons analyser plus précisément les caractéristiques et les enjeux de cette communication.

### 1.1.1. Théorie du signal et perception du consommateur

Dans le cadre d'une communication éco-responsable, la théorie du signal est définie comme *«un cadre conceptuel central pour comprendre la manière dont les entreprises transmettent leurs engagements environnementaux à des consommateurs souvent confrontés à une asymétrie d'information »* (Nguyen et al., 2020). Cette asymétrie repose sur le fait que les consommateurs ne peuvent pas, à eux seuls, vérifier la véracité des engagements écologiques d'une entreprise. Ils s'en remettent donc aux signaux émis par celle-ci, tels que des actions de responsabilité sociale ou environnementale visibles, pour évaluer sa crédibilité.

Le signal environnemental agit dès lors comme un indicateur de fiabilité écologique : il permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents en affirmant son engagement en faveur du développement durable. Lorsque ce signal est perçu comme cohérent et authentique, il contribue à renforcer la confiance du consommateur et à bâtir une image de marque perçue positivement (Nguyen et al., 2020).

C'est précisément ici que l'effet médiateur de l'image de marque entre la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et les comportements des consommateurs prend tout son sens. He et Lai (2014) montrent que la RSE n'impacte pas toujours directement la fidélité du consommateur, mais qu'elle agit indirectement par le biais de l'image projetée. Deux dimensions de cette image sont particulièrement déterminantes : l'image fonctionnelle, fondée sur des attributs tangibles tels que la qualité ou la performance du produit ; l'image symbolique, qui relève davantage de la dimension intangible de la marque, en lien avec les valeurs et l'identité du consommateur (He et al., 2014).

Les signaux environnementaux crédibles ont donc un double impact : ils nourrissent une image fonctionnelle, en mettant en avant la qualité perçue des engagements, mais également

une image symbolique, en valorisant les dimensions morales et éthiques de l'entreprise. Cette dernière dimension semble particulièrement efficace lorsqu'elle touche aux attentes sociétales actuelles, notamment en matière de responsabilité éthique, entendue ici comme le dépassement du simple respect légal pour inclure des pratiques honnêtes, transparentes et respectueuses de l'environnement (He et al., 2014).

La perception de la RSE, selon les consommateurs, repose ainsi sur plusieurs dimensions : économique, légale, éthique et philanthropique.

La dimension économique correspond à l'attente des consommateurs selon laquelle une entreprise doit avant tout être rentable et économiquement viable. Elle constitue une condition indispensable, quoique souvent implicite, de sa survie sur le marché.

La dimension légale implique le respect strict des réglementations et des normes imposées par la société. Elle renvoie à l'idée que les entreprises doivent assurer la conformité de leurs produits et services aux lois et aux standards de sécurité en vigueur, renforçant ainsi la confiance des consommateurs et contribuant directement à l'image fonctionnelle de l'entreprise (He et Lai, 2014).

La dimension éthique dépasse la simple conformité réglementaire pour intégrer des principes moraux plus profonds, tels que l'honnêteté, la transparence et l'intégrité dans les pratiques commerciales. Cette responsabilité suscite chez le consommateur un attachement émotionnel fort, en raison de la résonance directe avec ses propres valeurs personnelles, influençant significativement l'image symbolique de l'entreprise (He et Lai, 2014).

Enfin, la dimension philanthropique recouvre les actions volontaires des entreprises destinées à améliorer le bien-être social ou à soutenir des causes humanitaires, telles que les dons ou le mécénat. Bien qu'elle contribue positivement à l'image de marque, elle n'a pas nécessairement le même poids stratégique que les dimensions légale et éthique dans la construction de la perception des consommateurs (He et Lai, 2014).

Cependant, ce sont les dimensions légale et éthique qui influencent le plus fortement la

construction de l'image de marque. Tandis que la responsabilité légale rassure sur la conformité aux normes et renforce l'image fonctionnelle, la responsabilité éthique suscite un attachement plus profond en résonnant avec les valeurs personnelles des consommateurs (He et al., 2014).

En somme, la théorie du signal éclaire la manière dont la communication éco-responsable, à travers la RSE, influence la perception des consommateurs. Elle met en lumière l'importance stratégique de construire des signaux cohérents, visibles et crédibles pour forger une image de marque durable, socle de la fidélité à long terme.

### 1.1.2. Publicité environnementale : signal positif vs contestation

En tant qu'outil de communication stratégique, la publicité environnementale cherche à promouvoir l'image responsable d'une entreprise tout en incitant les consommateurs à adopter des comportements d'achat durables. « *La publicité environnementale ne se limite pas à promouvoir une image positive et légitime de l'entreprise ; elle vise également à établir un climat de confiance avec les publics et à inciter les consommateurs à adopter des produits respectueux de l'environnement. Elle agit comme un signal destiné à rassurer sur la conformité sociale et environnementale des comportements d'une marque, en s'appuyant sur la théorie du signal.* » (Elhajjar & Dekhili, 2018) Elle s'inscrit dans le cadre de la théorie du signal, selon laquelle une entreprise (émettrice) adresse un message à un public (récepteur) dans un contexte d'asymétrie d'information, afin d'influencer ses attitudes (Elhajjar et Dekhili, 2018). Lorsque ces signaux sont perçus comme clairs, sincères et cohérents avec les pratiques réelles, ils renforcent la légitimité écologique de l'entreprise. En revanche, un décalage entre les discours publicitaires et les actions réelles peut déclencher des réactions de contestation, menaçant ainsi l'image institutionnelle de la marque.

La contestation est définie comme une remise en cause active des discours ou pratiques perçus comme trompeurs ou manipulateurs. Dans le domaine publicitaire, elle s'exprime par des critiques adressées aux campagnes jugées incohérentes, souvent accusées de greenwashing<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> Le greenwashing, également connu sous les termes d'éco-blanchiment est un concept apparu dans les années 1990 et créé par les ONG. C'est une méthode de marketing qui consiste, pour les entreprises, à utiliser l'argument écologique auprès du public afin de se donner une image éco-responsable, alors que la réalité est tout autre et leurs pratiques loin d'être à la hauteur des allégations. (BPI, 2024)

c'est-à-dire l'usage abusif ou non fondé d'arguments écologiques à des fins purement marketing (Elhajjar et Dekhili, 2018). Cette contestation se manifeste notamment lorsque les messages semblent flous, ambigus, ou lorsqu'ils manquent de preuves concrètes. Elle touche d'autant plus les consommateurs sensibles aux enjeux environnementaux, chez qui elle suscite scepticisme et frustration.

Ce scepticisme, défini comme une attitude de méfiance envers les promesses publicitaires, peut être dispositionnel (ancré dans une vision globale de la publicité) ou situationnel (lié à une campagne particulière). Les consommateurs les plus engagés écologiquement sont paradoxalement les plus enclins à douter de la véracité des messages environnementaux, surtout lorsqu'ils émanent d'entreprises peu cohérentes dans leurs actions (Elhajjar et Dekhili, 2018). Ce scepticisme a des conséquences directes sur l'efficacité de la publicité : il limite les réponses positives aux annonces, favorise l'évitement, freine les comportements d'achat, et accentue la résistance.

La résistance à la publicité est une réaction plus active encore. Elle peut se définir comme une opposition consciente à un message publicitaire perçu comme dissonant. Elle va au-delà du scepticisme en intégrant des comportements concrets de refus ou de détournement du message. Trois formes de résistance ont été identifiées : une expression libertaire (refus d'être influencé), une sanction éthique (rejet de pratiques jugées immorales) et un engagement citoyen (actions collectives ou militantes) (Elhajjar et Dekhili, 2018).

Les manifestations de cette contestation se traduisent par une pluralité d'actions, souvent facilitées par les plateformes numériques. Les consommateurs s'expriment sur les réseaux sociaux, créent des blogs de dénonciation, utilisent les espaces d'expression des marques pour interpeller directement les entreprises, ou encore signalent les abus de greenwashing à des organismes comme l'ARPP ou l'Observatoire Indépendant de la Publicité. Des initiatives telles que le prix Pinocchio, décerné aux campagnes les plus trompeuses, illustrent cette volonté croissante de surveiller et sanctionner les excès de communication environnementale (Elhajjar et Dekhili, 2018).

Les conséquences de la contestation se situent à deux niveaux. Pour les consommateurs, elle engendre un ensemble de réactions émotionnelles négatives : déception, tristesse, colère ou

révolte face à ce qu'ils perçoivent comme une manipulation des enjeux écologiques. Cette désillusion conduit parfois à une déconsommation des produits mis en avant dans ces campagnes, au profit d'alternatives perçues comme plus authentiques et transparentes. Toutefois, les consommateurs ne rejettent pas l'offre écologique dans son ensemble : ils sélectionnent simplement les marques jugées crédibles (Elhajjar et Dekhili, 2018).

Pour les entreprises, la contestation représente un risque réputationnel majeur. Elle peut fragiliser l'image de marque, altérer la confiance des parties prenantes, consommateurs, fournisseurs, actionnaires, et entraîner une baisse de fidélité. Ces effets peuvent amener certaines entreprises à repenser leurs pratiques : certaines choisissent de modifier leurs produits avant de les promouvoir à nouveau, d'autres optent pour une communication plus discrète et ciblée sur les enjeux environnementaux (Elhajjar et Dekhili, 2018).

En définitive, si la publicité environnementale peut jouer le rôle d'un signal positif dans une stratégie de communication éco-responsable, elle peut également se retourner contre l'entreprise si elle est perçue comme incohérente. D'où l'enjeu, pour les marques, de construire des messages authentiques, vérifiables et en adéquation avec leurs engagements réels, pour préserver leur crédibilité et, in fine, leur image institutionnelle.

### 1.1.3. Impact de la communication RSE et perception de la marque

La communication RSE, définie comme *l'ensemble des messages diffusés par une entreprise pour informer ses parties prenantes de ses actions socialement et environnementalement responsables, joue un rôle fondamental dans la construction et le renforcement de l'image de marque* (Sogbossi Bocco et Assogba, 2021 ; El Hamidi, 2022). Elle peut être interne, visant les collaborateurs, ou externe, destinée au grand public, notamment à travers des canaux tels que les rapports annuels, les médias ou encore les réseaux sociaux (Sogbossi Bocco et Assogba, 2021).

L'effet de cette communication repose sur sa capacité à générer de la valeur perçue pour la marque, c'est-à-dire la perception subjective des avantages que les consommateurs retirent de leur relation avec celle-ci. Cette valeur s'articule autour de trois dimensions principales :

La valeur sociale, qui reflète l'estime et la reconnaissance sociale associées à la marque.

La valeur éthique, fondée sur l'adhésion aux engagements moraux et responsables de l'entreprise.

La valeur utilitaire, liée aux bénéfices fonctionnels perçus, comme la qualité ou l'efficacité des produits (Sogbossi Bocco et Assogba, 2021).

Des études montrent que les messages RSE basés sur les réalisations concrètes de l'entreprise influencent positivement ces trois dimensions, à condition que le contenu soit spécifique, pertinent et crédible (Sogbossi Bocco et al., 2021). Une communication trop vague ou trop fréquente peut en revanche générer du scepticisme, notamment chez les consommateurs jeunes, sensibles à l'authenticité du discours.

Un facteur déterminant de l'efficacité de cette communication est la congruence de soi, soit la cohérence perçue entre l'image de soi du consommateur et celle de la marque. Ce concept, central en marketing, repose sur l'idée que les individus sont attirés par les marques qui reflètent leur propre identité ou leurs aspirations personnelles. Cette congruence peut être réelle, idéale, sociale ou encore auto-perçue (Sogbossi Bocco et al., 2021). Plus cette congruence est forte, plus l'impact du message RSE sur la valeur perçue de la marque est amplifié, renforçant ainsi la préférence, la fidélité, la confiance et l'intention d'achat.

Au-delà de la valeur perçue, la RSE agit également comme un levier stratégique de différenciation. Elle permet de consolider l'image de marque en alignant les valeurs de l'entreprise avec les attentes sociétales, générant ainsi un avantage concurrentiel durable (El Hamidi, 2022). Cette dynamique n'est toutefois efficace que si la communication est perçue comme authentique et transparente. En effet, la cohérence entre les actions, les valeurs affichées et les discours est essentielle pour établir un lien émotionnel durable avec les consommateurs.

En résumé, la communication RSE, lorsqu'elle est bien construite et perçue comme sincère, renforce la crédibilité de l'entreprise, valorise son image et augmente la fidélité des clients. Elle agit non seulement sur la perception fonctionnelle de la marque, mais aussi sur sa dimension symbolique et affective, à condition que l'entreprise sache mobiliser des signaux alignés avec les identités de ses publics (Sogbossi Bocco et al., 2021 ; El Hamidi, 2022).

#### 1.1.4. Consommation socialement responsable et engagement

La consommation socialement responsable (CSR) désigne l'ensemble des comportements d'achat guidés par des considérations éthiques, sociales et environnementales. Elle implique que le consommateur ne se limite plus à la recherche de bénéfices individuels, mais prend également en compte les impacts sociétaux de ses choix de consommation (He et Lai, 2014). La littérature souligne que la CSR influence positivement plusieurs comportements du consommateur, tels que l'intention d'achat, la préférence de marque ou encore la fidélité. Toutefois, ces relations ne sont pas toujours directes, car elles dépendent de médiateurs comme l'image de marque (He et al., 2014).

Dans ce contexte, l'image de marque agit comme un vecteur d'interprétation des engagements de l'entreprise. Deux types d'image sont distingués :

L'image fonctionnelle, fondée sur des éléments tangibles tels que la qualité, la performance ou la sécurité des produits. L'image symbolique, qui reflète les valeurs, l'identité ou le prestige associés à la marque.

La responsabilité légale (respect des lois et règlements) agit principalement sur l'image fonctionnelle, tandis que la responsabilité éthique (honnêteté, normes morales, protection de l'environnement) renforce surtout l'image symbolique (He et al., 2014). Ces deux dimensions de l'image renforcent à leur tour la fidélité à la marque, révélant le rôle central de la perception dans les mécanismes d'engagement des consommateurs.

Par ailleurs, l'engagement, entendu ici comme le lien actif et durable entre l'individu et une marque ou une cause, est largement redéfini dans l'ère numérique. Sur les réseaux sociaux numériques (RSN), l'engagement prend la forme d'interactions, de commentaires, de partages ou de likes, qui traduisent une implication, certes visible, mais souvent contextuelle et variable (Amato et al., 2024). Contrairement à la conception plus rigide des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), où l'engagement est vu comme un acte structurant l'identité de l'individu (promesse, obligation), l'engagement sur les RSN est davantage façonné par les dynamiques socio-techniques du moment.

Selon Amato et al. (2024), il n'existe pas encore de théorie unifiée de l'engagement sur les RSN, mais certaines techniques issues de la communication engageante, telles que celles basées sur les travaux de Kurt Lewin, sont reconnues pour leur efficacité à orienter les comportements, notamment dans les domaines pro-sociaux comme la santé ou l'environnement. Ces techniques visent à induire une cohérence entre les valeurs affichées et les actions réalisées, renforçant ainsi l'implication réelle du consommateur.

En somme, l'engagement lié à la consommation socialement responsable est un processus complexe et multidimensionnel. Il s'appuie sur la capacité de l'entreprise à générer une image crédible, à activer des valeurs partagées, et à mobiliser des canaux interactifs tels que les RSN. Si la CSR répond aux attentes légales et éthiques des consommateurs, et si elle est relayée par des stratégies d'engagement adaptées, elle peut durablement renforcer le lien affectif et comportemental entre les marques et leurs publics (He et al., 2014 ; Amato et al., 2024).

#### 1.1.5. Influence du digital et des réseaux sociaux

Le digital, et plus particulièrement les réseaux sociaux numériques (RSN), occupent une place grandissante dans la manière dont les entreprises construisent et diffusent leur image de marque. « *Les réseaux sociaux numériques (RSN) désignent des plateformes en ligne permettant aux marques de partager des contenus narratifs autour de leur histoire, de leurs engagements et de leurs produits, contribuant ainsi à développer un attachement affectif durable auprès des consommateurs* » (Lacœuilhe et al., 2021)

Ces canaux favorisent la création de points de contact fréquents et interactifs avec les consommateurs, transformant ainsi leur relation à la marque en une expérience plus immersive et engageante (Lacœuilhe et al., 2021). En effet, les RSN permettent de partager des contenus narratifs autour de l'histoire de la marque, de ses engagements, et de ses produits, ce qui contribue à développer un attachement affectif durable.

Cet attachement à la marque, dans un environnement digitalisé, peut désormais naître et se consolider même en l'absence d'expérience physique du produit. Des marques exclusivement virtuelles comme Facebook ou ING Direct illustrent ce phénomène, révélant la capacité du digital à créer des liens émotionnels dématérialisés (Lacœuilhe et al., 2021). De plus, les

communautés en ligne renforcent cet attachement en introduisant une dimension collective, où le lien n'unit plus seulement le consommateur à la marque, mais également à une communauté de pairs partageant des valeurs ou intérêts communs.

Dans ce contexte numérique, l'efficacité des communications environnementales repose en grande partie sur les mécanismes affectifs et cognitifs qu'elles mobilisent. Les mécanismes affectifs sont liés aux émotions positives associées à l'acte d'achat d'un produit "vert". On identifie notamment trois types de bénéfices :

Expérientiels, lorsqu'un achat procure une satisfaction morale en contribuant au bien-être collectif ;

Symboliques, lorsque l'acte d'achat devient une expression de soi, en cohérence avec les valeurs personnelles ;

Liés à la nature, lorsque la consommation évoque un lien émotionnel avec l'environnement naturel (Kong et Zhang, 2014).

Les mécanismes cognitifs, quant à eux, reposent sur des normes sociales et morales. Les comportements écologiques sont souvent motivés par le désir d'approbation sociale ou par la volonté de maintenir une image de soi responsable. Ainsi, le consommateur adopte un comportement pro-environnemental non seulement par conviction personnelle, mais aussi pour se conformer à des attentes sociales ou collectives (Kong et Zhang, 2014).

Enfin, l'influence du digital ne peut être pleinement comprise sans prendre en compte le type de produit promu. L'impact perçu du produit sur l'environnement joue un rôle de modérateur dans l'efficacité des messages verts. Par exemple, des produits perçus comme polluants (comme les voitures) suscitent un sentiment de culpabilité que les campagnes écologiques tentent d'atténuer, générant ainsi un "warm glow", soit une gratification morale liée à un comportement vertueux (Kong et Zhang, 2014). Toutefois, ce mécanisme n'opère efficacement que lorsque le message vert est cohérent avec les caractéristiques du produit. Un désalignement perçu entre le discours et la réalité peut être interprété comme une tentative de greenwashing, ce qui réduit fortement l'efficacité de la communication.

En somme, le digital et les réseaux sociaux permettent une expérience accrue, une personnalisation des messages, ainsi qu'une co-création de valeur entre marques et

consommateurs. Ils participent activement à la construction de l'engagement et de l'attachement à la marque, à condition que les contenus diffusés soient perçus comme sincères, émotionnellement mobilisateurs et alignés avec les attentes éthiques des publics (Lacœuilhe et al., 2021 ; Kong et Zhang, 2014).

#### 1.1.6. Facteurs et mécanismes de l'engagement

Le concept d'engagement occupe une place centrale dans les stratégies de communication contemporaine, mais il revêt aujourd'hui des significations multiples selon les domaines où il est mobilisé. En Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), l'engagement est généralement défini comme un lien fort entre l'individu et ses actes, qu'il s'agisse d'un engagement interne, c'est-à-dire motivé par les valeurs, croyances ou la personnalité propre de l'individu, ou d'un engagement externe, influencé par des facteurs sociaux ou contextuels (Amato et al., 2024). Cette distinction est essentielle pour comprendre dans quelle mesure un comportement est le reflet d'un choix personnel ou d'une contrainte imposée par l'environnement.

Avec la montée en puissance du numérique et des réseaux sociaux numériques (RSN), la notion d'engagement a évolué pour se fondre dans des logiques davantage quantitatives. Désormais, l'engagement est souvent réduit à des interactions mesurables telles que les "likes", partages, commentaires, clics ou vues, toutes considérées comme des indicateurs d'intérêt. Des plateformes comme Twitter, Facebook ou Google Analytics proposent des définitions techniques du taux d'engagement, calculé comme le rapport entre le nombre d'interactions et celui des impressions (Amato et al., 2024). Si ces métriques permettent d'évaluer l'efficacité d'un message ou d'une publication, elles négligent cependant le sens réel des actes, puisque la motivation derrière un clic ou un like peut varier grandement d'un individu à l'autre.

Dans une approche plus théorique, l'engagement repose sur deux dimensions essentielles : la nature de l'acte réalisé et les raisons qui le motivent. La taille de l'acte joue un rôle crucial dans son potentiel d'engagement. Ainsi, un acte public est généralement plus engageant qu'un acte anonyme, car il expose socialement l'individu. De la même manière, un acte explicite est

perçu comme plus engageant qu'un acte ambigu, tout comme un acte irrévocable, c'est-à-dire sans possibilité de retour en arrière, engage davantage que s'il peut être facilement annulé. La répétition d'un même acte renforce également son effet engageant, tout comme son importance perçue, notamment lorsque les conséquences sont significatives ou que l'acte demande un certain effort, en temps, en énergie ou en ressources (Amato et al., 2024).

La motivation derrière un acte constitue l'autre axe fondamental dans la compréhension de l'engagement. Lorsque l'origine de l'acte est perçue comme interne, c'est-à-dire issue d'une volonté propre, il est bien plus engageant que lorsqu'il résulte de pressions extérieures telles que des récompenses ou des sanctions. Le sentiment de liberté associé à l'acte est donc déterminant. En contexte numérique, des études ont montré que même des gestes simples, comme cliquer sur un bouton indiquant "vous êtes libre de cliquer ici", peuvent générer un engagement plus fort, car ils laissent entendre que l'individu agit de son plein gré.

À cela s'ajoute une réalité propre au digital contemporain, où les RSN créent une nouvelle économie de l'attention et du capitalisme émotionnel. L'engagement devient une ressource stratégique, convoitée à la fois par les marques et les individus. Il se transforme en monnaie sociale, mesurée, interprétée, et parfois exploitée dans le cadre d'un personal branding, où chacun cherche à augmenter sa visibilité numérique. Les influenceurs, notamment les plus jeunes, sont au cœur de cette dynamique : ils construisent leur image à travers les indicateurs d'engagement, qui deviennent des marqueurs de reconnaissance sociale et des leviers économiques (Amato et al., 2024).

Dans ce contexte, les entreprises doivent composer avec un engagement à double facette : à la fois puissant levier de fidélisation et de mobilisation, mais aussi potentiellement éphémère, instable, voire artificiel. Une stratégie de communication éco-responsable efficace ne peut donc faire l'économie d'une compréhension fine des facteurs d'engagement, en s'appuyant à la fois sur la sincérité des motivations, sur la visibilité des actes proposés aux publics, et sur la cohérence entre les messages, les valeurs et les actions.

## 1.2. Communication éco-responsable en contexte de crise

### 1.2.1. Rôle des médias et perception post-scandale

Les scandales médiatiques représentent des événements critiques dans la vie d'une marque, notamment lorsqu'ils impliquent ce que l'on appelle une marque-personne, c'est-à-dire une marque intimement liée à une personnalité identifiable par le public. Ce concept peut être rapproché de celui de marque éponyme, courant dans des secteurs comme l'agroalimentaire, où l'entreprise porte le nom de son fondateur ou d'une figure historique. Dans ces cas, l'image de la marque est directement associée à une personne physique, ce qui la rend particulièrement vulnérable aux crises d'image.

Lorsqu'un scandale éclate, son impact sur la réputation de la marque dépend de plusieurs facteurs. La gravité de la transgression, bien sûr, mais aussi le contexte dans lequel évolue la marque et les attributs perçus de sa personnalité. Une marque perçue comme sincère et intègre verra son image plus lourdement affectée qu'une marque construite sur une aura de provocation ou d'excentricité. Par exemple, une transgression peut briser la crédibilité d'une marque fondée sur l'authenticité, mais renforcer l'attractivité d'une marque associée à un style de vie plus sulfureux (Béroard et Parmentier, 2014).

Dans la construction de cette perception, les médias jouent un rôle central. Ils ne se contentent pas de diffuser les faits, mais participent activement à l'élaboration du récit médiatique du scandale. En façonnant la narration autour des événements, ils influencent la manière dont le public les interprète et réagit. Béroard et Parmentier (2014) identifient trois types de médias selon leur posture face à la marque : le média allié, le média ennemi et le média observateur. Le média allié adopte une posture protectrice. Il met l'accent sur les qualités professionnelles de la marque, rappelle ses réussites et souligne les soutiens qu'elle reçoit. Le média ennemi, à l'inverse, cherche à nourrir la controverse. Il dévoile des preuves accablantes, insiste sur les échecs et entretient un discours dramatique autour du scandale. Enfin, le média observateur adopte une posture plus neutre, cherchant à offrir une vision équilibrée des faits en analysant à la fois les forces et les faiblesses de la marque-personne.

Pour les gestionnaires d'image, il est crucial de comprendre ces postures médiatiques, car elles conditionnent la manière dont l'opinion publique percevra le scandale. Adapter sa stratégie en fonction des médias présents, de leur mission, de leur audience et de leur degré d'engagement permet de mieux maîtriser la situation de crise.

Face à un scandale, les marques-personnes peuvent activer différentes stratégies de communication pour tenter de redorer leur image. Selon Béroard et Parmentier (2014), quatre grands modes de réaction peuvent être identifiés. Le premier est celui de la disparition, qui consiste à fuir la scène médiatique, à limiter les apparitions publiques afin de réduire l'alimentation du récit négatif. Le second est le *mea culpa*, où la marque-personne reconnaît ses torts et présente ses excuses de manière explicite, dans une volonté de rétablir un lien de confiance. Le troisième mode est celui de la confession, qui consiste à admettre l'erreur tout en minimisant sa responsabilité, en attribuant la faute à d'autres facteurs ou individus. Enfin, la réapparition repose sur une reprise d'activité professionnelle, permettant de prouver que la marque a surmonté la crise et demeure performante malgré la controverse.

La réussite de ces stratégies dépend de nombreux paramètres, notamment de la capacité à mobiliser les bons relais médiatiques, à s'appuyer sur les dimensions positives de la trajectoire de la marque et à proposer un nouveau récit qui inspire confiance. Cela implique aussi de maîtriser la biographie de la marque, c'est-à-dire de connaître ses moments forts, ses symboles et ses points de fragilité afin d'ajuster la communication en conséquence.

Dans le cadre des marques éponymes, cette gestion est d'autant plus délicate que la frontière entre la personne et l'entreprise est souvent floue. Une faute personnelle peut alors rejaillir sur toute l'organisation. Ce lien étroit exige une vigilance renforcée dans la gestion de l'image publique, car un scandale peut altérer non seulement la perception de la personne, mais aussi celle de l'ensemble de la structure commerciale. Toutefois, si cette proximité est bien gérée, elle peut aussi constituer une ressource pour renforcer la résilience de la marque, en activant une communication incarnée, plus humaine et donc plus apte à susciter la rédemption.

En définitive, la perception post-scandale d'une marque repose sur une dynamique complexe qui articule les rôles des médias, les choix stratégiques de communication, les attentes du public et l'identité même de la marque. Une lecture fine de ces éléments permet non seulement

d'atténuer les effets du scandale, mais aussi, dans certains cas, de transformer la crise en opportunité de repositionnement ou de renforcement de la relation avec les parties prenantes.

### 1.2.2. Contestation, résistance et émotions négatives

Lorsqu'une crise de consommation survient, en particulier dans un secteur aussi sensible que l'alimentaire, les réactions des clients peuvent aller bien au-delà de l'insatisfaction traditionnelle. Parmi ces réactions, la vengeance constitue une réponse significative, souvent négligée dans la gestion de crise. Elle se manifeste par un désir de sanctionner la marque perçue comme fautive, que ce soit pour restaurer un sentiment de justice ou protéger autrui d'un préjudice similaire (Bui-Nguyen et al., 2018).

Dans le contexte d'une crise alimentaire, la vengeance peut prendre plusieurs formes, allant de comportements visibles comme le boycott, les plaintes ou les avis négatifs, à des formes plus virulentes, bien que plus rares, telles que le vandalisme ou les attaques directes. Ces réactions, qu'elles soient légales ou illégales, relèvent d'une dynamique émotionnelle complexe. La punition du client, bien qu'apparentée à la vengeance, se distingue par son caractère préventif et militant : elle vise non seulement à sanctionner la marque, mais aussi à dissuader d'autres acteurs d'adopter des comportements similaires (Bui-Nguyen et al., 2018).

La relation affective entre le consommateur et la marque joue un rôle central dans la façon dont les émotions sont exprimées en situation de crise. Cette relation, fondée sur l'amour, la confiance ou l'engagement, peut modérer les effets d'un événement négatif si elle est suffisamment solide. Elle peut conduire à des biais cognitifs de minimisation ou d'excuse, et donc à un pardon facilité. Toutefois, cette même proximité affective peut aussi produire l'effet inverse : une amplification du sentiment de trahison et un renforcement du désir de sanction, en raison des attentes élevées envers la marque (Bui-Nguyen et al., 2018). L'intensité de la réaction est donc proportionnelle au degré d'attachement initial, ce qui rend les marques très appréciées aussi plus vulnérables en cas de transgression.

Ce processus est alimenté par une dynamique émotionnelle en trois temps : la cognition (prise de conscience du problème), l'émotion (colère, anxiété, trahison), puis l'action (vengeance ou punition). Les émotions négatives, notamment la colère et le sentiment d'injustice, constituent

le moteur principal des comportements de contestation. La perception de la gravité de la situation, de la responsabilité de la marque et de son attitude post-crise conditionnent l'issue de ce processus. Si les émotions négatives ne sont pas apaisées, le client peut initier des actions de punition durables, affectant la réputation de la marque bien au-delà de la crise initiale (Bui-Nguyen et al., 2018).

La visibilité des actes (publique ou privée), leur coût (en temps, énergie, émotion), leur irrévocabilité et leur répétition sont autant de facteurs qui influencent la portée de l'engagement du client dans une logique punitive. Une action discrète, mais répétée, comme l'évitement d'achat, peut avoir des effets à long terme aussi significatifs qu'une plainte médiatisée.

Dans un contexte de crise, les marques doivent donc impérativement prendre en compte la dimension émotionnelle et relationnelle de leur lien avec les consommateurs. La contestation n'est pas uniquement rationnelle : elle est fortement affective et souvent enracinée dans une quête de justice ou de reconnaissance. Comprendre les mécanismes psychologiques de la punition et de la vengeance permet ainsi de mieux anticiper les réactions des clients et d'élaborer des réponses adaptées pour limiter les effets délétères sur l'image de marque (Bui-Nguyen et al., 2018).

### 1.2.3. Influence de la gravité perçue et des actions punitives

La gravité perçue d'une crise, définie comme l'ampleur des dommages ressentis par les parties prenantes, qu'ils soient matériels, sanitaires, environnementaux ou symboliques, constitue un facteur déterminant dans la manière dont les consommateurs réagissent aux crises. En fonction de cette perception, les réactions peuvent aller du pardon affectif à une volonté de punition exacerbée, influençant directement l'image de marque en période de turbulence (Bui-Nguyen et al., 2018).

Lorsque la gravité perçue est faible ou ambiguë, les consommateurs, notamment ceux qui entretiennent une relation affective forte avec la marque, tendent à activer des biais cognitifs d'assimilation, cherchant à minimiser la faute ou à la justifier. Ce phénomène correspond à l'effet dit de « *l'amour pardonne tout* ». En revanche, face à une crise jugée sévère, ces biais

s'effondrent. La déception issue de la trahison perçue renforce alors des émotions négatives intenses, selon le mécanisme de « *l'amour se transforme en haine* » : plus la relation est forte, plus la punition sera marquée (Bui-Nguyen et al., 2018).

Les actions de punition peuvent être directes (ex. : plaintes, boycott, messages publics de désapprobation) ou indirectes (ex. : bouche-à-oreille négatif, évitement), et leur intensité est corrélée à la gravité perçue de la situation. Ainsi, plus une crise est perçue comme grave, plus les consommateurs s'engagent dans des actions de punition explicites, notamment le boycott, les plaintes judiciaires, ou la diffusion de critiques (Bui-Nguyen et al., 2018). Ces réactions visent à sanctionner la marque, mais également à préserver les intérêts collectifs, dans une logique préventive.

Le rôle des émotions est également crucial. Selon la théorie de l'évaluation cognitive, toute réaction comportementale face à une crise est précédée par une phase d'analyse cognitive, suivie d'une réponse émotionnelle, puis d'une action. Parmi ces émotions, la colère agit comme un puissant médiateur entre la perception de la crise et les comportements de punition. Elle oriente la motivation vers une action punitive. À l'inverse, l'anxiété, émotion plus introspective, influence moins directement les réactions dirigées vers l'extérieur, comme les plaintes ou le boycott, et agit davantage sur des attitudes d'évitement ou de retrait (Bui-Nguyen et al., 2018).

Enfin, la relation affective marque-client joue un rôle modérateur dans ce processus. Lorsque la gravité perçue est faible, une relation solide peut atténuer les émotions négatives et limiter les comportements punitifs. Mais lorsque la crise est jugée très grave, cette même relation affective peut, paradoxalement, renforcer la charge émotionnelle négative et accélérer les mécanismes de vengeance. Le consommateur, déçu par une marque à laquelle il faisait confiance, mobilise alors son attachement initial pour justifier des actions plus fermes, voire hostiles (Bui-Nguyen et al., 2018).

Ainsi, l'interaction entre la gravité perçue, les émotions négatives et la relation client forme un triptyque explicatif des réactions punitives post-crise. Comprendre ces dynamiques permet aux marques d'anticiper les conséquences d'une crise et d'ajuster leur stratégie de réponse pour contenir les effets néfastes sur leur image institutionnelle. Le schéma ci-dessous illustre de

manière synthétique ce modèle relationnel en exposant les liens entre les principales variables étudiées dans cette recherche.

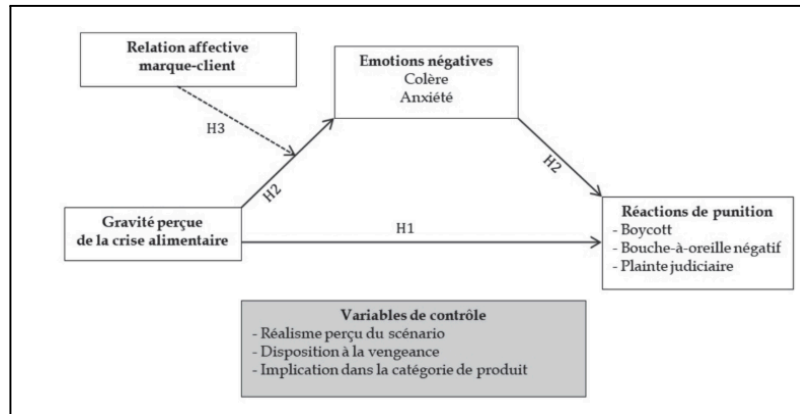


Figure 1 : Modèle de la recherche (Bui-Nguyen et al., 2018)

La communication éco-responsable façonne durablement la perception qu'ont les consommateurs d'une marque ou institution, entre adhésion, méfiance ou rejet. Ses effets, souvent émotionnels, s'ancrent dans des mécanismes relationnels profonds. Pour en saisir pleinement les enjeux, il convient désormais d'examiner comment se construit et évolue l'image institutionnelle à laquelle elle contribue. Avant d'aborder cette nouvelle dimension, le tableau suivant propose une synthèse des définitions clés relatives à la variable explicative et à ses sous-variables. Il permet de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension des mécanismes étudiés.

**Tableau 1** : Synthèse des définitions des concepts structurant la variable et les sous-variables explicatives – **Communication éco-responsable**

Concepts et sous-concepts	Définitions conceptuelles succinctes	Auteurs
Communication éco-responsable	Ensemble de pratiques et de messages visant à informer et convaincre les parties prenantes des engagements écologiques et sociaux de l'entreprise, dans un contexte où la crédibilité perçue et la cohérence avec les valeurs réelles sont essentielles.	Sogbossi Bocco et Assogba El Hamidi, 2022
Publicité environnementale	Forme de communication valorisant la responsabilité écologique d'une marque et incitant à des achats « verts ». Peut cependant susciter contestation ou résistance lorsqu'elle semble incohérente ou opportuniste (accusations de greenwashing, etc.).	Elhajjar et Dekhili, 2018
Théorie du signal	Postule qu'en situation d'asymétrie d'information, une entreprise peut émettre des signaux (actions RSE, preuves tangibles) pour renforcer la confiance des consommateurs et se différencier par ses engagements environnementaux.	Nguyen et al., 2020
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	Ensemble d'actions sociales et environnementales mises en avant par la marque. Peut influencer directement ou indirectement la fidélité, selon la cohérence entre discours et pratiques réelles, et le rôle médiateur de l'image de marque.	He et al., 2014
Valeur perçue	Perception subjective qu'a le consommateur du bénéfice global d'une offre, incluant ici dimensions sociales, éthiques, et utilitaires quand la RSE est claire et crédible.	Sogbossi Bocco et al.
Contestation	« <i>Remise en cause active</i> » de la publicité ou des pratiques jugées trompeuses, alimentée par le scepticisme, la résistance et des accusations de greenwashing, pouvant se traduire par des plaintes, boycotts, ou critiques en ligne.	Elhajjar et Dekhili, 2018

*Source : fait par nos soins.*

Ce tableau présente une synthèse des concepts et sous-concepts liés à la communication éco-responsable en mettant en lumière les définitions. C'est une base solide pour explorer les interactions entre ces concepts. Dans cette continuité, le tableau suivant rassemble les principaux articles ayant mobilisé une méthodologie empirique autour de la variable explicative. Il permet de visualiser les approches retenues, les hypothèses testées et les résultats obtenus, offrant ainsi un appui précieux pour construire notre protocole d'enquête.

**Tableau 2** : Tableau de synthèse des articles ayant une méthodologie au niveau de la variable explicative – **Communication éco-responsable**

Articles / Auteurs	Principales hypothèses	Méthodologies retenues	Résultats au niveau des hypothèses
Sogbossi Bocco et Assogba (2023)	<p>H1 : Le message RSE influence positivement la valeur sociale perçue.</p> <p>H2 : Le message RSE influence positivement la valeur éthique perçue.</p> <p>H3 : Le message RSE influence positivement la valeur utilitaire perçue.</p> <p>H2.1 : La congruence de soi modère positivement l'effet du message RSE sur la valeur sociale perçue.</p> <p>H2.2 : La congruence de soi modère positivement l'effet du message RSE sur la valeur éthique perçue.</p> <p>H2.3 : La congruence de soi modère positivement l'effet du message RSE sur la valeur utilitaire perçue.</p>	<p>Analyse factorielle exploratoire (échantillon contrôle 155 étudiants)</p> <p>Analyse factorielle confirmatoire (échantillon final 175 étudiants)</p> <p>Analyse multigroupes avec SPSS 21 et AMOS 23</p> <p>Modèle d'équations structurelles pour tester les hypothèses de modulation</p>	<p>H1 : Validée</p> <p>H2 : Validée</p> <p>H2.1 : Validée</p> <p>H2.2 : Infirmée</p> <p>H2.3 : Infirmée</p> <p>H3 : Validée</p>
El Hamidi, 2022	<p>H1 : L'adoption des RSE a un impact positif sur l'image de marque des entreprises.</p> <p>H2 : L'adoption des RSE a un impact positif sur la qualité perçue du produit.</p> <p>H3 : L'adoption des RSE a un impact positif sur la satisfaction des clients.</p> <p>H4 : L'amélioration de l'image de marque grâce à l'adoption des RSE a un impact positif sur la fidélisation de la clientèle.</p> <p>H5 : L'amélioration de la qualité perçue grâce à l'adoption des RSE a un impact positif sur la fidélisation de la clientèle.</p> <p>H6 : L'amélioration de la satisfaction client grâce à l'adoption des RSE a un impact positif sur la fidélisation de la clientèle.</p> <p>H7 : l'adoption des RSE a un impact positif sur la fidélisation de la clientèle</p>	<p>Enquête par questionnaire sur échelle de Likert (5 points) distribuée par papier. 530 questionnaires recueillis</p>	<p>H1 validée</p> <p>H2 validée</p> <p>H3 validée</p> <p>H4 validée</p> <p>H5 infirmée</p> <p>H6 validée</p> <p>H7 validée</p>

<p>Elhajjar et Dekhili, 2018</p>	<p>H1 : les consommateurs contestent la publicité environnementale en raison de discours ambigus et exagérés, ainsi que d'éléments d'exécution publicitaire comme l'utilisation d'images d'enfants ou de couleurs spécifiques.</p> <p>H2 : Les consommateurs expriment leur contestation par des actions individuelles et collectives, telles que l'utilisation des réseaux sociaux, des blogs, et des actions organisées par des associations.</p> <p>H3 : la contestation de la publicité environnementale a des impacts négatifs sur les consommateurs et les entreprises, affectant les comportements d'achat et la réputation des marques.</p>	<p>Approche qualitative pour comprendre les perceptions des consommateurs et des professionnels concernant la publicité environnementale. La netnographie est utilisée pour analyser les interactions en ligne sur les forums et réseaux sociaux, tandis que les entretiens semi-directifs complètent cette analyse en fournissant des insights plus détaillés. Les données recueillies sont analysées à l'aide d'une grille d'analyse thématique, permettant d'identifier les motifs, manifestations et conséquences de la contestation.</p>	<p>H1 confirmée : Les consommateurs contestent la publicité environnementale en raison de discours ambigus, d'exagération des promesses, et d'éléments d'exécution comme l'utilisation d'images d'enfants et la couleur verte.</p> <p>H2 confirmée : Les consommateurs utilisent les réseaux sociaux, blogs, et actions collectives pour exprimer leur contestation, confirmant l'hypothèse sur les manifestations individuelles et collectives.</p> <p>H3 confirmée : La contestation affecte négativement les comportements d'achat des consommateurs et la réputation des entreprises, soutenant l'hypothèse sur les impacts négatifs.</p>
<p>Nguyen et al., 2020</p>	<p>H1 : L'efficacité de la théorie du signal dans le contexte de la communication environnementale pour influencer les perceptions des consommateurs.</p>	<p>Modélisation par équations structurelles (SEM)</p> <p>Enquête par questionnaire sur un échantillon de 430 consommateurs vietnamiens de produits alimentaires verts</p>	<p>H1 : Validée</p>
<p>He et al., 2014</p>	<p>H1 : L'image fonctionnelle d'une marque a une influence positive significative sur la fidélité à la marque.</p> <p>H2 : L'image symbolique d'une marque a une influence positive significative sur la fidélité à la marque.</p> <p>H3 : La perception d'un comportement légalement</p>	<p>Groupes de discussion utilisés pour comprendre en profondeur la relation entre la perception de la RSE et l'image de marque, et pour pré-tester les échelles. Enquête auprès des consommateurs réalisée dans des centres</p>	<p>H1 et H2 : Les images fonctionnelle et symbolique ont des influences positives sur la fidélité à la marque.</p> <p>H3 et H5 : Le comportement légalement responsable de l'entreprise améliore</p>

	<p>responsable de l'entreprise a une influence positive sur l'image fonctionnelle de la marque perçue par les consommateurs.</p> <p>H4 : La perception d'un comportement éthiquement responsable de l'entreprise a une influence positive sur l'image fonctionnelle de la marque perçue par les consommateurs.</p> <p>H5 : La perception d'un comportement légalement responsable de l'entreprise a une influence positive sur l'image symbolique de la marque perçue par les consommateurs.</p> <p>H6 : La perception d'un comportement éthiquement responsable de l'entreprise a une influence positive sur l'image symbolique de la marque perçue par les consommateurs.</p>	<p>commerciaux pour collecter des données sur la perception de la RSE, l'image de marque et la fidélité à la marque. Analyse par modèle d'équations structurelles utilisée pour tester les hypothèses et évaluer les relations entre les différentes dimensions de la RSE, l'image de marque et la fidélité à la marque.</p>	<p>davantage l'image fonctionnelle que l'image symbolique.</p> <p>H4 et H6 : Le comportement éthiquement responsable de l'entreprise a un impact plus important sur l'image symbolique que sur l'image fonctionnelle.</p>
--	---	--	---

*Source : fait par nos soins.*

Ce tableau synthétise les différentes approches méthodologiques et les résultats des hypothèses testées dans les études sur les pratiques de la communication éco-responsable, mettant en lumière les diverses perspectives et conclusions sur l'impact et la perception de la communication éco-responsable dans différents contextes. Maintenant que nous avons exploré plus profondément les nombreux aspects des pratiques en matière de communication éco-responsable, il s'agit de saisir son potentiel impact sur l'image institutionnelle de l'entreprise. Cette image, essentielle à la perception des consommateurs, constitue un capital symbolique majeur que les entreprises cherchent à structurer et faire évoluer à travers différentes stratégies. Dans la suite de notre étude, nous préciserons le contenu conceptuel de l'image institutionnelle, en abordant ses fondements théoriques, ses enjeux stratégiques, ainsi que les mécanismes qui régissent son évolution auprès des publics cibles.

## Sous-partie 2 - Contenu conceptuel de l'évolution de l'image institutionnelle

### 2.1. Contenu définitionnel de l'image institutionnelle

#### 2.1.1. Fondements et dimensions de l'image institutionnelle

L'image institutionnelle, ou image de marque, est définie comme l'ensemble des associations mentales, émotionnelles, symboliques ou fonctionnelles, qu'un consommateur relie à une organisation. Ces associations, ancrées dans la mémoire, influencent la manière dont la marque est perçue, appréciée et choisie, constituant ainsi un levier stratégique de différenciation, de fidélisation et de création de valeur (Zhang, 2015 ; Errajaa, 2024).

Cette image s'organise selon une structure à deux niveaux : un noyau central, qui regroupe les éléments intangibles et pérennes porteurs du sens et des valeurs fondamentales de la marque, et un système périphérique, plus flexible, composé d'éléments tangibles comme l'identité visuelle ou la politique tarifaire. Cette structure ci-dessous permet d'assurer une cohérence globale tout en s'adaptant aux attentes et aux contextes évolutifs du marché (Errajaa, 2024) comme nous pouvons le voir avec un exemple de l'entreprise Starbucks.

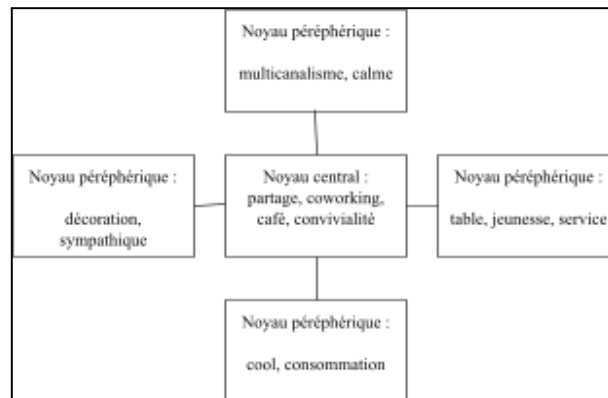


Figure 2 : Exemple de noyau central et périphérique de Starbucks (Errajaa, 2024, p.86)

Sur le plan dimensionnel, l'image institutionnelle repose généralement sur trois piliers complémentaires. L'image fonctionnelle regroupe les attributs concrets du produit ou du service (ex. : qualité perçue, praticité), et joue un rôle clé dans l'évaluation rationnelle de la marque. L'image symbolique, quant à elle, se rapporte aux valeurs immatérielles telles que l'estime de soi, le prestige ou l'identification sociale. Enfin, l'image expérientielle renvoie aux

bénéfices affectifs, sensoriels et hédoniques, comme l’ambiance, le plaisir d’usage ou la convivialité (Errajaa, 2024 ; Zhang, 2015). Ces associations sont schématisées à la marque en reprenant l’exemple de Starbucks, représenté ici en figure 3.

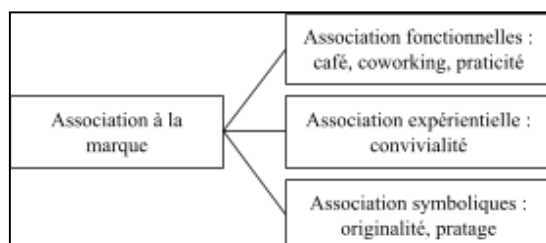


Figure 3 : Exemple des associations à la marque Starbucks (Errajaa, 2024, p.87)

Pour qu’une image soit réellement performante, plusieurs caractéristiques des associations doivent être réunies : leur force (capacité de mémorisation), leur valence (jugement positif ou négatif), leur unicité (caractère distinctif) et leur cohérence (logique d’ensemble perçue par le consommateur). Une image forte, cohérente et différenciante favorise la reconnaissance, l’attachement et la préférence, tout en augmentant la tolérance au prix (Zhang, 2015).

La littérature souligne également le rôle croissant des outils numériques dans la construction de l’image : réseaux sociaux, influenceurs ou dispositifs immersifs permettent de renforcer l’identité sensorielle et relationnelle des marques, et d’enrichir les expériences perçues par les consommateurs (Errajaa, 2024).

Ainsi, la structuration de l’image institutionnelle repose à la fois sur une architecture mentale complexe, articulée entre cœur stable et périphérie adaptable, et sur un système de valeurs perçues, où les aspects rationnels, émotionnels et expérientiels interagissent. Cette richesse structurelle et perceptive en fait un enjeu central du positionnement stratégique des organisations.

### 2.1.2. Évolution et conceptualisation de l’image institutionnelle

Les travaux sur l’image institutionnelle puisent leurs fondements dans des recherches liées à l’attachement à la marque, concept initialement issu des études psychologiques sur l’attachement interpersonnel. Lacœuilhe et al. (2021) rappellent que ces recherches, d’abord

centrées sur les liens mère-enfant, ont été étendues aux relations amoureuses ou amicales, avant d'être transposées au domaine de la consommation. Dans cette optique, certaines marques peuvent devenir de véritables *figures d'attachement*, contribuant au développement identitaire du consommateur.

Malgré ce point d'ancrage commun, la définition même de l'attachement fait l'objet de divergences. Certaines approches insistent sur la dimension psychologique et durable du lien, tandis que d'autres y voient un facteur émotionnel influencé par l'expérience concrète avec la marque (Lacœuilhe et al., 2021). Pour certains auteurs, l'attachement repose sur une facette temporelle, c'est-à-dire les souvenirs et l'historique de la relation, ainsi que sur une facette identitaire, liée au *concept de soi* et au besoin de réassurance. Dans tous les cas, on s'accorde à reconnaître la valeur affective de ce lien, même si son intensité, sa stabilité et son impact sur la fidélité varient selon les modèles théoriques.

Le manque de consensus se reflète aussi dans les divers instruments de mesure. Les uns prônent des échelles multidimensionnelles, distinguant, par exemple, amitié et dépendance, ou encore affection, passion et connexions. D'autres préfèrent une approche unidimensionnelle, visant à cerner la proximité psychologique entre la marque et l'individu dans sa globalité (Lacœuilhe et al., 2021). Certains estiment même nécessaire de créer des échelles réflexives, qui se focalisent sur la « *spécificité du lien affectif* », indépendamment de ses antécédents ou de ses conséquences.

Dans la perspective de l'image institutionnelle, ces travaux suggèrent que l'attachement peut contribuer à enrichir la compréhension de la relation qu'entretiennent les individus avec une organisation. Plus qu'une simple perception, l'image institutionnelle repose alors sur un lien identitaire et émotionnel, dont la force et la complexité sont le fruit d'une construction progressive. Cette vision dynamique souligne que l'évolution de l'image institutionnelle dépend à la fois de l'expérience et de la compatibilité entre « *les valeurs de l'organisation* » et « *le concept de soi du consommateur* », tout en étant influencée par la stabilité ou l'instabilité du lien (Lacœuilhe et al., 2021).

Ainsi, l'étude de l'attachement à la marque fournit un cadre théorique pour analyser comment l'image institutionnelle se structure, évolue et se consolide au fil du temps, malgré l'absence

d'une définition unique et l'hétérogénéité des outils de mesure. Cette diversité reflète la richesse conceptuelle de l'idée d'attachement, appliquée non seulement aux produits de grande consommation, mais aussi à des institutions plus vastes, où la dimension affective se conjugue souvent à des enjeux de réputation et de légitimité.

## 2.2. Importance de l'attachement et de l'engagement des consommateurs au niveau de l'évolution de l'image institutionnelle

### 2.2.1. Valeur perçue et perception de la communication RSE

La valeur perçue est un concept central en marketing, décrivant « *l'évaluation globale qu'un consommateur fait d'une offre, en tenant compte à la fois de dimensions utilitaires, orientées vers l'efficacité et le coût, et de dimensions hédoniques, liées à l'expérience et aux bénéfices récréatifs* » (Sogbossi Bocco et al., 2021, p. 86). Pour compléter cette vision, certains auteurs introduisent aussi les dimensions sociale et éthique, reflétant le besoin d'appartenance et la responsabilité sociétale. Dans une logique de communication RSE, la marque peut ainsi agir sur ces différentes facettes en mettant en avant ses réalisations concrètes (Sogbossi Bocco et al.).

Par ailleurs, la RSE influe significativement sur la fidélité et l'intention d'achat, même si l'impact direct peut varier selon les circonstances (He et al., 2014). Les recherches soulignent le rôle médiateur de l'image de marque, qui transforme les actions RSE en attributs perçus positifs. Les consommateurs, sensibles à la responsabilité légale (respect des normes) et à la responsabilité éthique (honnêteté, respect de l'environnement), évaluent ainsi plus favorablement la qualité ou le prestige d'une offre lorsqu'ils perçoivent une cohérence avec leurs propres valeurs (He et al., 2014).

Dans ce processus, la congruence de soi, autrement dit la correspondance entre l'image personnelle d'un individu et celle de la marque, joue un rôle modérateur de premier plan (Sogbossi Bocco et al.). Plus cette congruence est forte, plus la communication RSE enrichit la valeur perçue : la marque devient alors une extension de l'identité du consommateur, renforçant la confiance et l'engagement. Au contraire, une faible congruence réduit l'efficacité

du message : le consommateur peine à s'identifier aux valeurs sociales et éthiques promues par la marque, rendant moins probables l'adhésion et la fidélité.

Au final, la perception de la valeur perçue et l'effet de la communication RSE dépendent étroitement de la manière dont les consommateurs intègrent l'engagement sociétal à leurs critères d'évaluation. Cette intégration se construit autour de la crédibilité des actions RSE, du respect perçu des principes éthiques et légaux, et de la proximité identitaire avec la marque (He et al., 2014 ; Sogbossi Bocco et al.).

### 2.2.2. Influence de la réputation et du capital de marque

La réputation d'une entreprise, définie comme la « *perception collective et stable des qualités et de la légitimité d'une organisation* », constitue un atout stratégique majeur. Les recherches soulignent qu'elle se construit de plus en plus sur un engagement sociétal cohérent, souvent matérialisé par des pratiques de développement durable et de responsabilité sociale (Mlika et al.). Dans ce contexte, la co-création de valeur durable avec les consommateurs apparaît comme un levier efficace pour renforcer la réputation. En impliquant activement les parties prenantes dans des initiatives écoresponsables, l'entreprise suscite la confiance et la satisfaction, ce qui consolide son image globale (El Hamidi, 2022).

La réputation agit alors comme un préalable au capital de marque (ou *brand equity*), que les auteurs définissent comme l'ensemble des actifs et passifs associés au nom d'une marque et à ses symboles, lesquels ajoutent ou retranchent de la valeur aux yeux des consommateurs et de la société (Mlika et al.). Une marque jouissant d'une solide réputation tire un avantage concurrentiel durable : elle bénéficie de jugements favorables quant à la qualité perçue de ses produits, suscite une plus grande fidélité et accroît la satisfaction de ses clients.

Cependant, cet effet de la réputation sur le capital de marque peut être modéré par la crédibilité de l'entreprise, entendue comme la fiabilité et l'expertise perçues par les consommateurs. Plus la marque est réputée crédible, plus la réputation renforce son capital de marque : les consommateurs trouvent l'entreprise plus cohérente avec leurs propres croyances et jugent ses actions responsables plus sincères. Inversement, l'absence de crédibilité ou

l'ambiguïté dans la communication RSE peut mettre en doute les signaux de réputation, amoindrissant l'impact sur l'évaluation de la marque (Mlika et al.).

Dans une optique de RSE cohérente et intégrée, l'entreprise associe ses valeurs durables à ses stratégies marketing, ce qui affecte positivement son image de marque (El Hamidi, 2022). La transparence et l'authenticité demeurent cruciales : un alignement visible entre les valeurs, les actions et la communication consolide la perception positive des consommateurs, et les encourage à développer un attachement plus fort à la marque. Cette résonance entre engagement éthique et positionnement renforce in fine la valeur immatérielle de la marque.

En somme, la réputation s'apparente à un socle sur lequel se bâtit le capital de marque : elle confère à la marque un statut de fiabilité et une légitimité, tandis que la co-création de valeur durable, la crédibilité et la satisfaction des clients s'avèrent être des catalyseurs. La présence d'activités responsables et d'une cohérence identitaire permet ainsi de construire un avantage concurrentiel pérenne, là où la réputation assure un effet démultiplicateur sur le capital de marque.

### 2.2.3. Attachement vs amour : implications sur la perception

Les notions d'attachement et d'amour de marque sont deux concepts étroitement liés, mais dont les distinctions éclairent différentes manières de percevoir et d'évaluer une marque. L'amour de marque, souvent défini comme un « *attachement émotionnel passionné* », combine des dimensions de passion, désir et intimité, tandis que l'attachement renvoie davantage à un lien affectif durable, construit dans la durée autour d'un besoin de sécurité et de réassurance (Gouteron et al., 2023).

Bien que ces deux liens affectifs puissent coexister, l'amour suppose une relation plus intense et immédiate, parfois associée à des dimensions telles que l'idéalisation ou la rêverie. L'attachement, au contraire, émerge graduellement, à mesure que le consommateur intègre la marque à son « *concept de soi* » et à ses souvenirs (Gouteron et al., 2023). L'amour se nourrit d'une « *dimension de passion* », alors que l'attachement comporte des aspects de dépendance, de confiance à long terme et d'engagement envers la marque.

Les recherches sur l'amour de marque ont parfois emprunté leurs mesures à l'amour interpersonnel, mais il importe de distinguer ces deux registres : dans l'attachement humain, il n'existe pas l'équivalent de la « *dimension du souvenir* » que l'on retrouve dans l'amour de marque. Par ailleurs, les échelles développées pour mesurer l'amour intègrent souvent des facettes comme l'idéalisation, l'intimité ou le plaisir, reflétant l'intensité émotionnelle propre à la passion (Goueron et al., 2023).

Sur le plan stratégique, amour et attachement influencent la fidélité, le bouche-à-oreille et la propension à défendre la marque. L'impact de l'amour sur l'engagement dépasse celui d'autres variables comportementales, car « *l'engagement en amour* » s'appuie sur une volonté consciente de maintenir la relation, au-delà de la simple satisfaction (Goueron et al., 2023). Néanmoins, l'attachement exerce également un rôle déterminant dans la construction d'une relation de longue durée, ancrée dans la mémoire et l'identité du consommateur.

En définitive, comprendre les implications respectives de l'attachement et de l'amour de marque permet d'affiner l'analyse de la perception des marques. Tandis que l'amour se concentre sur l'intensité, l'immédiateté et le caractère parfois exclusif de la relation, l'attachement met l'accent sur la durabilité, la construction identitaire et la sécurité affective. Pour les gestionnaires, cerner ces nuances offre l'opportunité de développer des stratégies de communication adaptées, en ciblant soit la « *passion et la séduction* », soit la « *confiance et l'affinité au long cours* », selon l'objectif recherché.

#### 2.2.4. Styles d'attachement et influence sur l'engagement

Les notions d'attachement et d'amour de marque sont deux concepts étroitement liés, mais dont les distinctions éclairent différentes manières de percevoir et d'évaluer une marque. L'amour de marque, souvent défini comme un « *attachement émotionnel passionné* », combine des dimensions de passion, désir et intimité, tandis que l'attachement renvoie davantage à un lien affectif durable, construit dans la durée autour d'un besoin de sécurité et de réassurance (Goueron et al., 2023).

Bien que ces deux liens affectifs puissent coexister, l'amour suppose une relation plus intense et immédiate, parfois associée à des dimensions telles que l'idéalisation ou la rêverie.

L'attachement, au contraire, émerge graduellement, à mesure que le consommateur intègre la marque à son concept de soi et à ses souvenirs (Goueron et al., 2023). L'amour se nourrit d'une dimension de passion, alors que l'attachement comporte des aspects de dépendance, de confiance à long terme et d'engagement envers la marque.

Les recherches sur l'amour de marque ont parfois emprunté leurs mesures à l'amour interpersonnel, mais il importe de distinguer ces deux registres : dans l'attachement humain, il n'existe pas l'équivalent de la « dimension du souvenir » que l'on retrouve dans l'amour de marque. Par ailleurs, les échelles développées pour mesurer l'amour intègrent souvent des facettes comme l'idéalisation, l'intimité ou le plaisir, reflétant l'intensité émotionnelle propre à la passion (Goueron et al., 2023).

Sur le plan stratégique, amour et attachement influencent la fidélité, le bouche-à-oreille et la propension à défendre la marque. L'impact de l'amour sur l'engagement dépasse celui d'autres variables comportementales, car « *l'engagement en amour* » s'appuie sur une volonté consciente de maintenir la relation, au-delà de la simple satisfaction (Goueron et al., 2023). Néanmoins, l'attachement exerce également un rôle déterminant dans la construction d'une relation de longue durée, ancrée dans la mémoire et l'identité du consommateur.

En définitive, comprendre les implications respectives de l'attachement et de l'amour de marque permet d'affiner l'analyse de la perception des marques. Tandis que l'amour se concentre sur l'intensité, l'immédiateté et le caractère parfois exclusif de la relation, l'attachement met l'accent sur la durabilité, la construction identitaire et la sécurité affective. Pour les gestionnaires, cerner ces nuances offre l'opportunité de développer des stratégies de communication adaptées, en ciblant soit la passion et la séduction, soit la confiance et l'affinité au long cours, selon l'objectif recherché.

Dans le prolongement de cette analyse, il est pertinent de clarifier les concepts structurant la variable à expliquer et ses différentes sous-variables. Le tableau n°3 ci-après propose une synthèse des définitions associées à l'image institutionnelle, permettant ainsi de poser un cadre conceptuel rigoureux pour appréhender les mécanismes de construction, d'évolution et de perception.

**Tableau 3** : Synthèse des définitions des concepts structurant la variable et les sous-variables à expliquer – **L’image institutionnelle**

Concepts et sous-concepts	Définitions conceptuelles succinctes	Auteurs
Image institutionnelle	Ensemble d’associations mentales, émotionnelles, symboliques ou fonctionnelles, qu’un consommateur relie à une organisation.	Zhang, 2015 Errajaa, 2024
Dimensions de l’image institutionnelle	Trois composantes complémentaires : fonctionnelle (attributs tangibles), symbolique (valeurs immatérielles) et expérientielle (bénéfices affectifs et sensoriels).	Zhang, 2015 Errajaa, 2024
Attachement à la marque	Lien affectif durable, basé sur des dimensions temporelles (souvenirs) et identitaires (concept de soi).	Lacœuilhe et al., 2021
Capital de marque (Brand Equity)	Ensemble d’actifs et passifs associés à une marque, ajoutant ou retranchant de la valeur perçue par les consommateurs.	Mlika et al.
Amour de la marque	Attachement émotionnel passionné, associant passion, désir et intimité, différent de l’attachement par son intensité immédiate.	Gouteron et al., 2023
Crédibilité de la marque	Fiabilité et expertise perçues par les consommateurs, modérateur de l’effet de la réputation sur le capital marque.	Mlika et al.

*Source : fait par nos soins.*

Ce tableau présente une synthèse des concepts et sous-concepts liés à l’image institutionnelle en mettant en lumière les définitions. C’est une base solide pour explorer les interactions entre ces concepts.

Dans la continuité de cette structuration conceptuelle, le tableau ci-dessous recense les articles ayant mobilisé une méthodologie spécifique pour étudier la variable « image institutionnelle ». Il permet d’identifier les approches empiriques retenues, les hypothèses formulées ainsi que les résultats obtenus, constituant ainsi un socle analytique essentiel pour l’élaboration de notre propre démarche de recherche.

**Tableau 4** : Tableau de synthèse des articles ayant une méthodologie au niveau de la variable explicative – **L’image institutionnelle**

Articles / Auteurs	Principales hypothèses	Méthodologies retenues	Résultats au niveau des hypothèses
Zhang, 2015	<p>H1 : L'impact des appels écologiques dans les publicités sur l'attitude des consommateurs envers la publicité est modéré par le type de produit.</p> <p>H1a : Pour les produits ayant un impact environnemental élevé (comme les batteries), les informations avec un appel écologique génèrent une attitude plus favorable que les informations sans appel écologique.</p> <p>H1b : Pour les produits ayant un impact environnemental faible (comme les céréales), les informations avec un appel écologique ne génèrent pas une attitude plus favorable que les informations sans appel écologique.</p> <p>H2 : L'impact des appels écologiques dans les publicités sur l'intention d'achat est modéré par le type de produit. H2a : Pour les produits ayant un impact environnemental élevé, les informations avec un appel écologique génèrent une intention d'achat plus grande que les informations sans appel écologique.</p> <p>H2b : Pour les produits ayant un impact environnemental faible, les informations avec un appel écologique ne génèrent pas une intention d'achat plus grande que les informations sans appel écologique.</p> <p>H3 : L'effet conjoint (interaction) des appels écologiques dans les publicités et des types de produits sur la persuasion est médiatisé par la réponse cognitive des consommateurs liée à l'environnement.</p>	<p>Deux types de produits ont été sélectionnés : les céréales (faible impact environnemental) et les batteries (fort impact environnemental). Deux versions de publicités ont été créées pour chaque produit : une avec un appel écologique et une sans. - 127 étudiants de premier cycle en communication et marketing ont participé à l'étude en échange de crédits de cours. - Les participants ont été assignés aléatoirement à l'une des quatre conditions expérimentales. Mesures dépendantes : - Attitude envers la publicité, mesurée sur des échelles de 7 points. - Intention d'achat, mesurée à l'aide d'une échelle validée dans des recherches antérieures. - Réponses cognitives, enregistrées en demandant aux participants de lister toutes les pensées qui leur sont venues à l'esprit après avoir vu la publicité. ANOVA pour tester les effets principaux et les interactions. Régressions hiérarchiques pour analyser la médiation par les réponses cognitives.</p>	<p>H1a: Confirmée H1b: Confirmée H2a : Supportée H2b : Supportée H3 : Confirmée</p>
Lacueille et al., 2021	Plusieurs approches théoriques autour de la notion d'attachement à la marque et leurs implications sur la	Revue systématique et critique des instruments de mesure existants	Pas de résultats empiriques explicitement mentionnés ; discussion

	fidélité, l'engagement et les dimensions affectives et identitaires.	(échelles multidimensionnelles et unidimensionnelles).	essentiellement théorique sur l'attachement à la marque
Mlika et al.	<p>H1 : La co-crédation de valeur durable influence positivement la réputation de l'entreprise.</p> <p>H1.1 à H1.5 déclinent cette hypothèse en plusieurs dimensions spécifiques (apprentissage, intégration sociale, personnelle, hédonique, financière).</p> <p>H2 : La réputation de l'entreprise influence positivement le capital marque.</p> <p>H2.1 à H2.3 concernent respectivement la fidélité, la qualité perçue et la satisfaction.</p>	<p>Questionnaire auprès de 84 clients de «Vivo Energy Tunisie»</p> <p>Analyses en composantes principales (ACP) et Alpha de Cronbach</p> <p>Validation des modèles par logiciel Smart PLS avec indice GoF (Tenenhaus et al., 2004)</p>	<p>H1 : Validée</p> <p>H1.1 : Validée</p> <p>H1.2 : Validée</p> <p>H1.3 : Validée</p> <p>H1.4 : Validée</p> <p>H1.5 : Validée</p> <p>H2 : Validée</p> <p>H2.1 : Validée</p> <p>H2.2 : Validée</p>
Goueron et al., 2023	Cette étude examine principalement la distinction entre « l'attachement à la marque » et « l'amour de marque », sans formulation explicite d'hypothèses testées quantitativement dans les extraits fournis.	<p>Étude comparative théorique et conceptuelle entre les notions d'attachement et d'amour de marque</p> <p>Analyse qualitative des dimensions psychologiques associées à ces deux concepts</p>	Pas de résultats quantitatifs explicitement indiqués, l'approche étant essentiellement théorique et conceptuelle pour distinguer ces deux formes d'attachement émotionnel à la marque.

*Source : fait par nos soins.*

Ce tableau synthétise les différentes approches méthodologiques et les résultats des hypothèses testées dans les études sur l'image institutionnelle, mettant en lumière les diverses perspectives et conclusions sur l'impact et la perception de l'image institutionnelle et l'image de marque dans différents contextes.

## Sous-partie 3 – Modèle de recherche : opérationnalisation des variables et principales hypothèses

### 3.1. Explication succincte du choix des sous-variables

Le choix des sous-variables pour le modèle de recherche repose sur une approche structurée visant à explorer les interactions entre la communication éco-responsable (VE) et l'image institutionnelle (VAE). Ces sous-variables ont été sélectionnées pour leur capacité à capturer les dimensions essentielles qui influencent à la fois les comportements des consommateurs et les stratégies des entreprises.

Pour la variable explicative, c'est-à-dire la communication éco-responsable, les sous variables retenues sont les suivantes :

- Perception du consommateur
- Publicité environnementale
- Engagement associé à la communication RSE
- Utilisation des réseaux sociaux numériques

Pour la variable à expliquer, l'image institutionnelle, les sous-variables choisies sont les suivantes :

- Capital marque
- Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur
- Attachement/amour pour la marque

Ces sous-variables permettent d'explorer de manière exhaustive les différentes dimensions qui influencent l'évolution de l'image institutionnelle d'une entreprise à travers ses pratiques de communication éco-responsable. Elles offrent ainsi un cadre analytique complet pour examiner comment les entreprises peuvent non seulement déployer une communication durable, mais aussi la valoriser efficacement afin de renforcer leur image et leur réputation.

Le tableau suivant décompose et opérationnalise les principaux concepts identifiés dans la littérature, rendant ces derniers plus concrets et mobilisables. Cette approche facilite la transformation des théories en données exploitables pour l'analyse empirique ultérieure. Il

permet également la comparaison et la contextualisation des résultats obtenus, jouant un rôle stratégique dans la construction des outils méthodologiques et orientant le processus de collecte des données. Ainsi, la section « Variable explicative » met en lumière les multiples facettes des actions de communication éco-responsable, chaque sous-variable étant associée à des items spécifiques destinés à traduire les concepts abstraits en indicateurs observables. La section « Variable expliquée » examine quant à elle les différentes composantes structurant l'image institutionnelle des entreprises auprès des consommateurs.

**Tableau 5** : Tableau d'opérationnalisation des variables

Variables	Sous-variables	Items ou énoncés opérationnels
<b>Variable explicative</b>  Communication éco-responsable	Perception du consommateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je considère la prise en compte de la protection de l'environnement un indicateur fiable des engagements écologiques d'une entreprise.</li> <li>- J'ai une image positive des entreprises engagées dans le développement durable, c'est-à-dire la gestion des déchets, de l'eau, la biodiversité et la transition énergétique.</li> <li>- J'ai une image positive des entreprises engagées dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), c'est-à-dire la prise en compte des besoins personnels, sociaux et éthiques de leurs salariés et de leurs clients.</li> <li>- Je fais attention à la cohérence entre les promesses écologiques formulées par les entreprises et leurs actions réelles.</li> <li>- Les entreprises qui m'inspirent confiance respectent clairement les dimensions éthiques et légales dans leurs actions.</li> <li>- L'image fonctionnelle et symbolique d'une entreprise renforce la fidélité que j'ai à l'égard de ses produits et de ses activités.</li> </ul>

	Publicité environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je considère que la publicité liée à la protection de l'environnement doit couvrir la gestion des déchets, de l'énergie, de l'eau, des transports, etc.</li> <li>- Je juge les messages publicitaires environnementaux sincères et cohérents lorsqu'ils reflètent véritablement les actions de l'entreprise.</li> <li>- Je réagis négativement lorsqu'une entreprise diffuse des messages publicitaires que je juge trompeurs (greenwashing).</li> <li>- Je me montre sceptique face aux promesses environnementales formulées dans les publicités.</li> <li>- Je suis prêt(e) à exprimer activement ma désapprobation face à des publicités environnementales que je perçois comme incohérentes.</li> </ul>
	Engagement associé à la communication RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication concernant les actions liées à la RSE d'une entreprise influence positivement l'image globale que j'ai de cette entreprise ou de ses produits et marques.</li> <li>- Je trouve pertinents et crédibles les messages concernant les actions liées à la RSE des entreprises en général.</li> <li>- Je me sens davantage attiré(e) par une marque lorsque son image correspond à l'image que j'ai de moi-même.</li> <li>- Une bonne communication RSE permet à une marque de se démarquer favorablement de ses concurrents aux yeux de ses clients.</li> <li>- Une bonne communication RSE permet à une entreprise de motiver ses salariés.</li> <li>- Une bonne communication RSE permet à une entreprise d'attirer de jeunes talents.</li> </ul>

	Utilisation des réseaux sociaux numériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je considère que les réseaux sociaux fournissent des informations crédibles sur les pratiques des entreprises en matière du développement durable</li> <li>- Je considère que les réseaux sociaux sont des sources d'information en matière de développement durable pour les dirigeants d'entreprise</li> <li>- Les réseaux sociaux augmentent mon attachement affectif à une marque.</li> <li>- J'ai tendance à m'engager davantage envers une marque en interagissant sur ses contenus en ligne (likes, commentaires, partages).</li> <li>- Je perçois les contenus numériques éco-responsables diffusés sur les réseaux sociaux comme authentiques et cohérents.</li> <li>- Les contenus numériques diffusés par une marque renforcent mes propres valeurs personnelles en matière d'éco-responsabilité.</li> </ul>
<p><b>Variable à expliquer</b></p> <p>Image institutionnelle</p>	Capital marque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dimensions émotionnelles et identitaires influencent fortement l'évolution de mon image vis-à-vis d'une marque.</li> <li>- L'image que je fais d'une marque ou d'une entreprise évolue favorablement au fil de mes expériences positives répétées avec elle.</li> <li>- Mes souvenirs et mon historique relationnel avec une marque stabilisent l'image positive que j'en ai.</li> <li>- Je considère que les pratiques en matière de développement durable sont importantes pour l'image d'une entreprise</li> <li>- Je considère que les pratiques en matière de développement durable doivent toucher tous les aspects fonctionnels et symboliques d'une entreprise : locaux, activités, produits, logos, etc.</li> </ul>

	Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je perçois clairement les bénéfices fonctionnels, éthiques et sociaux apportés par les entreprises ou les marques engagées dans le développement durable.</li> <li>- Une forte correspondance entre mon identité personnelle et celle de la marque augmente la valeur perçue des produits éco-responsables proposés.</li> <li>- Je considère que les actions durables revendiquées par une entreprise doivent être crédibles et vérifiables.</li> <li>- La communication liée aux pratiques en matière de développement durable d'une entreprise ou d'une marque influence positivement mon intention d'achat et ma fidélité envers elle.</li> <li>- Je considère que l'entreprise ou la marque qui s'engage dans les pratiques en développement durable fournit des produits de meilleure qualité</li> <li>- Je considère que l'entreprise ou la marque qui s'engage dans les pratiques en développement durable a un avenir plus prometteur que les autres.</li> </ul>
	Attachement/amour pour la marque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réputation éco-responsable d'une marque renforce mon attachement envers elle.</li> <li>- A mes yeux, une entreprise perçue comme écoresponsable possède un capital de marque plus élevé que les autres.</li> <li>- J'associe clairement l'amour et l'attachement envers une marque éco-responsable en termes d'intensité émotionnelle, de confiance et d'idéalisation.</li> <li>- Mon attachement à une entreprise ou à une marque éco-responsable influence ma fidélité, mes recommandations et ma défense active de cette entreprise ou de cette marque.</li> <li>- Mon attachement à une entreprise ou à une marque éco-responsable augmente les fréquences d'achat des produits de cette entreprise ou de cette marque.</li> </ul>

*Source : Fait par nos soins*

Le tableau d'opérationnalisation des variables présenté dans cette section constitue un outil central pour structurer et orienter l'analyse de l'impact des différentes actions de communication éco-responsable du groupe Bonduelle sur l'évolution de son image institutionnelle auprès des consommateurs finaux. L'opérationnalisation des variables consiste

ici à traduire des concepts théoriques en indicateurs concrets et mesurables, permettant ainsi une évaluation précise et systématique.

Chaque sous-variable a été décomposée en items ou énoncés opérationnels reflétant des perceptions ou comportements observables. Par exemple, pour la sous-variable « Perception du consommateur », des items tels que « Le signal environnemental comme indicateur de fiabilité écologique » ou « Cohérence entre les promesses écologiques et les actions réelles » permettent de mesurer concrètement comment les consommateurs interprètent les engagements écologiques de Bonduelle. De même, la sous-variable « Influence digitale sur l'engagement » inclut des items tels que « L'engagement généré par les interactions en ligne (likes, commentaires, partages) » ou « Perception de l'authenticité des contenus digitaux éco-responsables ».

Concernant la variable expliquée, à savoir « l'évolution de l'image institutionnelle », plusieurs dimensions clés ont été identifiées, notamment la valeur perçue, l'attachement affectif et l'engagement des consommateurs. Par exemple, la dimension de la « valeur perçue » explore la crédibilité des actions durables déclarées par Bonduelle et leur influence sur l'intention d'achat des consommateurs. L'opérationnalisation précise de ces dimensions permet ainsi d'évaluer leur impact réel sur la manière dont les consommateurs perçoivent durablement la marque.

Ainsi, ce tableau fournit un cadre analytique solide pour évaluer comment les actions de communication éco-responsable influencent spécifiquement l'image institutionnelle du groupe Bonduelle, en garantissant que chaque aspect étudié est clairement opérationnalisé et aligné sur les objectifs précis de cette recherche.

### 3.2. Formulation des hypothèses avec argumentation

Dans cette section, nous formulons les hypothèses qui guideront notre étude sur l'impact de la communication éco-responsable sur l'image institutionnelle d'un Groupe. Elles visent à établir des liens clairs entre les deux variables.

**Hypothèse principale** : La communication éco-responsable a un effet sur l'image institutionnelle d'une entreprise.

Cette hypothèse centrale repose sur l'idée que les actions de communication portant sur les engagements environnementaux et sociaux des entreprises ne sont pas neutres aux yeux des consommateurs. Lorsqu'elles sont perçues comme cohérentes, crédibles et alignées avec les valeurs sociales dominantes, elles participent activement à façonner l'image que ces derniers se font de l'organisation (Nguyen et al., 2020). En particulier, une communication éco-responsable bien construite renforce la légitimité de l'entreprise, solidifie son capital réputationnel, et favorise des relations durables avec ses parties prenantes (He et al., 2014 ; Mlika et al., 2021).

**H1** : La perception du consommateur a un effet sur l'évolution de l'image institutionnelle

La manière dont les individus perçoivent les engagements durables d'une entreprise est déterminante dans la construction de son image. Une perception positive, fondée sur l'authenticité des engagements et leur adéquation avec les attentes sociétales, favorise la confiance et l'identification à la marque (Sogbossi Bocco et al., 2021).

- **H1a** : La perception du consommateur a un impact sur le capital marque

Lorsqu'une entreprise émet des signaux perçus comme fiables et cohérents, cela consolide son capital immatériel en renforçant sa réputation, sa notoriété et la confiance qu'on lui accorde (Mlika et al., 2021).

- **H1b** : La perception du consommateur a un impact sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur

Les engagements RSE perçus comme sincères enrichissent la valeur perçue de la marque à la fois sur le plan fonctionnel (qualité, sécurité) et éthique (honnêteté, respect des normes environnementales) (He et al., 2014 ; Sogbossi Bocco et al., 2021).

- **H1c** : La perception du consommateur a un impact sur l'attachement/amour pour la marque

Une perception valorisante aligne la marque avec les croyances et les valeurs du consommateur, renforçant ainsi le lien émotionnel, qui peut évoluer vers un attachement profond ou un amour de marque (Gouteron, 2023).

**H2** : La publicité environnementale a un effet sur l'image institutionnelle

La publicité environnementale est un levier de signalisation des engagements responsables. Toutefois, elle est soumise à une forte vigilance du public. Lorsque le message est cohérent avec les actions de l'entreprise, il renforce son image ; dans le cas contraire, il peut déclencher du scepticisme, voire une contestation (Elhajjar & Dekhili, 2018).

- **H2a** : La publicité environnementale a un effet sur le capital marque

Un message bien perçu augmente la légitimité de la marque et contribue à renforcer son capital réputationnel, tandis qu'un message dissonant peut au contraire le dégrader (Elhajjar & Dekhili, 2018).

- **H2b** : La publicité environnementale a un effet sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur

La publicité permet de valoriser des caractéristiques spécifiques de la marque (responsabilité, performance environnementale), influençant ainsi positivement la perception des consommateurs (He et al., 2014).

- **H2c** : La publicité environnementale a un effet sur l'attachement/amour pour la marque

Une publicité alignée avec les valeurs du consommateur favorise une identification émotionnelle à la marque, facilitant la construction d'un attachement affectif (Gouteron, 2023).

**H3** : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'image institutionnelle

La façon dont l'entreprise incarne ses engagements responsables et les rend visibles influence fortement la manière dont elle est perçue. Une communication engageante, soutenue par des preuves concrètes, améliore l'image globale de l'entreprise (Sogbossi Bocco et al., 2021 ; Mlika et al., 2021).

- **H3a** : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur le capital marque

L'authenticité et la continuité des engagements RSE augmentent la crédibilité de l'entreprise, renforçant ainsi son capital de marque (Mlika et al., 2021).

- **H3b** : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur

Les réalisations concrètes dans les domaines éthique et social sont perçues comme des preuves de qualité et de différenciation, ce qui renforce la valeur perçue (He et al., 2014).

- **H3c** : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'attachement/amour pour la marque

Un engagement sincère et crédible permet au consommateur de se sentir aligné avec la marque, ce qui génère un lien émotionnel fort et durable (Gouteron, 2023).

**H4** : Les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur ont un effet sur l'image institutionnelle

Les réseaux sociaux numériques (RSN) sont devenus des vecteurs incontournables dans les stratégies de communication des entreprises. Leur usage dans le cadre de la RSE permet de construire une relation directe, interactive et engageante avec les consommateurs, ce qui a un effet direct sur l'image perçue de la marque (Lacœuilhe et al., 2021).

- **H4a** : Les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur ont un impact sur le capital marque

Les interactions numériques, les partages de contenu RSE et les feedbacks positifs amplifient la visibilité et la crédibilité de la marque, contribuant à nourrir son capital immatériel (Lacœuilhe et al., 2021).

- **H4b** : Les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur ont un impact sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur

Le format narratif, la transparence des publications et la dimension interactive des RSN permettent aux consommateurs d'évaluer plus facilement la sincérité des engagements et d'en valoriser les bénéfices (Kong & Zhang, 2014).

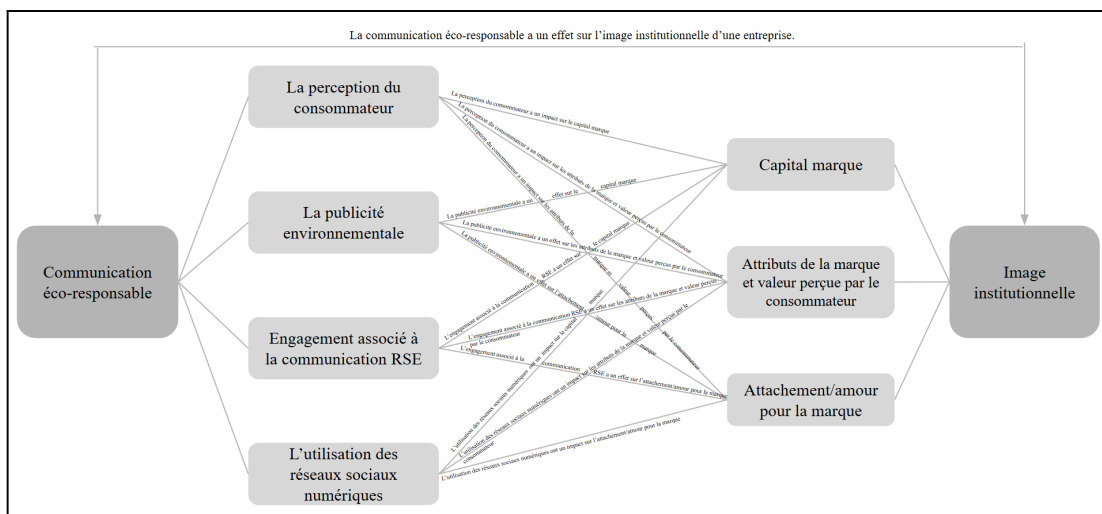
- **H4c** : Les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur ont un impact sur l'attachement/amour pour la marque

Les échanges avec la marque et la communauté favorisent la proximité émotionnelle, même en l'absence d'expérience physique, générant attachement et engagement (Lacœuilhe et al., 2021).

Ces hypothèses examinent comment les différentes actions de communication éco-responsable menées par une entreprise peuvent influencer l'évolution de son image institutionnelle auprès des consommateurs finaux. Elles mettent en évidence l'importance stratégique d'une communication transparente, d'un engagement perçu comme authentique, ainsi que des comportements et perceptions des consommateurs dans la construction d'une réputation positive et crédible.

### 3.3. Schématisation

Figure 4 : Schéma récapitulatif des hypothèses émises



Source : Fait par nos soins

Ce schéma décortique les interactions complexes entre pratiques en matière de communication éco-responsable et de développement de l'image institutionnelle. Nous avons examiné la littérature existante pour élaborer un cadre théorique robuste, ce qui nous a permis de formuler nos hypothèses principales et leurs dérivées. Ces hypothèses résultent d'une synthèse rigoureuse et reflètent les tendances actuelles ainsi que les lacunes identifiées dans les recherches précédentes. La partie suivante entrera dans le cœur analytique de notre démarche.

## PARTIE 2 - Approche empirique de la communication éco-responsable au service de la perception du consommateur

Dans cette deuxième partie, nous abordons de manière empirique l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle d'une entreprise. En nous appuyant sur une méthodologie rigoureuse et sur les données recueillies auprès de consommateurs finaux, cette section vise à analyser concrètement comment les différentes formes de communication responsables, qu'il s'agisse de RSE, de publicité environnementale ou de mobilisation digitale, influencent la perception globale de l'entreprise. L'objectif est de dégager des leviers d'action concrets permettant de renforcer une image institutionnelle cohérente, crédible et durable dans un contexte de fortes attentes sociétales.

### Sous-partie 1 - Positionnement du Groupe Bonduelle sur son marché

#### 1.1. Dynamique du marché de l'entreprise

Dans un secteur agroalimentaire confronté à de profondes mutations environnementales, économiques et sociétales, le marché sur lequel évolue le Groupe Bonduelle est stratégique pour sa mission d'inspirer la transition vers une alimentation plus végétale, pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète. Engagé depuis toujours dans une démarche responsable, Bonduelle entend concilier durablement création de valeur économique, responsabilité sociétale et respect de l'environnement. Dans un contexte où les attentes des consommateurs s'intensifient en termes de transparence, de naturalité et d'engagement concret, l'image institutionnelle constitue aujourd'hui un levier essentiel pour affirmer son positionnement unique, se différencier durablement et devenir un acteur référent de l'alimentation végétale.

Cette sous-partie analyse le positionnement du groupe sur le marché, les évolutions majeures de consommation végétale, ainsi que les enjeux émergents liés à une alimentation plus durable, végétale et responsable. Elle vise à mieux comprendre l'environnement spécifique dans lequel Bonduelle inscrit sa stratégie de communication éco-responsable, afin de poser les fondements d'une réflexion approfondie sur la manière dont l'entreprise peut renforcer,

préservé et faire évoluer son image institutionnelle auprès de toutes ses parties prenantes, en particulier auprès de ses consommateurs finaux.

#### 1.1.1. Au niveau de la demande

Le marché des légumes transformés en France se caractérise en 2024 par une tension entre volume et valeur. Selon l'interprofession UNILET, les légumes surgelés affichent une croissance solide de +3,2 % en volume et +5,6 % en valeur par rapport à 2023, portée notamment par les mono-légumes (courgettes, brocolis, haricots verts) et les mélanges poêlés<sup>3</sup>. Les consommateurs, notamment les familles et seniors, optent davantage pour ces formats pratiques. Les végétalistes soulignent que 93 % des Français reconnaissent les surgelés comme un moyen efficace d'intégrer des légumes dans leur alimentation, un constat similaire pour les conserves avec 94 % d'adhésion<sup>4</sup>.

À l'inverse, les légumes en conserve subissent un déclin de -2,6 % en volume, malgré un léger rebond en valeur (+1,2 %). Seuls les petits pois enregistrent une légère croissance (+0,4 % volume, +1,5 % valeur)<sup>5</sup>. Cette situation reflète une concurrence accrue des marques distributeurs (MDD), notamment dans un contexte de contraintes budgétaires, où le prix reste un frein à la consommation.

Le segment des légumes frais prêts à consommer, incluant plats traiteurs, salades, pizzas et snacking, atteint 6 Md€ en 2024, représentant 8,6 % du rayon frais libre-service, et connaît une dynamique positive malgré l'inflation : +1,7 % en volume sur quatre mois<sup>6</sup>. Ces produits séduisent par leur praticité, fraîcheur et diversité, répondant aux nouvelles attentes des consommateurs pour des solutions rapides et plaisantes à consommer.

En termes de dépenses individuelles, chaque foyer français consacre environ 150–200 € par an aux produits surgelés, ce qui confirme leur intégration dans les habitudes alimentaires quotidiennes<sup>7</sup>. Par ailleurs, l'épicerie bio continue de marquer le pas en 2024, avec des reculs

---

<sup>3</sup> Linéaires. (2024). *“Évolution du marché des légumes transformés en France : Les surgelés gagnent du terrain, les conserves résistent difficilement”*

<sup>4</sup> UNILET (2025) *“Bilan 2024 : belle résistance des légumes en conserve et surgelés, un potentiel à confirmer pour accompagner la végétalisation des assiettes des Français”*

<sup>5</sup> LSA. (2024). *“Les légumes en conserve, en baisse de volume malgré une hausse modérée en valeur”*.

<sup>6</sup> LSA. (2024). *“Le rayon traiteur frais et snacking continue de progresser malgré l'inflation en France”*

<sup>7</sup> Modèles de Business Plan. (2024). *“Le marché des produits surgelés en France : chiffres et analyse.”*

en valeur (-12,3 %) et en volume (-8,3 %) dans le secteur bio au premier semestre<sup>8</sup>, impactant légèrement les gammes premiums ou bio que le Groupe Bonduelle pourrait proposer.

Analyse qualitative : Le consommateur français perçoit ces produits transformés comme pratiques, nutritifs et accessible en toute saison, mais ils sont exigeants en matière de transparence, certifications et mentions telles que « origine France », « nutritionnelle » ou « communication responsable ». Si ces éléments sont considérés comme « des obligations », ils ne suffisent pas à créer un différenciateur significatif en rayon (pas de levier d'achat fort), sauf si une marque comme Cassegrain ou D'aucy y ajoute un discours proactif de traçabilité et d'authenticité, notamment via une stratégie coopérative ou un storytelling engageant.

Dans ce contexte, Bonduelle évolue sur trois grands segments :

- Conserves : marché stable/favorable en valeur mais sous pression volume, soumis à la concurrence des MDD ;
- Surgelés : segment en croissance dynamique, avec forte demande pour la praticité ;
- Frais traiteur : secteur porteur, en expansion malgré l'inflation, reflet d'une évolution vers des repas rapides et gourmands.

Ces dynamiques soulignent l'importance cruciale pour Bonduelle de consolider ses arguments en innovation produit, et communication transparente et responsable, afin de valoriser ses avantages et se distinguer face à une concurrence forte.

### 1.1.2. Au niveau de l'offre

Le marché français des conserves atteint environ 4,5 milliards € en 2023, avec une croissance annuelle modérée estimée autour de +3,4 %<sup>9</sup>. Les conserves de légumes représentent 41,1 % de ce segment, tandis que celles de poissons représentent 24,7 %, totalisant près des trois quarts du marché<sup>10</sup>. En 2024, malgré une baisse des volumes (-2,6 %), la valeur est restée stable (+1,2 %) grâce à l'inflation<sup>11</sup>. Ce marché reste pertinent pour Bonduelle, mais il doit relever le défi du coût-valeur perçu : malgré un besoin de garantie sanitaire et de qualité, la

<sup>8</sup> NielsenIQ. (2024). "Le marché bio poursuit son recul au premier semestre 2024."

<sup>9</sup> Businesscoot. (2024). "Le marché de la conserve – France."

<sup>10</sup> Axia Consultants. (2024, 18 mars). "Marché des conserves alimentaires en 2023"

<sup>11</sup> Réussir Fruits & Légumes. (2024). "Quel est le seul légume en conserve qui a observé une croissance des ventes en 2024 ?"

simple conformité ne suffit pas à créer un avantage compétitif distinctif.

Le marché des surgelés en France a subi un retrait de volume de 7 % et une baisse de 4 % en valeur en 2022 en raison de l'inflation<sup>12</sup>. Toutefois, les chiffres de 2024 montrent un redressement : les ventes de légumes surgelés progressent de +3,2 % en volume et +5,6 % en valeur. Malgré cette reprise, les surgelés doivent surmonter une sensibilité continue aux prix, avec une préférence marquée des consommateurs vers les produits mono-légumes et les MDD. Pour Bonduelle, le défi consiste à renforcer la perception de valeur ajoutée via la différenciation (bio, origine, traçabilité) afin de limiter l'érosion face aux marques distributeurs.

Le traiteur frais représente désormais 8,6 % du rayon frais libre-service, avec un chiffre d'affaires estimé à 6 milliards € en 2024<sup>13</sup>. Ce segment, particulièrement dynamique, affiche une croissance fulgurante de +26,9 % entre 2019 et 2023, et une augmentation de +1,7 % en volume sur les quatre derniers mois. Ce succès repose sur des facteurs clés : praticité, diversité, fraîcheur et positionnement tarifaire compétitif face à la restauration hors domicile<sup>14</sup>. Pour Bonduelle, ce segment offre une opportunité de renforcer son rôle de leader de l'alimentation végétale, à condition d'ancrer sa communication sur la qualité, le plaisir gustatif et la responsabilité éco-responsable pour se différencier des concurrents.

Le secteur des légumes transformés est structuré autour de plusieurs marchés : les conserves, les surgelés, et les plats traiteurs. Sur chacun de ces segments, la concurrence est vive, marquée par la montée en puissance des marques de distributeurs (MDD) et par des acteurs historiques ou spécialisés. Bonduelle, via ses marques Bonduelle et Cassegrain, occupe des positions de leader ou de challenger, selon les segments.

Sur le marché de la conserve, Bonduelle et Cassegrain représentent ensemble environ 30 % de part de marché, suivis de près par D'aucy (25 %). Les MDD dominent néanmoins ce segment avec 35 %, illustrant une forte banalisation de l'offre et une guerre des prix constante<sup>15</sup>.

---

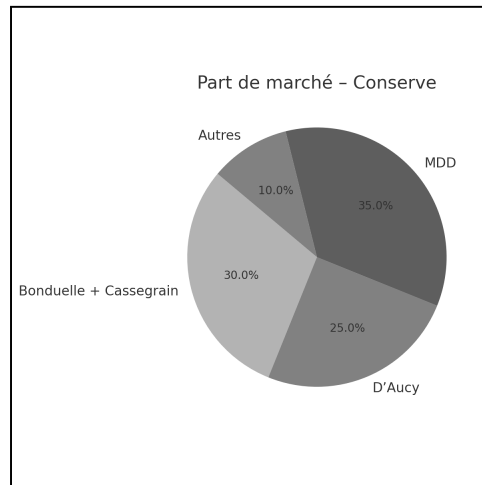
<sup>12</sup> Institut International du Froid (IIF). (2022). "Le marché mondial des aliments surgelés en 2022."

<sup>13</sup> SIAL Paris. (2024). "Traiteur & Snacking", Snacking.fr. (2024). "Le traiteur frais, le rayon qui valait 6 Mds € en 2024, s'emballe pour le snacking"

<sup>14</sup> Points de Vente. (2024). "Traiteur frais : Un rayon en plein essor"

<sup>15</sup> Axia Consultants. (2024). "Marché des conserves alimentaires en 2023"

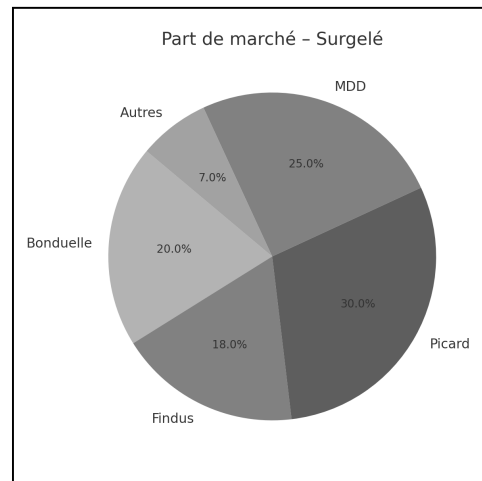
Figure 5 : Parts de marché de la conserve en France



Source : *Fait par nos soins*

Du côté des surgelés, Bonduelle reste un acteur important avec 20 % de part de marché, face à des concurrents comme Picard (30 %) ou Findus (18 %), tandis que les MDD continuent de grignoter des parts (25 %) en jouant sur les prix<sup>16</sup>.

Figure 6 : Parts de marché des surgelés en France



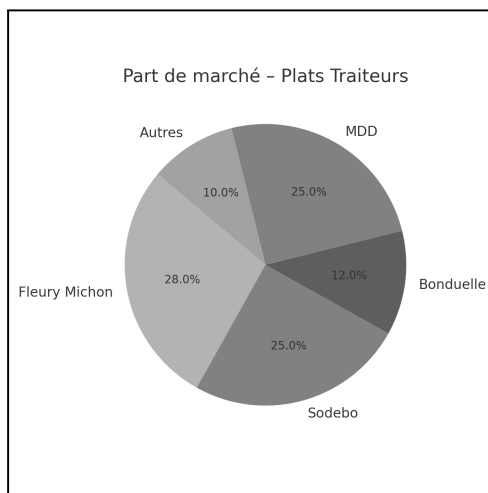
Source : *Fait par nos soins*

Quant aux plats traiteurs frais, segment en forte croissance, Bonduelle est encore en développement, avec environ 12 % de part de marché. Ce marché est dominé par Fleury

<sup>16</sup> IIFIIR. (2022). "Le marché mondial des aliments surgelés"

Michon (28 %) et Sodebo (25 %), des marques perçues comme innovantes et centrées sur le plaisir, la praticité et la naturalité<sup>17</sup>.

Figure 7 : Parts de marché des plats traiteur en France



Source : *Fait par nos soins*

Les stratégies concurrentielles varient : D'aucy valorise fortement son statut de coopérative et son ancrage agricole, Picard mise sur l'innovation et la qualité perçue, tandis que les MDD utilisent leur puissance de distribution pour concurrencer sur les prix. Dans ce contexte, Bonduelle doit capitaliser sur son engagement RSE, son expertise végétale et sa capacité à raconter une histoire de marque forte pour maintenir sa place et se différencier dans les rayons.

Concernant les stratégies de distribution, la grande distribution alimentaire en France demeure le canal dominant pour les produits alimentaires dont Bonduelle avec environ 62 % de parts de marché en volumes alimentaires en 2023. Les hypermarchés, supermarchés et drives (Leclerc, Carrefour, Intermarché, etc.) constituent les principaux relais, face à une montée en puissance des formats de proximité (+5 % en Île-de-France entre 2021 et 2023).<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Agro-Media. (2024). "Les produits traiteurs frais poursuivent leur conquête du marché"

<sup>18</sup> Institut Paris Région. (2024). "Dynamiques et stratégies logistiques des grandes enseignes alimentaires en Île-de-France"

La restauration collective représente un débouché stratégique supplémentaire. En 2024, le marché s'élève à 8,45 Md€ (+46 % vs 2015), témoignant de son importance croissante.<sup>19</sup> Les obligations issues de la loi EGAlim renforcent l'intégration de produits durables (50 % de produits de qualité, dont 20 % bio depuis 2024), ce qui pousse les distributeurs à adapter leurs gammes.<sup>20</sup>

Face à une montée de l'e-commerce alimentaire (+20 % du marché en mars 2024), la digitalisation des canaux de distribution devient essentielle<sup>21</sup>. Les enseignes multiplient les offres click & collect, livraisons à domicile, et mises en avant de labels durables et zéro déchet en ligne .

Enfin, les distributeurs diversifient leurs stratégies en investissant dans la restauration intégrée, en réponse à la demande de proximité et de solutions responsables. Le digital en magasin (via le retail media), l'étiquetage environnemental (Eco-Score) et le développement de produits locaux issus de filières responsables (coopératives) sont au cœur des innovations .

Le secteur agroalimentaire, et particulièrement les segments des conserves, surgelés et plats traiteurs, connaît une transformation rapide portée par l'apparition de technologies d'emballage innovantes. En France, le marché de l'« intelligent packaging » a atteint 15,45 milliards USD en 2024, avec une projection de croissance à un taux annuel de 9,4 % entre 2026 et 2033.<sup>22</sup> Ces emballages intelligents intègrent désormais QR codes, étiquettes RFID et capteurs connectés, permettant aux consommateurs de vérifier la traçabilité, la fraîcheur et la recyclabilité des produits en temps réel.<sup>23</sup>

Dans une optique durable, des solutions comme les étiquettes intelligentes UV (Polytag) ou les QR codes intégrés stimulent la transparence, renforcent l'engagement consommateur, et soutiennent les politiques environnementales (âge circulaire, réduction des plastiques).<sup>24</sup> Par

---

<sup>19</sup> Businesscoot. (2025). *“Le marché de la restauration collective – France”*

<sup>20</sup> Food Service Vision. (2024). *“Le marché de la restauration en France”*

<sup>21</sup> LSA. (2024). *“Alimentaire : e-commerce en tête des ventes en ligne”*

<sup>22</sup> Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (2025) - *“Le panorama des industries agroalimentaires 2024”*

<sup>23</sup> Butterfly Packaging. (2025, 5 mois). *“Top 10 des innovations dans l'emballage en 2025”*

<sup>24</sup> Packaging Europe (2025) - *“French MRF detects 100% of plastic bottles recycled using Polytag's UV tags”*

exemple, Bonduelle a introduit un QR code sur ses étiquettes fin 2024, redirigeant vers des contenus valorisant la qualité, la provenance et des recettes végétales.<sup>25</sup>

Par ailleurs, les innovations avancées comme les emballages actifs (libération contrôlée d'antioxydants, détecteurs d'éthylène ou de température) prolongent la durée de vie des produits frais et surgelés, réduisant le gaspillage alimentaire tout en offrant une sécurité accrue au consommateur.<sup>26</sup> Ces technologies étendues ouvrent la voie à des emballages autonomes et connectés, comme les packagings sans batterie capables de surveiller la fraîcheur et d'interagir via NFC .

L'ensemble de ces innovations s'inscrit directement dans les stratégies de communication éco-responsable : elles fournissent des preuves techniques tangibles des engagements RSE, renforcent l'image institutionnelle et apportent un levier de différenciation sur les marchés de la conserve, des surgelés et du frais-traiteur. Pour Bonduelle, investir dans ces technologies représente un facteur clé de succès, en consolidant sa position de leader végétal engagé et en répondant aux attentes de traçabilité, transparence, et durabilité de ses consommateurs.

Face à une demande en mutation, des attentes consommateurs de plus en plus exigeantes et une concurrence active, Bonduelle évolue dans un environnement complexe et hautement concurrentiel. Pour mieux comprendre les leviers stratégiques à activer et les menaces à anticiper, il est désormais nécessaire de décrypter l'environnement concurrentiel direct de l'entreprise à travers le prisme du modèle des cinq forces de Porter.

### 1.1.3. Décryptage de l'activité avec le modèle de Porter

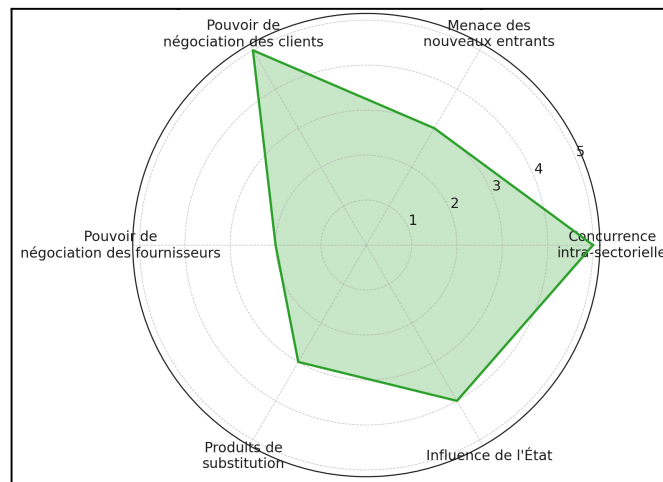
Dans un environnement agroalimentaire en constante mutation, l'analyse des cinq forces de Porter permet de mieux comprendre la position stratégique du Groupe Bonduelle au sein de son secteur, ainsi que les leviers d'action possibles pour renforcer son image institutionnelle à travers une communication éco-responsable.

---

<sup>25</sup> Yumda. (2024). *“Bonduelle entre dans l'année 2025 avec une refonte du logo”*

<sup>26</sup> Wikipédia - *“Active packaging”*

Figure 8 : Schéma de l'analyse des 6 forces de Porter - Groupe Bonduelle



*Source : Fait par nos soins*

L'intensité de la concurrence est particulièrement élevée. Bonduelle évolue face à des acteurs historiques comme D'aucy, Findus, Picard ou encore Fleury Michon, tout en subissant la pression croissante des marques de distributeurs (MDD), qui dominent de nombreux segments en jouant sur des prix agressifs. Cette banalisation de l'offre renforce la nécessité pour les marques comme Bonduelle de se différencier autrement que par le prix, notamment par des engagements forts et une communication sincère et démontrable. Dans ce contexte, l'image institutionnelle devient un véritable levier stratégique pour affirmer sa singularité.

La menace des nouveaux entrants reste modérée, en raison des barrières à l'entrée importantes telles que les exigences réglementaires, les coûts d'investissement en production, ou encore les défis logistiques. Toutefois, l'émergence de start-up ou de marques à taille humaine positionnées sur des segments bio, durables ou locaux, témoigne d'un renouveau du marché qui interpelle les grandes marques. Ces acteurs misent sur des modèles coopératifs, la transparence ou la proximité, éléments particulièrement valorisés par les consommateurs. Pour Bonduelle, cela implique de continuer à faire évoluer sa communication et ses preuves d'engagement pour préserver son leadership.

Le pouvoir de négociation des clients est élevé. Les consommateurs, de plus en plus avertis, attendent des marques qu'elles adoptent des comportements responsables, tout en maintenant des prix accessibles. Ils sanctionnent le greenwashing et valorisent la transparence, la

traçabilité, l'origine France ou encore les certifications reconnues. Par ailleurs, les distributeurs (hypermarchés, supermarchés, drives) exercent également une pression constante, notamment via leurs MDD, renforçant l'exigence d'un positionnement clair et légitime pour les marques nationales. Une stratégie de communication éco-responsable permet alors de regagner en attractivité et en confiance, en valorisant des éléments distinctifs auprès de ces publics clés.

Du côté des fournisseurs, leur pouvoir de négociation reste faible à modéré. Bonduelle collabore étroitement avec un réseau d'agriculteurs partenaires, souvent via des contrats de filière, ce qui limite la volatilité. Cependant, le durcissement des contraintes réglementaires en matière environnementale (loi EGalim, traçabilité, agriculture régénératrice) peut revaloriser les fournisseurs engagés dans des pratiques vertueuses. Ces partenariats durables constituent alors un véritable atout narratif dans le cadre d'une communication responsable, en renforçant la crédibilité des engagements de la marque.

Quant à la menace des produits de substitution est réelle mais maîtrisable. Les légumes transformés (conserves, surgelés, plats traiteurs) peuvent être remplacés par des produits frais, du snacking végétal ou des repas préparés à domicile. Toutefois, ces alternatives n'offrent pas toujours le même niveau de praticité, de conservation ou d'accessibilité économique. L'enjeu pour Bonduelle est donc de renforcer la valeur perçue de ses produits via des messages clairs, incarnés, et centrés sur l'utilité sociale, nutritionnelle et environnementale de ses solutions végétales.

Enfin, l'État joue un rôle déterminant dans le secteur agroalimentaire à travers une réglementation stricte sur l'environnement, la traçabilité et la communication responsable. Des lois comme la loi AGECE ou les politiques européennes (Pacte Vert etc..) imposent à Bonduelle de renforcer ses engagements durables et de les rendre vérifiables. Ce cadre réglementaire agit à la fois comme une contrainte et une opportunité stratégique, en valorisant les entreprises capables de prouver leur responsabilité environnementale et sociale

En somme, cette analyse met en lumière une forte pression concurrentielle, mais également de nombreuses opportunités à saisir pour Bonduelle. En investissant dans une communication éco-responsable authentique, démontrable et alignée avec ses valeurs historiques, le groupe

peut renforcer son image institutionnelle, fidéliser ses publics et conserver sa place de leader de l'alimentation végétale.

## 1.2. Diagnostic succinct de l'entreprise

### 1.2.1. Diagnostic externe avec le PESTEL associé au deuxième volet du SWOT

Dans la continuité de l'analyse des forces concurrentielles influençant le positionnement stratégique de Bonduelle, il convient désormais d'élargir la réflexion à son environnement macro-économique. L'analyse PESTEL permet ainsi de décrypter les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux qui influencent l'activité du groupe. Ce cadre d'analyse est d'autant plus pertinent qu'il éclaire les conditions d'émergence et de réception des actions de communication éco-responsable, dans un contexte de fortes attentes sociétales et de transformation durable du secteur agroalimentaire. En identifiant les opportunités à saisir et les menaces à anticiper, cette approche vise à mieux comprendre les leviers à activer pour renforcer l'image institutionnelle de Bonduelle auprès de ses parties prenantes.

**Tableau 6** : Analyse PESTEL de l'environnement

Aspect du PESTEL	Informations et sources	Conséquences prévisibles	Opportunité ou menace	Solutions pour Bonduelle
Politique	Le Pacte Vert de l'UE impose une réduction de 50 % des pesticides d'ici 2030. ( <a href="#">Commission Européenne, 2023</a> ).	Renforcement de la communication sur les pratiques agricoles durables et locales	Opportunité	Mettre en avant ses engagements sur la réduction des intrants agricoles
	Stratégie européenne « De la ferme à la table » encourageant des pratiques agricoles durables. ( <a href="#">Commission</a>	Pression à démontrer les engagements environnementaux de la chaîne de	Opportunité	Communiquer de manière pédagogique sur la stratégie durable du groupe

	<a href="#">Européenne, 2023</a> ).	valeur		
Économique	L'inflation alimentaire affecte le pouvoir d'achat des Français, poussant à des arbitrages. ( <a href="#">INSEE, 2024</a> ).	Tension entre prix abordables et positionnement responsable	Menace	Valoriser les bénéfices nutritionnels, environnementaux et le juste prix
	Le marché du bio ralentit, mais les attentes restent fortes en matière d'engagement. ( <a href="#">NielsenIQ, 2023</a> ).	Nécessité d'articuler offre responsable et accessibilité pour éviter un repli	Menace	Proposer des gammes responsables accessibles à tous
Sociologique	Les jeunes générations attendent des preuves concrètes d'engagement de la part des marques. ( <a href="#">Kantar, 2024</a> ).	Les marques doivent incarner des valeurs fortes et démontrables	Opportunité	Adopter une communication incarnée et transparente, adaptée aux jeunes générations
	Hausse de l'intérêt pour les circuits courts, la naturalité, le végétal. ( <a href="#">Greenflex, 2023</a> ).	Orientation vers des produits simples, locaux et végétaux	Opportunité	Renforcer la communication sur les filières courtes et la naturalité
Technologique	Digitalisation des interactions : QR codes, blockchain, transparence augmentée. ( <a href="#">EY, 2023</a> ).	Accélération de la transparence via des outils digitaux	Opportunité	Inclure des QR codes informatifs sur l'origine et les pratiques de production
	Montée de l'IA dans les outils de communication personnalisée. ( <a href="#">McKinsey, 2023</a> ).	Personnalisation des messages via des technologies avancées	Opportunité	Utiliser des outils IA pour ajuster les contenus aux attentes consommateurs
Environnemental	Urgence climatique, perte de biodiversité, pression sur l'eau et les sols. ( <a href="#">ADEME, 2023</a> ).	Communication obligatoire sur les engagements climatiques	Menace	Publier des indicateurs de performance environnementale simples et visuels
	Sensibilité croissante à l'empreinte carbone des produits agroalimentaires.	Attentes renforcées sur les preuves d'impact	Menace	Inclure l'empreinte carbone dans l'étiquetage ou les supports web

	(Citeo, 2023).	écologique		
Légal	Loi AGECE : interdiction progressive des plastiques à usage unique. (Ministère Transition Écologique, 2023).	Obligation d'adapter les packagings et matériaux	Menace	Anticiper l'interdiction des plastiques en innovant sur les emballages durables
	Étiquetage environnemental obligatoire en cours d'expérimentation. (ADEME, 2023).	Anticipation de nouvelles normes environnementales en communication	Menace	Tester et intégrer progressivement l'étiquetage environnemental produit

Source : Fait par nos soins

#### Aspect Politique :

L'environnement politique est marqué par des engagements réglementaires forts au niveau européen. Le Pacte Vert et la stratégie « De la ferme à la table »<sup>27</sup> (Commission Européenne, 2023) imposent aux entreprises agroalimentaires comme Bonduelle des contraintes strictes de réduction des pesticides, d'agriculture durable et de traçabilité complète.

Conséquences : Obligation de renforcer la communication autour des pratiques agricoles durables et locales.

Opportunité : Bonduelle peut anticiper et valoriser ces réglementations en démontrant un leadership écologique, gagnant ainsi en crédibilité auprès des consommateurs soucieux de l'environnement.

#### Aspect Économique :

L'environnement économique est actuellement marqué par une forte inflation alimentaire<sup>28</sup> (INSEE, 2024) et une baisse du pouvoir d'achat des Français, ainsi qu'un ralentissement de la croissance du marché bio<sup>29</sup> (NielsenIQ, 2023). Ces tendances économiques représentent une menace pour les produits premium, obligeant Bonduelle à trouver un juste équilibre entre qualité, prix, et engagement éco-responsable.

Conséquences : Nécessité de justifier les prix via une communication axée sur les bénéfices

<sup>27</sup> Commission Européenne. (2023). *Pacte Vert Européen (European Green Deal)*

<sup>28</sup> INSEE. (2024). *Inflation et pouvoir d'achat des ménages – Chiffres 2024*

<sup>29</sup> NielsenIQ. (2023). *Les Français et le bio en 2023 : Évolution du marché et tendances*

concrets des produits (qualité nutritionnelle, origine locale, production responsable).

Menace : Risque que les consommateurs perçoivent un décalage entre les promesses responsables et la réalité économique.

Aspect Sociologique :

Les consommateurs d'aujourd'hui, notamment les jeunes générations, sont particulièrement sensibles aux questions environnementales et sociétales. Ils exigent transparence, authenticité et preuves d'engagement<sup>30, 31</sup> (Kantar, 2024 ; Greenflex, 2023). Les tendances actuelles vers la naturalité, le végétal, et les circuits courts renforcent les attentes envers des marques crédibles et authentiques.

Conséquences : Bonduelle doit impérativement démontrer clairement ses engagements, sous peine d'être accusée de greenwashing.

Opportunité : Développer des stratégies marketing axées sur le storytelling émotionnel, l'incarnation humaine (producteurs), et des preuves transparentes des actions éco-responsables.

Aspect Technologique :

La digitalisation croissante et l'usage de technologies avancées telles que la blockchain, les QR codes et l'intelligence artificielle<sup>32, 33</sup> (EY, 2023 ; McKinsey, 2023) permettent désormais une traçabilité complète, une transparence accrue, ainsi qu'une personnalisation poussée des messages.

Conséquences : Bonduelle peut utiliser ces technologies pour mieux informer et convaincre ses consommateurs des bénéfices environnementaux réels de ses produits et de son processus de production.

Opportunité : Mettre en place des campagnes digitales innovantes et des outils interactifs sur les packagings, renforçant ainsi l'image de marque transparente et engagée de Bonduelle.

Aspect Environnemental :

La pression environnementale est particulièrement intense dans l'agroalimentaire, avec le

---

<sup>30</sup> Kantar. (2024). *Comment les marques peuvent-elles gagner le cœur de la génération Z ?*

<sup>31</sup> Greenflex. (2023). *Baromètre Consommateur Responsable 2023*

<sup>32</sup> EY. (2023). *FMCG 2030 : Anticiper les défis de l'industrie des produits de grande consommation*

<sup>33</sup> McKinsey & Company. (2023). *L'IA et les stratégies d'entreprise en France*

dérèglement climatique, la perte de biodiversité et l'épuisement des ressources<sup>34</sup> (ADEME, 2023). La sensibilité des consommateurs à l'empreinte carbone des produits agroalimentaires est croissante<sup>35</sup> (Citeo, 2023).

Conséquences : Nécessité absolue pour Bonduelle de communiquer concrètement et de manière vérifiable sur ses engagements climatiques, ses stratégies de réduction d'empreinte carbone, et ses efforts en matière de biodiversité.

Menace/Opportunité : Un manque de crédibilité ou des communications vagues pourraient gravement nuire à l'image, tandis qu'une stratégie claire et vérifiable pourrait renforcer l'engagement et la confiance du public.

Aspect Légal :

Les nouvelles réglementations françaises et européennes comme la loi AGECE<sup>36</sup> (Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire, Ministère Transition Écologique, 2023) ainsi que l'expérimentation d'un étiquetage environnemental obligatoire<sup>37</sup> (ADEME, 2023) constituent des contraintes fortes sur les emballages et l'information aux consommateurs.

Conséquences : Obligation d'adaptation rapide pour Bonduelle au niveau de ses packagings, de ses supports de communication, et de ses processus internes de reporting environnemental.

Menace/Opportunité : Ces nouvelles obligations légales, si anticipées et bien exploitées, constituent une opportunité de différenciation stratégique pour Bonduelle, lui permettant de s'affirmer comme pionnier d'un marketing responsable transparent.

Conclusion stratégique générale :

À travers cette analyse PESTEL, un enjeu stratégique clair se dessine pour Bonduelle : réussir à établir durablement une image institutionnelle positive fondée sur une communication éco-responsable à la fois transparente, authentique et démontrable, tout en répondant aux fortes pressions sociétales, réglementaires et économiques actuelles.

C'est précisément ce contexte complexe qui légitime pleinement ta problématique de recherche sur l'impact de la communication éco-responsable sur l'image institutionnelle, en

---

<sup>34</sup> ADEME. (2023). Repères Changement climatique 2023

<sup>35</sup> Citeo. (2023). *Comment les Français perçoivent l'impact carbone des produits ?*

<sup>36</sup> Ministère de la Transition Écologique. (2023). *Loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (AGECE)*

<sup>37</sup> ADEME. (2023). *Repères Changement climatique 2023*

mettant en avant des bonnes pratiques de l'environnement tels que la transparence, l'authenticité émotionnelle, l'utilisation stratégique des technologies numériques, l'anticipation des attentes générationnelles et une adaptation économique pertinente.

### 1.2.2. Diagnostic interne avec le premier volet du SWOT

**Tableau 7 : Analyse interne SWOT**

<b>Diagnostic Interne</b>	
<b>Liées aux Performances</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader sur le marché de la conserve en France, 170 ans de savoir-faire</li> <li>- Marché du surgelé : reprise dynamique du marché en 2024, portée par la praticité et la recherche de produits sains et accessibles</li> <li>- Marché du frais en forte croissance, tiré par la demande de produits végétaux, pratiques et gourmands, offrant un fort potentiel d'innovation</li> <li>- Résilience face aux fluctuations grâce à un portefeuille diversifié (conserves, surgelés, frais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché de la conserve en légère croissance en valeur, mais pression sur les volumes</li> <li>- Faibles marges sur certains segments en volume</li> </ul>
<b>Liés aux ressources (tangibles et intangibles)</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p>Tangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usines et capacités logistiques étendues (International dans près de 100 pays).</li> <li>- Siège social à Villeneuve d'Ascq en France (savoir-faire Français)</li> </ul> <p>Intangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir-faire végétal &amp; R&amp;D.</li> <li>- Certifications (ex. BCorp, chartes agronomiques).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'investissements pour moderniser packagings, process, communication, marketing ...</li> <li>- Dépendance à l'évolution des filières agricoles pour la traçabilité</li> </ul>
<b>Liées à la notoriété et à l'image</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image de marque et institutionnelle forte en faveur de l'alimentation végétale durable et de la transition vers le végétal</li> <li>- Marque reconnue en France et à l'international : Bonduelle, Cassegrain, Bistro, Globus</li> <li>- Initiatives RSE prometteuses (communication, certifications, Fondation permettant de sensibiliser et soutenir avec un autre angle).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de greenwashing perçu si transparence insuffisante</li> <li>- Manque de protocoles clairs de gestion de crise RSE pouvant fragiliser la réputation en cas de cyberattaque</li> <li>- Difficulté à traduire l'engagement en différenciation visible en rayon.</li> <li>- Présence sur des marchés en tension (ex : Russie)</li> </ul>

<b>Liées au marketing mix = 7P</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p>Produit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Large portefeuille de produits végétaux : conserves, surgelés, plats traiteurs, snacking, salades, adaptés à différents moments de consommation (repas, apéritif, restauration rapide).</li> <li>- Cassegrain se positionne sur le haut de gamme avec des recettes gastronomiques et un packaging différenciant.</li> <li>- Bonduelle Bistro cible le marché américain avec une offre adaptée au snacking et au végétal prêt-à-consommer.</li> <li>- Globus permet de toucher le marché eurasiatique avec des produits et goûts adaptés aux attentes locales</li> <li>- Développement de gammes santé / gourmands / sans additifs / bio pour répondre aux attentes actuelles des consommateurs</li> </ul>	<p>Produit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de lisibilité perçue par les consommateurs entre les gammes (parfois difficile de distinguer les différences de valeur ajoutée entre marques et MDD)</li> <li>- Offre qui pourrait encore gagner en gourmandise et en modernité, avec des recettes plus créatives, savoureuses et en phase avec les nouvelles tendances alimentaires</li> </ul>
<p>Prix :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnement tarifaire cohérent avec le segment moyen/haut de gamme, notamment pour Cassegrain avec son positionnement premium et Bonduelle avec un positionnement milieu de gamme.</li> <li>- Politique tarifaire adaptée à différents marchés internationaux (entrée de gamme avec Globus en Europe de l'Est, premium avec Cassegrain en France).</li> </ul>	<p>Prix :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression forte sur les prix face aux MDD, ce qui rend difficile la valorisation perçue sur certains segments (notamment conserve).</li> <li>- Risque de perception d'un prix trop élevé sur certains produits premium sans justification perçue suffisante par le consommateur.</li> </ul>
<p>Distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence multi-canal solide : grande distribution, hard-discount, e-commerce, restauration collective, export.</li> <li>- Bonduelle Food Service (restauration collective) bien implantée en restauration hors domicile et restauration collective, notamment en Europe.</li> <li>- Présence dans tous les magasins de grande distribution en cross-merchandising (multi implantation) dans les rayons avec différents segments de produits</li> </ul>	<p>Distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépendance importante à la grande distribution française (fort pouvoir de négociation des distributeurs avec des hausses de prix récurrentes).</li> <li>- Manque de présence différenciante dans certains canaux digitaux ou circuits spécialisés (bio, vrac, boutiques de marques).</li> </ul>
<p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication fondée sur des valeurs de transparence, engagement agricole, traçabilité, responsabilité sociale.</li> </ul>	<p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication parfois jugée trop institutionnelle ou générique : manque de storytelling incarné ou émotionnel sur les marques.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagnes axées sur le végétal, la saisonnalité, l'origine France, le mieux manger avec un slogan qui reste en Français pour mettre en avant le savoir-faire Français.</li> <li>- Partenariat avec des influenceurs spécialisés dans l'alimentation et influenceurs célèbres auprès des populations plus jeunes</li> <li>- Présence dans les salons avec des tables rondes etc comme au Sirha, au salon de l'agriculture, au So Good Festival à Lyon et Marseille ...</li> <li>- Rajeunissement de la marque avec le premier pop up store (magasin éphémère) de Bonduelle à Paris sur un weekend, le premier flagship store (magasin vitrine) à Villeneuve d'Ascq donnant la possibilité de manger des produits Bonduelle et d'acheter dans un même endroit</li> <li>- Mise en place de l'employee advocacy (employés ambassadeurs) permettant de communiquer par le biais des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts encore limités sur les formats digitaux immersifs et participatifs (UGC, influence responsable, contenu vidéo tendance).</li> </ul>
---	--

*Source : Fait par nos soins*

Le diagnostic interne du Groupe Bonduelle met en lumière une entreprise solide, historiquement ancrée dans le paysage agroalimentaire français et international, dotée d'une expertise végétale. Son positionnement multi-segments (conserves, surgelés, traiteurs frais) constitue un atout stratégique majeur pour adresser une diversité de moments de consommation, tout en garantissant une résilience face aux fluctuations des marchés. En effet, Bonduelle tire sa légitimité d'un savoir-faire depuis 170 ans, et d'un ancrage territorial fort, qui fondent son image de marque responsable et experte du végétal.

Cependant, cette structure robuste souffre encore d'un manque de lisibilité de son offre auprès des consommateurs. L'étendue de la gamme peut brouiller la perception de valeur, notamment face à des MDD agressives en prix et à des concurrents à l'identité plus tranchée. À cela s'ajoute une offre encore perfectible sur le terrain de la gourmandise, de la créativité et des tendances culinaires actuelles, particulièrement sur le segment conserve, perçu comme fonctionnel mais peu différenciant. Bonduelle a entamé des efforts sur les produits plus sensoriels (recettes premium, snacking végétal, innovation traiteur), mais ceux-ci mériteraient d'être amplifiés et mieux valorisés par la communication.

Sur le plan marketing, la stratégie de Bonduelle repose sur un mix solide : produits sains, R&D active, positionnements tarifaires adaptés selon les marques (Cassegrain, Bonduelle, Globus, Bistro), et un maillage de distribution large, incluant GMS, e-commerce, restauration collective. Toutefois, des faiblesses structurelles émergent : difficulté à rendre visible l'engagement responsable en rayon, dépendance aux circuits classiques de grande distribution, et une communication parfois jugée trop générique ou peu émotionnelle pour créer de l'attachement. Malgré la mise en avant de preuves tangibles et d'une réelle transparence, certains publics peuvent encore percevoir ces actions comme du greenwashing, ce qui fragilise la portée aspirationnelle de l'image de marque

Dans ce contexte, la communication éco-responsable, si elle est crédible, démontrable et incarnée, apparaît comme un levier décisif de différenciation. Plus qu'un simple outil d'image, elle peut devenir un vecteur de préférence de marque et de réassurance dans des marchés fortement banalisés. D'autant plus que les consommateurs actuels, jeunes générations en tête, expriment des attentes croissantes envers les engagements sociétaux, l'authenticité des discours et la capacité des marques à incarner leurs valeurs.

Dès lors, la problématique de ce mémoire prend tout son sens : dans quelle mesure les actions de communication éco-responsable peuvent-elles faire évoluer positivement l'image institutionnelle d'une entreprise comme Bonduelle, auprès de ses consommateurs finaux ? En croisant les enjeux internes et les dynamiques de marché, il apparaît que la valeur perçue de la marque, la clarté de son discours responsable, la capacité à générer de la confiance et à produire un storytelling sincère seront autant d'éléments déterminants.

Pour répondre aux enjeux soulevés par le diagnostic interne et accompagner l'évolution positive de son image institutionnelle, le Groupe Bonduelle doit donc s'appuyer sur plusieurs facteurs clés de succès. Tout d'abord, il apparaît essentiel de renforcer la différenciation de l'offre, en rendant les gammes plus attractives à travers des recettes innovantes, savoureuses et alignées avec les tendances culinaires actuelles. Cette différenciation passe également par une valorisation explicite des engagements RSE, en fournissant des preuves tangibles et mesurables telles que la traçabilité, les certifications (ex. BCorp) ou encore les impacts sociaux et environnementaux chiffrés.

Par ailleurs, l'entreprise gagnerait à adopter une communication plus émotionnelle et narrative. L'intégration de storytelling sincères, incarnés par des producteurs, collaborateurs ou consommateurs engagés, permettrait de tisser un lien de proximité et de confiance avec ses publics. Cette stratégie doit s'accompagner d'un renforcement de la présence digitale, notamment sur les réseaux sociaux et les canaux émergents, afin de diversifier les points de contact et toucher efficacement les jeunes générations, très sensibles à la transparence et à l'engagement des marques.

Enfin, un enjeu majeur réside dans la cohérence stratégique entre l'innovation produit et le discours de marque. Les efforts en matière de développement durable, de santé ou de naturalité doivent être reflétés fidèlement dans la communication. En alignant fond et forme, Bonduelle pourra consolider son image d'entreprise responsable, accessible et innovante, en cohérence avec son ambition de devenir un acteur majeur de l'alimentation végétale mondiale.

## Sous-partie 2 - Approche opérationnelle du traitement de la question de recherche

### 2.1. Précisions méthodologiques

#### 2.2.1. Approche quantitative

- **Contenu du questionnaire en cohérence avec les hypothèses**

L'objectif de ce questionnaire est de mesurer l'impact de la communication éco-responsable sur l'image institutionnelle du Groupe Bonduelle, en s'appuyant sur les hypothèses et sous-hypothèses formulées dans la première partie de ce mémoire. Les résultats de cette enquête quantitative visent à identifier dans quelles mesures ces pratiques influencent l'image de l'entreprise.

Pour répondre à notre question de recherche et tester les hypothèses établies, nous avons opté pour une approche quantitative en utilisant un questionnaire Google Forms structuré à échelle de Likert à 7 points (1 - pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord). Ce choix méthodologique nous a permis de recueillir des données objectives comparables pour les analyser statistiquement afin d'évaluer les relations entre la communication éco-responsable et l'image institutionnelle de l'entreprise. Le questionnaire est composé de 39 énoncés opérationnels.

A l'issue de la collecte de données, nous avons mené une analyse quantitative à l'aide des logiciels IBM SPSS Statistics et AMOS. Ces outils ont permis notamment de réaliser des analyses de corrélation, des comparaisons de moyennes, des analyses de régressions, afin de vérifier ou infirmer les hypothèses de départ. Ces résultats serviront de base pour dégager des recommandations concrètes et adaptées pour le Groupe Bonduelle.

- **Test du questionnaire**

Afin de garantir la pertinence, la clarté et la qualité du questionnaire, un pré-test a été réalisé auprès de plusieurs experts internes du groupe Bonduelle : la Chief Strategy, Brands and Impact Officer, la Directrice Communication globale, ma tutrice Health & Nutrition Positive Impact / Louis Bonduelle Foundation general delegate, ainsi qu'un groupe de quatre personnes

issues de mon équipe communication interne et externe corporate. Ce pré-test a permis de recueillir leurs retours précieux concernant la formulation des énoncés et la pertinence des thèmes abordés. Suite aux suggestions de reformulation apportées, la lisibilité ainsi que la cohérence globale du questionnaire ont été confirmées, assurant ainsi la fiabilité des résultats recueillis par la suite.

- **Population enquêtée**

La population interrogée dans cette étude correspond aux consommateurs finaux, cibles du groupe Bonduelle. En tant qu'utilisateurs directs des produits Bonduelle, leur perception de l'image institutionnelle du groupe est essentielle pour répondre à notre problématique. L'échantillon obtenu est composé de 342 répondants, une taille pertinente et cohérente avec les normes d'études exploratoires en BtoC. Le questionnaire a été administré en ligne via Google Forms. Pour atteindre un maximum de répondants diversifiés, le lien du questionnaire a été diffusé sur LinkedIn, accompagné de relances régulières. Des affiches avec QR Codes ont également été placées dans des endroits stratégiques, notamment dans les locaux de Bonduelle pour cibler directement les collaborateurs, eux-mêmes consommateurs finaux. Des envois par mail auprès des salariés du groupe Bonduelle ont également été effectués, ainsi qu'auprès de groupes spécifiques localisés en Bretagne et à Paris afin d'obtenir une représentativité géographique plus large sur le territoire français. Les 342 réponses ont été recueillies en approximativement trois semaines et enregistrées automatiquement par Google Forms, facilitant ainsi l'extraction et le traitement ultérieur des données. Pour le traitement statistique approfondi des données recueillies, nous avons utilisé les logiciels IBM SPSS Statistics et AMOS. Ces outils offrent diverses fonctionnalités permettant une analyse complète et rigoureuse :

- Le test de Cronbach pour évaluer la fiabilité et la cohérence interne des mesures utilisées.
- Des tableaux de tri à plat pour réaliser une analyse descriptive et visualiser clairement les résultats de chaque question.
- Le calcul des moyennes permettant d'apprécier les tendances centrales et obtenir une vue d'ensemble des réponses.

- Des analyses de corrélation (Pearson, Spearman et Kendall) pour explorer les relations entre les différentes variables et identifier des associations significatives.
- Enfin, l'analyse de variance (ANOVA) pour détecter les éventuelles différences significatives entre les divers groupes sociodémographiques des répondants.

Ces méthodes garantissent une exploitation approfondie des résultats obtenus et assurent des conclusions fiables et robustes concernant l'impact des actions de communication éco-responsable sur l'image institutionnelle du groupe Bonduelle auprès des consommateurs finaux.

- **Analyse de la fiabilité du questionnaire**

Dans cette partie, nous évaluerons la fiabilité et la validité du questionnaire employé pour évaluer les variables de notre recherche.

Les variables (communication éco-responsable et évolution de l'image institutionnelle), ainsi que leurs sous-variables, ont été définies à partir de l'état de l'art. Les énoncés ont également été inspirés de la littérature existante. Toutefois, une analyse de fiabilité a été menée afin de s'assurer que, dans des conditions d'administration identiques, ces énoncés produisent des résultats cohérents et reproductibles.

Cette analyse a été réalisée en utilisant l'alpha de Cronbach qui est le coefficient le plus utilisé pour mesurer à quel point les énoncés sont cohérents entre eux et évaluent le même concept (Tavakol & Dennick, 2011). Les valeurs des coefficients de l'alpha de Cronbach de nos variables et sous-variables étant supérieures ou égal à 0,7, donc les énoncés sont cohérents entre et eux et mesurent bien ces sous variables.

**Tableau 8** : Alpha de C selon les variables et les sous-variables

Variable	Alpha de C	Nombre d'items
<b>Communication éco-responsable</b>		23
Perception du consommateur	0,849	6
Publicité environnementale	0,730	5
Engagement associé à la communication RSE	0,881	6
Utilisation des réseaux sociaux numériques	0,934	6
<b>Image institutionnelle</b>		16
Capital marque	0,858	5
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	0,853	6
Attachement/amour pour la marque	0,905	5

*Source : Fait par nos soins*

Les variables principales (Communication éco-responsable et Image institutionnelle), ainsi que leurs sous-variables (Perception du consommateur, Publicité environnementale, Engagement associé à la communication RSE, Utilisation des réseaux sociaux numériques, Capital marque, Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur, Attachement/amour pour la marque) ont été définies et opérationnalisées à partir de la littérature existante. Les items sélectionnés pour mesurer ces variables sont donc issus de travaux antérieurs similaires validés par l'état de l'art.

Cependant, afin de garantir la fiabilité de ces items, une analyse de fiabilité a été menée. Cette dernière vérifie que les différents items mesurant une même variable produisent des résultats cohérents et reproductibles dans des conditions similaires. Comme précisé dans les travaux de McCrae (2014) et de Nezlek (2017), une telle analyse assure la stabilité temporelle et la cohérence conceptuelle des mesures retenues.

Cette évaluation de la fiabilité a été réalisée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, qui est le coefficient le plus utilisé pour mesurer la cohérence interne des items composant une même variable (Tavakol & Dennick, 2011).

Selon les résultats présentés dans le tableau des Alphas de Cronbach, toutes les variables et sous-variables affichent un coefficient égal ou supérieur au seuil de 0,7 recommandé dans la littérature. En effet, les coefficients obtenus vont de 0,730 pour la variable « Publicité environnementale » jusqu'à 0,934 pour la variable « Utilisation des réseaux sociaux numériques », attestant ainsi une excellente cohérence interne.

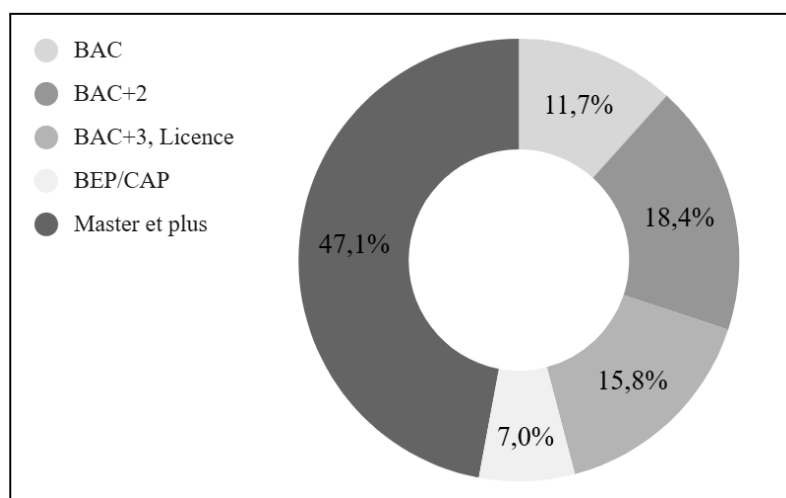
Ces résultats confirment que les items choisis mesurent bien les concepts étudiés, assurant ainsi la validité interne des outils de mesure utilisés pour ce mémoire. Nous pouvons dès lors considérer que ces résultats valident pleinement la qualité méthodologique de notre étude, permettant de poursuivre vers les analyses suivantes.

## 2.2. Tri à plat ou analyse univariée

Le tri à plat des données obtenues grâce au questionnaire permet de d'obtenir une vue d'ensemble des données recueillies et de rendre compte de comment se compose la population étudiée comme le montre le graphique ci-dessous de la répartition des profils dans la population enquêtée. Cela permet de garantir la représentativité de l'échantillon.

- **Présentation des personnes enquêtées**

Figure 9 : Répartition des personnes enquêtées selon le niveau d'études

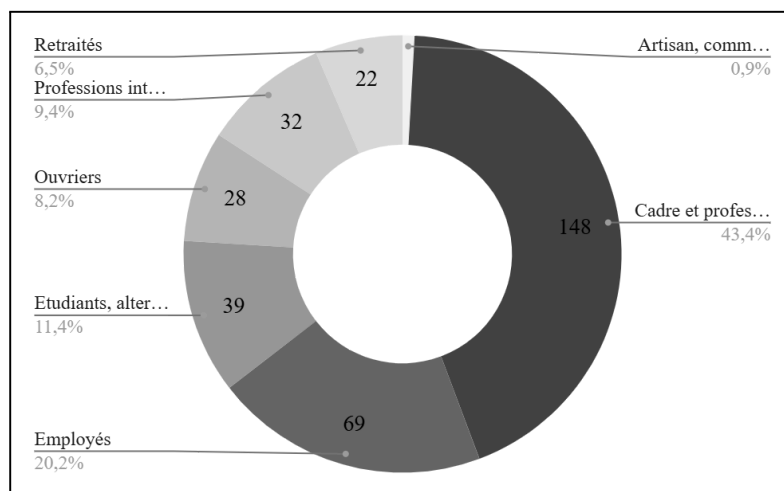


Source : Fait par nos soins

La majorité des répondants possède un niveau d'études élevé : 47,1 % détiennent un diplôme de Master ou plus, ce qui constitue le groupe le plus important. Les niveaux intermédiaires (BAC+2 et Licence) sont également bien représentés, avec respectivement 18,4 % pour les titulaires d'un Bac+2 et 15,8 % pour les diplômés de Licence (BAC+3). Les niveaux inférieurs sont quant à eux moins présents, avec seulement 11,7 % de titulaires du BAC et 7 % ayant un niveau de formation BEP/CAP.

Cette forte représentation de répondants diplômés suggère une capacité d'analyse et un esprit critique élevés, les rendant plus sensibles aux stratégies de communication éco-responsable de Bonduelle. Exigeants quant à la transparence et à l'authenticité des engagements sociétaux et environnementaux, ils confirment ainsi la pertinence d'une communication adaptée à un public sensibilisé au développement durable.

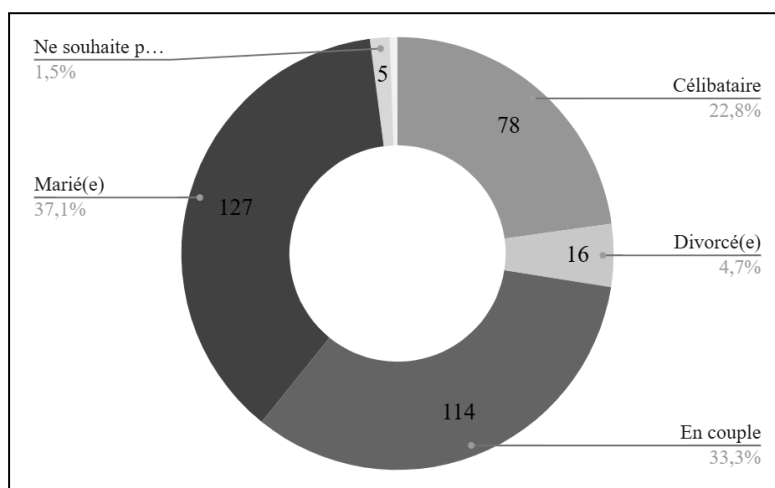
Figure 10 : Répartition des personnes enquêtées selon leur catégorie socioprofessionnelle



Source : *Fait par nos soins*

La catégorie socioprofessionnelle la plus représentée est celle des cadres et professions intellectuelles supérieures (32,6 %), suivie par les étudiants (27,9 %). Cette dominance indique un échantillon majoritairement constitué d'individus actifs et jeunes, potentiellement attentifs et exigeants face aux démarches de communication éco-responsable de Bonduelle, soulignant ainsi la pertinence d'une stratégie transparente et crédible.

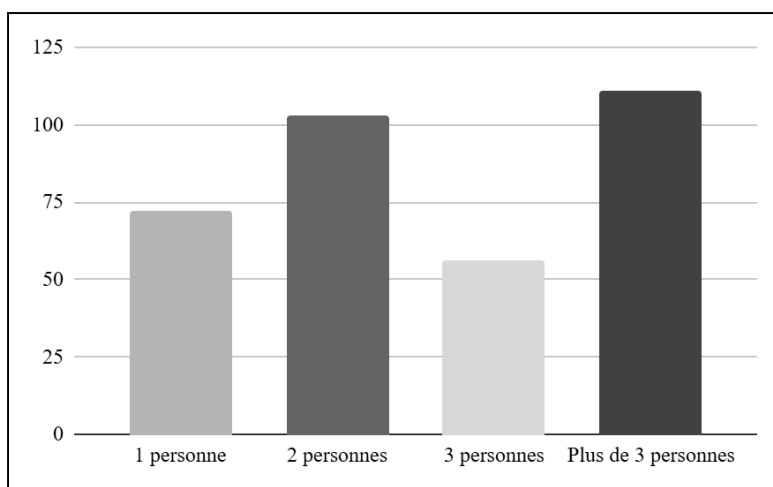
Figure 11: Répartition des personnes enquêtées selon leur situation familiale



Source : *Fait par nos soins*

La majorité des répondants vit en couple avec enfant(s) (45,1 %), suivie par les célibataires (27 %). Cette répartition suggère que Bonduelle s'adresse principalement à des consommateurs sensibles aux questions familiales, pouvant être particulièrement attentifs à une communication éco-responsable valorisant la santé, l'avenir des enfants et le bien-être familial.

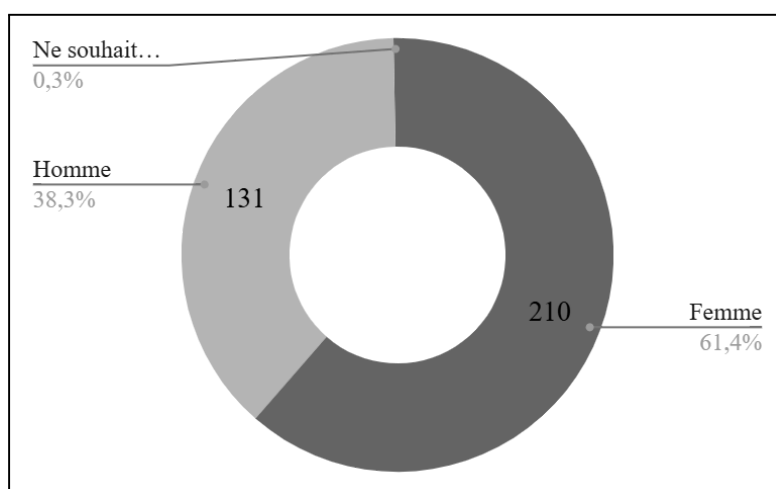
Figure 12 : Répartition des personnes enquêtées selon leur foyer



Source : *Fait par nos soins*

Près de la moitié des répondants (47,9 %) vivent dans un foyer de 3 personnes ou plus, ce qui reflète des modes de vie familiaux ou collectifs. Ces profils sont souvent concernés par des choix de consommation durables à l'échelle du foyer, renforçant l'intérêt pour une communication éco-responsable qui valorise la qualité, la transparence et l'impact à long terme.

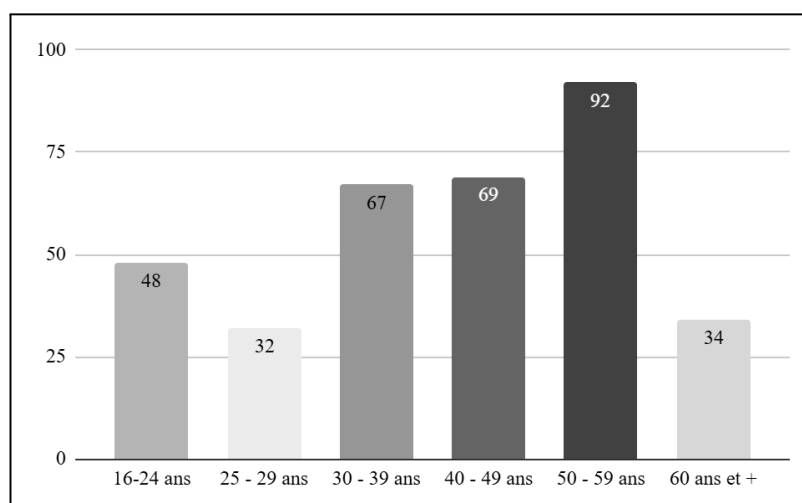
Figure 13 : Répartition des personnes enquêtées selon leur genre



Source : *Fait par nos soins*

L'échantillon est majoritairement composé de femmes (67,6 %), ce qui reflète une surreprésentation d'un public souvent impliqué dans les choix de consommation du foyer. Bien que les femmes constituent l'une des cibles principales dans le secteur alimentaire, la présence de 32,4 % d'hommes permet de conserver une certaine diversité dans les profils, assurant un regard relativement équilibré sur la communication éco-responsable.

Figure 14 : Répartition des personnes enquêtées selon leur âge



Source : *Fait par nos soins*

La majorité des répondants ont entre 26 et 45 ans (54,4 %), représentant une population active, souvent décisionnaire en matière de consommation. Les 18-25 ans constituent 29,4 % de l'échantillon, témoignant d'une forte présence des jeunes adultes. Ce profil global reflète des générations particulièrement sensibilisées aux enjeux environnementaux, ce qui est pertinent pour analyser la réception de la communication éco-responsable.

En définitive, la population interrogée dans le cadre de cette étude se révèle globalement cohérente avec les cibles traditionnelles de Bonduelle ainsi qu'avec les enjeux soulevés par notre problématique. Majoritairement composée de femmes, de personnes âgées de 26 à 45 ans, de diplômés de l'enseignement supérieur et de foyers familiaux de trois personnes ou plus, l'échantillon regroupe des profils décisionnaires en matière de consommation, souvent sensibilisés aux questions environnementales. La forte proportion de cadres, d'étudiants et de jeunes adultes, publics attentifs aux engagements sociétaux des marques, renforce la pertinence d'une analyse portant sur l'impact de la communication éco-responsable sur l'image institutionnelle d'une entreprise comme Bonduelle.

## 2.2. Statistiques des variables et sous-variables

Afin d'obtenir une compréhension claire et approfondie de la perception globale des répondants, nous avons procédé à une analyse descriptive des principales variables et sous-variables étudiées. Cette méthode permet d'évaluer la dispersion des réponses, d'identifier les tendances dominantes et de comprendre les dimensions les plus ou moins valorisées par les participants. À cette fin, un score moyen a été calculé pour chaque variable à partir des réponses collectées, ce qui nous donne une première lecture des perceptions liées aux différentes pratiques en matière de communication éco-responsable ainsi qu'à l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise.

**Tableau 9** : Caractéristiques des variables et sous-variables

	Minimum	Moyenne	Ecart type	Maximum
Communication éco-responsable	2	5,05	0,9	7
Perception du consommateur	2	5,68	1,03	7
Publicité environnementale	1,8	5,51	1,08	7
Engagement associé à la communication RSE	1,83	5,4	1,15	7
Utilisation des réseaux sociaux numériques	1	3,68	1,52	7
Image institutionnelle	1,31	5,34	1	7
Capital marque	1	5,61	1,05	7
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	1	5,35	1,05	7
Attachement/amour pour la marque	1	5,06	1,33	7

*Source : Fait par nos soins à l'aide du logiciel SPSS*

Dans cette étude, les moyennes issues des réponses recueillies sur une échelle de Likert allant de 1 à 7 sont interprétées de la manière suivante :

- Une moyenne inférieure à 3 traduit une perception faible ou négative ;
- Une moyenne comprise entre 3 et 3,9 correspond à une perception neutre ou mitigée ;
- Une moyenne située entre 4 et 4,5 indique une perception modérément positive ;
- Une moyenne comprise entre 4,6 et 5,2 reflète une perception globalement positive ;
- Une moyenne supérieure à 5,2 révèle une perception très positive de l'item évalué.

L'analyse des statistiques descriptives met en évidence une perception globalement positive des actions de communication éco-responsable de la part des répondants, avec une moyenne de 5,05/7. L'écart-type relativement faible (0,9) suggère une homogénéité des réponses, indiquant que les individus partagent des perceptions et attitudes similaires sur ce sujet.

La sous-variable "Perception du consommateur" affiche la moyenne la plus élevée (5,68), ce qui confirme une attention forte portée par les répondants aux engagements responsables des marques. De même, les scores pour la publicité environnementale (5,51) et l'engagement RSE (5,4) montrent une sensibilité certaine à ces dimensions.

En revanche, l'utilisation des réseaux sociaux numériques présente la moyenne la plus basse (3,68), avec un écart-type élevé (1,52), traduisant une forte dispersion des réponses. Cela

suggère que les réseaux sociaux numériques (RSN), bien que très présents dans la stratégie des marques, ne constituent pas pour tous un canal essentiel dans la perception des engagements éco-responsables.

Concernant l'image institutionnelle (moyenne de 5,34), les résultats traduisent une évaluation plutôt favorable, en cohérence avec les moyennes élevées du capital marque (5,61), des attributs perçus (5,35) et de l'attachement/amour à la marque (5,06), soulignant une relation émotionnelle et rationnelle bien établie avec les marques responsables.

Enfin, la présence de valeurs minimales proches de 1 et maximales égales à 7 dans presque toutes les dimensions révèle une hétérogénéité ponctuelle dans les perceptions, mais les moyennes restent suffisamment élevées pour indiquer une tendance générale favorable à la communication éco-responsable.

### 3.1. Résultats au niveau des tests ANOVA avec sig. à moins de 5%

Cette sous-partie expose les résultats issus des analyses de variance (ANOVA) réalisées afin d'identifier d'éventuels écarts significatifs entre différents profils de répondants, à partir de plusieurs variables sociodémographiques. L'objectif est de déterminer si les différences observées entre les groupes sont statistiquement significatives. Seuls les résultats présentant une valeur de significativité (Sig.) inférieure à 5 % seront interprétés, car ils traduisent des écarts notables entre les groupes. Ces données apportent un éclairage précieux sur les facteurs pouvant influencer la perception de la communication éco-responsable et l'évolution de l'image institutionnelle dans le secteur agroalimentaire. Les analyses ont été effectuées via le logiciel IBM SPSS. Dans les tableaux, une valeur de Sig. inférieure à 0,05 révèle un lien significatif entre les variables, tandis qu'une valeur supérieure à ce seuil indique l'absence de lien.

**Tableau 10** : Tableau de corrélation Anova concernant le niveau d'études des répondants

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Communication éco-responsable	Entre groupes	2,493	4	0,623	0,763	0,55
	Intra-groupes	275,423	337	0,817		
	Total	277,917	341			
Perception du consommateur	Entre groupes	1,657	4	0,414	0,391	0,815
	Intra-groupes	357,28	337	1,06		
	Total	358,936	341			
Publicité environnementale	Entre groupes	5,665	4	1,416	1,208	0,307
	Intra-groupes	395,263	337	1,173		
	Total	400,928	341			
Engagement associé à la communication RSE	Entre groupes	0,928	4	0,232	0,175	0,951
	Intra-groupes	447,178	337	1,327		
	Total	448,106	341			
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Entre groupes	21,191	4	5,298	2,34	0,055
	Intra-groupes	762,959	337	2,264		
	Total	784,151	341			
Image institutionnelle	Entre groupes	3,273	4	0,818	0,812	0,518
	Intra-groupes	339,736	337	1,008		
	Total	343,009	341			
Capital marque	Entre groupes	3,35	4	0,837	0,763	0,55
	Intra-groupes	369,74	337	1,097		
	Total	373,09	341			
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Entre groupes	0,939	4	0,235	0,212	0,932
	Intra-groupes	372,847	337	1,106		
	Total	373,787	341			
Attachement/amour pour la marque	Entre groupes	9,56	4	2,39	1,366	0,245
	Intra-groupes	589,599	337	1,75		
	Total	599,159	341			

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse de la variance (ANOVA) vise ici à vérifier si le niveau d'études des répondants a un impact significatif sur leurs réponses aux différentes variables et sous-variables du

questionnaire. Le seuil de significativité retenu est de 0,05 : ainsi, une valeur de Sig. (significativité) inférieure à 0,05 indiquerait une différence significative entre les groupes de niveau d'études.

Or, les résultats du tableau montrent que toutes les valeurs de Sig. sont supérieures à 0,05, ce qui implique qu'il n'existe pas de différence statistiquement significative entre les groupes selon leur niveau d'études, et ce pour l'ensemble des dimensions étudiées. Cela signifie que la perception de la communication éco-responsable, l'image institutionnelle ou encore l'engagement RSE est relativement homogène quel que soit le niveau d'études des répondants. L'unique sous-variable s'approchant du seuil de significativité est l'utilisation des réseaux sociaux numériques avec une Sig. de 0,055, ce qui peut laisser entrevoir une légère tendance, mais insuffisante pour être considérée comme significative.

**Tableau 11** : Tableau de corrélation Anova concernant la catégorie socioprofessionnelle des répondants

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Communication éco-responsable	Entre groupes	8,391	6	1,398	1,733	0,112
	Intra-groupes	269,455	334	0,807		
	Total	277,845	340			
Perception du consommateur	Entre groupes	11,86	6	1,977	1,903	0,08
	Intra-groupes	346,956	334	1,039		
	Total	358,816	340			
Publicité environnementale	Entre groupes	1,837	6	0,306	0,257	0,956
	Intra-groupes	398,269	334	1,192		
	Total	400,105	340			
Engagement associé à la communication RSE	Entre groupes	10,495	6	1,749	1,336	0,24
	Intra-groupes	437,256	334	1,309		
	Total	447,751	340			
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Entre groupes	87,319	6	14,553	6,978	<,001
	Intra-groupes	696,563	334	2,086		
	Total	783,882	340			
Image institutionnelle	Entre groupes	3,885	6	0,648	0,638	0,7
	Intra-groupes	339,123	334	1,015		

	Total	343,008	340			
Capital marque	Entre groupes	14,659	6	2,443	2,281	<b>0,036</b>
	Intra-groupes	357,804	334	1,071		
	Total	372,463	340			
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Entre groupes	5,513	6	0,919	0,834	0,545
	Intra-groupes	368,154	334	1,102		
	Total	373,667	340			
Attachement/amour pour la marque	Entre groupes	1,783	6	0,297	0,166	0,986
	Intra-groupes	597,306	334	1,788		
	Total	599,089	340			

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

Sur l'ensemble des variables testées, deux sous-variables ressortent comme significativement influencées par la catégorie socioprofessionnelle des répondants : Utilisation des réseaux sociaux numériques (Sig. = < 0,001) et Capital marque (Sig. = 0,036).

Cela signifie que l'usage des réseaux sociaux dans la relation à la marque, ainsi que la perception de la valeur intrinsèque de la marque (capital marque), varient significativement selon la profession ou la situation professionnelle des répondants. Certaines catégories socioprofessionnelles semblent ainsi plus connectées ou plus sensibles à ces dimensions que d'autres, ce qui pourra orienter les recommandations stratégiques de ciblage ou d'adaptation des messages.

Pour les autres variables, les valeurs de Sig. étant supérieures à 0,05, aucune différence significative n'est relevée selon la catégorie socioprofessionnelle. Les perceptions de la communication éco-responsable, de l'image institutionnelle, ou encore de l'engagement RSE restent donc relativement homogènes entre les différents groupes.

**Tableau 12** : Tableau de corrélation Anova des variables descriptives : utilisation des réseaux sociaux numériques et capital marque, de la catégorie socioprofessionnelle des répondants

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Artisan, commerçant, chef d'entreprise	3	5,2222	0,67358	0,38889	3,549	6,8955	4,5	5,83
	Cadre et professions intellectuelles supérieurs	148	3,4899	1,3996	0,11505	3,2625	3,7172	1	6,33
	Employés	69	4,0217	1,71473	0,20643	3,6098	4,4337	1	7
	Etudiants, alternants, stagiaires	39	4,3504	1,15899	0,18559	3,9747	4,7261	2,5	7
	Ouvriers	28	4,1786	1,47819	0,27935	3,6054	4,7518	1	7
	Professions intermédiaires	32	3,4062	1,49128	0,26362	2,8686	3,9439	1	6,33
	Retraités	22	2,3333	1,17063	0,24958	1,8143	2,8524	1	4,83
	Total	341	3,6852	1,5184	0,08223	3,5235	3,847	1	7
Capital marque	Artisan, commerçant, chef d'entreprise	3	5,9333	1,00664	0,58119	3,4327	8,434	5	7
	Cadre et professions intellectuelles supérieurs	148	5,6257	1,05115	0,0864	5,4549	5,7964	1	7
	Employés	69	5,6029	1,05244	0,1267	5,3501	5,8557	2	7
	Etudiants, alternants, stagiaires	39	5,8051	0,92051	0,1474	5,5067	6,1035	3,4	7
	Ouvriers	28	5,7857	0,80724	0,15255	5,4727	6,0987	3,4	7
	Professions intermédiaires	32	5,6063	1,02546	0,18128	5,2365	5,976	2,8	7
	Retraités	22	4,8727	1,30281	0,27776	4,2951	5,4504	2,2	7
	Total	341	5,607	1,04665	0,05668	5,4956	5,7185	1	7

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

Concernant l'utilisation des réseaux sociaux numériques, ce sont les artisans, commerçants et chefs d'entreprise ( $M = 5,22$ ) ainsi que les étudiants, alternants et stagiaires ( $M = 4,35$ ) qui présentent les moyennes les plus élevées, traduisant une forte mobilisation de ces outils dans leur rapport aux marques. À l'inverse, les retraités ( $M = 2,33$ ) et les professions intermédiaires ( $M = 3,40$ ) se montrent significativement moins utilisateurs, ce qui confirme que les usages numériques restent fortement générationnels ou liés aux besoins professionnels.

Pour ce qui est du capital marque, les écarts sont moins marqués mais restent significatifs : les artisans, commerçants, chefs d'entreprise ( $M = 5,93$ ) et les ouvriers ( $M = 5,79$ ) témoignent d'une valorisation particulièrement forte des marques, suivis par les étudiants et employés. Les retraités ( $M = 4,87$ ) sont une nouvelle fois les moins sensibles à cette dimension, bien que leur évaluation reste globalement favorable.

Ces résultats confirment que l'expérience et la perception d'une marque varient selon la CSP, avec une sensibilité accrue aux outils digitaux chez les jeunes actifs ou profils très connectés, et une valorisation du capital marque plus élevée chez les profils impliqués dans des logiques de consommation actives ou professionnelles.

**Tableau 13 :** Tableau de corrélation Anova concernant la situation familiale des répondants

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Communication éco-responsable	Entre groupes	4,828	5	0,966	1,188	0,315
	Intra-groupes	273,089	336	0,813		
	Total	277,917	341			
Perception du consommateur	Entre groupes	8,982	5	1,796	1,725	0,128
	Intra-groupes	349,954	336	1,042		
	Total	358,936	341			
Publicité environnementale	Entre groupes	11,41	5	2,282	1,968	0,083
	Intra-groupes	389,519	336	1,159		
	Total	400,928	341			
Engagement associé à la communication RSE	Entre groupes	8,025	5	1,605	1,225	0,297
	Intra-groupes	440,081	336	1,31		
	Total	448,106	341			
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Entre groupes	11,116	5	2,223	0,966	0,438
	Intra-groupes	773,034	336	2,301		

	Total	784,151	341			
Image institutionnelle	Entre groupes	5,309	5	1,062	1,056	0,385
	Intra-groupes	337,701	336	1,005		
	Total	343,009	341			
Capital marque	Entre groupes	5,025	5	1,005	0,917	0,47
	Intra-groupes	368,065	336	1,095		
	Total	373,09	341			
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Entre groupes	4,224	5	0,845	0,768	0,573
	Intra-groupes	369,562	336	1,1		
	Total	373,787	341			
Attachement/amour pour la marque	Entre groupes	14,182	5	2,836	1,629	0,152
	Intra-groupes	584,977	336	1,741		
	Total	599,159	341			

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse ANOVA menée sur la variable situation familiale montre que toutes les valeurs de signification (Sig.) sont supérieures à 0,05, indiquant l'absence de différences significatives entre les groupes familiaux (célibataires, en couple, mariés, avec ou sans enfant, etc.) concernant leurs réponses aux différentes variables étudiées. Ainsi, la situation familiale des répondants n'influence pas de manière statistiquement significative leur perception de la communication éco-responsable, leur engagement vis-à-vis de la marque ou encore leur utilisation des réseaux sociaux. Cette homogénéité suggère que la réception des actions de communication éco-responsable transcende les statuts familiaux, ce qui peut permettre à Bonduelle de cibler plus largement sans nécessairement segmenter sa communication selon ce critère.

**Tableau 14** : Tableau de corrélation Anova concernant le nombre de personnes dans les foyers des répondants

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Communication éco-responsable	Entre groupes	3,757	3	1,252	1,544	0,203
	Intra-groupes	274,16	338	0,811		
	Total	277,917	341			

Perception du consommateur	Entre groupes	2,988	3	0,996	0,946	0,419
	Intra-groupes	355,948	338	1,053		
	Total	358,936	341			
Publicité environnementale	Entre groupes	2,727	3	0,909	0,772	0,511
	Intra-groupes	398,201	338	1,178		
	Total	400,928	341			
Engagement associé à la communication RSE	Entre groupes	4,347	3	1,449	1,104	0,348
	Intra-groupes	443,759	338	1,313		
	Total	448,106	341			
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Entre groupes	14,435	3	4,812	2,113	0,098
	Intra-groupes	769,716	338	2,277		
	Total	784,151	341			
Image institutionnelle	Entre groupes	2,515	3	0,838	0,832	0,477
	Intra-groupes	340,495	338	1,007		
	Total	343,009	341			
Capital marque	Entre groupes	5,066	3	1,689	1,551	0,201
	Intra-groupes	368,024	338	1,089		
	Total	373,09	341			
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Entre groupes	1,225	3	0,408	0,371	0,774
	Intra-groupes	372,561	338	1,102		
	Total	373,787	341			
Attachement/amour pour la marque	Entre groupes	2,516	3	0,839	0,475	0,7
	Intra-groupes	596,643	338	1,765		
	Total	599,159	341			

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse ANOVA menée sur la variable nombre de personnes dans le foyer montre que toutes les valeurs de signification (Sig. > 0,05) indiquent une absence de différence statistiquement significative entre les groupes concernant l'ensemble des variables observées. Cela signifie que la taille du foyer n'a pas d'effet notable sur la perception de la communication éco-responsable, l'engagement vis-à-vis de la RSE, ou encore l'image institutionnelle de la marque. Cette homogénéité suggère que, quelle que soit la composition du foyer, les individus partagent des perceptions relativement similaires, ce qui renforce l'idée que la communication

éco-responsable s'adresse à un public large et transversal, indépendamment de la configuration familiale.

**Tableau 15** : Tableau de corrélation Anova concernant le genre des répondants

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Communication éco-responsable	Entre groupes	3,375	2	1,687	2,083	0,126
	Intra-groupes	274,542	339	0,81		
	Total	277,917	341			
Perception du consommateur	Entre groupes	3,546	2	1,773	1,691	0,186
	Intra-groupes	355,39	339	1,048		
	Total	358,936	341			
Publicité environnementale	Entre groupes	2,337	2	1,168	0,994	0,371
	Intra-groupes	398,592	339	1,176		
	Total	400,928	341			
Engagement associé à la communication RSE	Entre groupes	4,39	2	2,195	1,677	0,188
	Intra-groupes	443,716	339	1,309		
	Total	448,106	341			
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Entre groupes	13,316	2	6,658	2,928	0,055
	Intra-groupes	770,835	339	2,274		
	Total	784,151	341			
Image institutionnelle	Entre groupes	1,572	2	0,786	0,78	0,459
	Intra-groupes	341,437	339	1,007		
	Total	343,009	341			
Capital marque	Entre groupes	2,525	2	1,263	1,155	0,316
	Intra-groupes	370,565	339	1,093		
	Total	373,09	341			
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Entre groupes	0,324	2	0,162	0,147	0,863
	Intra-groupes	373,462	339	1,102		
	Total	373,787	341			
Attachement/amour pour la marque	Entre groupes	3,217	2	1,608	0,915	0,402
	Intra-groupes	595,942	339	1,758		
	Total	599,159	341			

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse ANOVA sur la variable genre montre que, de manière générale, aucune variable ne présente de différence significative entre les groupes, puisque les valeurs de signification (Sig.) sont toutes supérieures à 0,05, à l'exception de la variable "Utilisation des réseaux sociaux numériques" qui s'en approche fortement (Sig. = 0,055). Cette tendance, proche du seuil, suggère une variation possible dans l'usage des RSN en fonction du genre, ce qui mérite une exploration complémentaire. Nous allons donc nous concentrer spécifiquement sur cette variable descriptive dans l'analyse qui suit.

**Tableau 16** : Tableau de corrélation Anova de la variable descriptive : utilisation des réseaux sociaux numériques, de la catégorie genre des répondants

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Femme	210	3,8254	1,48542	0,1025	3,6233	4,0275	1	7
Homme	131	3,4466	1,54343	0,13485	3,1798	3,7133	1	7
Ne souhaite pas répondre	1	5	.	.	.	.	5	5
Total	342	3,6837	1,51643	0,082	3,5224	3,845	1	7

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse de la variable « utilisation des réseaux sociaux numériques » en fonction du genre révèle que les femmes présentent une moyenne légèrement plus élevée (M = 3,83) que les hommes (M = 3,45). Bien que la différence ne soit pas statistiquement significative ( $p > 0,05$ ), l'écart suggère une tendance selon laquelle les femmes utiliseraient davantage les RSN dans le cadre de leur relation aux marques. Cette tendance est cohérente avec les études récentes qui soulignent un usage plus interactif des plateformes sociales par les consommatrices, notamment dans des contextes d'engagement et de consommation responsable.

**Tableau 17** : Tableau de corrélation Anova concernant l'âge des répondants

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Communication éco-responsable	Entre groupes	4,662	5	0,932	1,147	0,335
	Intra-groupes	273,255	336	0,813		
	Total	277,917	341			
Perception du consommateur	Entre groupes	8,292	5	1,658	1,589	0,163
	Intra-groupes	350,644	336	1,044		
	Total	358,936	341			
Publicité environnementale	Entre groupes	4,803	5	0,961	0,815	0,54
	Intra-groupes	396,125	336	1,179		
	Total	400,928	341			
Engagement associé à la communication RSE	Entre groupes	3,168	5	0,634	0,478	0,792
	Intra-groupes	444,938	336	1,324		
	Total	448,106	341			
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Entre groupes	55,141	5	11,028	5,083	<,001
	Intra-groupes	729,009	336	2,17		
	Total	784,151	341			
Image institutionnelle	Entre groupes	9,217	5	1,843	1,856	0,102
	Intra-groupes	333,792	336	0,993		
	Total	343,009	341			
Capital marque	Entre groupes	13,49	5	2,698	2,521	0,029
	Intra-groupes	359,6	336	1,07		
	Total	373,09	341			
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Entre groupes	7,353	5	1,471	1,348	0,244
	Intra-groupes	366,434	336	1,091		
	Total	373,787	341			
Attachement/amour pour la marque	Entre groupes	23,445	5	4,689	2,737	0,019
	Intra-groupes	575,714	336	1,713		
	Total	599,159	341			

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse du tableau ANOVA concernant l'âge des répondants révèle que trois variables présentent des valeurs de significativité inférieures à 0,05 : l'utilisation des réseaux sociaux numériques ( $p < 0,001$ ), le capital marque ( $p = 0,029$ ) et l'attachement/amour pour la marque

( $p = 0,019$ ). Ces résultats indiquent une différence statistiquement significative entre les tranches d'âge pour ces trois variables. Nous allons donc analyser plus en détail comment ces dimensions varient selon l'âge, afin de mieux comprendre l'influence de cette variable sociodémographique sur la perception de l'image institutionnelle et les leviers d'engagement.

**Tableau 18** : Tableau de corrélation Anova des variables descriptives : utilisation des réseaux sociaux numériques, capital marque et attachement/amour pour la marque de la catégorie âge des répondants

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Utilisation des réseaux sociaux numériques	16-24 ans	48	4,2813	1,25673	0,18139	3,9163	4,6462	2	7
	25 - 29 ans	32	3,6719	1,52076	0,26883	3,1236	4,2202	1	6,33
	30 - 39 ans	67	3,7363	1,46398	0,17885	3,3792	4,0934	1	7
	40 - 49 ans	69	3,7415	1,65475	0,19921	3,344	4,1391	1	6,67
	50 - 59 ans	92	3,683	1,4534	0,15153	3,382	3,984	1	7
	60 ans et +	34	2,6324	1,384	0,23735	2,1495	3,1153	1	5,83
	Total	342	3,6837	1,51643	0,082	3,5224	3,845	1	7
Capital marque	16-24 ans	48	5,7542	1,12097	0,1618	5,4287	6,0797	2	7
	25 - 29 ans	32	5,6438	0,95814	0,16938	5,2983	5,9892	3,2	7
	30 - 39 ans	67	5,5343	1,18801	0,14514	5,2445	5,8241	1	7
	40 - 49 ans	69	5,8435	0,81303	0,09788	5,6482	6,0388	3,2	7
	50 - 59 ans	92	5,5826	0,9266	0,09661	5,3907	5,7745	2,4	7
	60 ans et +	34	5,1176	1,30093	0,22311	4,6637	5,5716	2,2	7
	Total	342	5,6094	1,046	0,05656	5,4981	5,7206	1	7
Attachement/amour pour la marque	16-24 ans	48	4,8	1,24729	0,18003	4,4378	5,1622	2	7
	25 - 29 ans	32	4,55	1,21283	0,2144	4,1127	4,9873	1,8	7
	30 - 39 ans	67	4,9582	1,7058	0,2084	4,5421	5,3743	1	7
	40 - 49 ans	69	5,4203	1,15154	0,13863	5,1437	5,6969	1	7
	50 - 59 ans	92	5,213	1,13865	0,11871	4,9772	5,4489	2	7
	60 ans et +	34	5,0118	1,3119	0,22499	4,554	5,4695	1,4	7
	Total	342	5,0649	1,32554	0,07168	4,9239	5,2059	1	7

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel AMOS

L'analyse des moyennes selon les tranches d'âge montre des écarts significatifs pour les trois variables étudiées. Concernant l'utilisation des réseaux sociaux numériques, les 16-24 ans affichent la moyenne la plus élevée ( $M = 4,28$ ), suivis des 40-49 ans ( $M = 3,74$ ), tandis que les

60 ans et plus se démarquent par une utilisation nettement inférieure ( $M = 2,63$ ), confirmant une fracture générationnelle dans l'usage du digital. Pour le capital marque, les répondants de 40 à 49 ans sont les plus favorables ( $M = 5,84$ ), traduisant un niveau élevé de confiance et de reconnaissance envers les marques. Enfin, l'attachement/amour pour la marque est également plus marqué chez les 30-39 ans ( $M = 5,39$ ) et les 40-49 ans ( $M = 5,31$ ), suggérant que ces groupes développent des liens émotionnels plus forts. Ces résultats permettent d'affiner les leviers de communication selon les cibles d'âge, notamment en matière de digital et de fidélisation.

### 2.2.2. Résultats au niveau des tests de corrélations

Il est essentiel de vérifier l'existence de liens statistiques significatifs entre les différentes variables de l'étude afin de confirmer la cohérence du modèle théorique proposé. Pour ce faire, cette partie s'appuie sur une analyse bivariée, et plus précisément sur des tests de corrélation. Ces analyses permettent de mesurer l'intensité et le sens des relations entre les variables quantitatives, afin de valider ou non les hypothèses formulées.

### 2.2.3. Corrélation entre les variables quantitatives

Dans cette étude, l'analyse de corrélation a été réalisée à partir de trois coefficients adaptés aux données ordinales issues de notre échelle de Likert à 7 points : Pearson, Spearman et Kendall.

- Le coefficient de Pearson mesure l'existence d'une relation linéaire entre deux variables continues.
- Le coefficient de Spearman permet de détecter toute forme de relation (linéaire ou non) entre deux variables ordinales ou continues, en classant les données.
- Le coefficient de Kendall, proche de celui de Spearman, tend à sous-estimer la force du lien, mais reste utile pour vérifier la robustesse des résultats.

Avant de procéder à ces tests, il est nécessaire de s'assurer que les variables sont bien de nature quantitative, condition préalable au choix des méthodes statistiques appropriées.

Les tableaux de corrélation présentés ci-après indiquent les relations significatives grâce à des astérisques, selon deux seuils :

$p < 0,01$  ( ) : significativité forte\*\*

$p < 0,05$  (\*) : significativité modérée

Les coefficients obtenus varient entre -1 et +1 : plus ils se rapprochent de ces valeurs extrêmes, plus la relation est forte (négative ou positive). À l'inverse, un coefficient proche de 0 suggère une absence de lien. Ces résultats permettent d'identifier les variables qui évoluent de façon conjointe, et de tirer des enseignements sur la cohérence et la force des liens présents dans notre modèle.

**Tableau 19** : Coefficient de corrélation de Pearson entre les variables et sous-variables

	ComEcoResp	ImgInst	PerConso	PubEnv	EAC_RSE	URS	CapMrq	AM_VPC	AttAmrMarq
Communication éco-responsable	1								
Image institutionnelle	,781**	1							
Perception du consommateur	,797**	,723**	1						
Publicité environnementale	,595**	,525**	,445**	1					
Engagement associé à la communication RSE	,844**	,662**	,660**	,405**	1				
Utilisation des réseaux sociaux numériques	,750**	,480**	,378**	,155**	,483**	1			
Capital marque	,685**	,837**	,633**	,452**	,569**	,435*	1		
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	,742**	,920**	,679**	,505**	,667**	,429*	,692**	1	

Attachement/amour pour la marque	,648**	,889**	,608**	,437**	,520**	,413*	,581**	,733**	1
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	---

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel IBM SPSS

L'analyse des corrélations de Pearson permet de mettre en évidence des relations significatives et robustes entre les variables de la recherche. Le lien entre la communication éco-responsable et l'image institutionnelle apparaît fort et statistiquement significatif ( $r = 0,781^{**}$ ), confirmant l'hypothèse principale de l'étude selon laquelle les actions de communication engagées impactent positivement la perception globale de l'entreprise. Parmi les sous-variables, l'engagement associé à la communication RSE présente la corrélation la plus élevée avec l'image institutionnelle ( $r = 0,826^{**}$ ), suivi de près par la perception du consommateur ( $r = 0,723^{**}$ ) et l'utilisation des réseaux sociaux numériques ( $r = 0,480^{**}$ ). Ces résultats montrent que l'engagement perçu, la lisibilité des actions sur les canaux digitaux et la qualité perçue de la relation entreprise-consommateur sont des leviers centraux dans la construction de l'image. Du côté des variables expliquées, les corrélations les plus fortes s'observent entre l'image institutionnelle et les dimensions d'attachement à la marque ( $r = 0,893^{**}$ ), des attributs perçus ( $r = 0,920^{**}$ ) et du capital marque ( $r = 0,837^{**}$ ), révélant que l'image perçue agit comme un moteur essentiel de la valeur immatérielle d'une entreprise. Enfin, les interrelations fortes entre les sous-variables elles-mêmes, notamment entre les dimensions affectives et cognitives, confortent la robustesse du modèle théorique proposé.

**Tableau 20** : Coefficient de corrélation de Kendall entre les variables et sous-variables

Kendall	ComEcoResp	ImgInstit	PerConsom	PubEnviron	EAC_RSE	URSN	CapMrq	AM_VPC	AttAmrMarq
Communication éco-responsable	1								
Image institutionnelle	,570**	1							
Perception du consommateur	,564**	,501**	1						
Publicité environnementale	,418**	,377**	,328**	1					

Engagement associé à la communication RSE	,666**	,516**	,466**	,294**	1				
Utilisation des réseaux sociaux numériques	,589**	,339**	,263**	,106**	,371**	1			
Capital marque	,508**	,647**	,447**	,330**	,456**	,321**	1		
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	,550**	,775**	,495**	,367**	,526**	,308**	,518**	1	
Attachement/amour pour la marque	,454**	,729**	,417**	,315**	,411**	,294**	,425**	,569**	1

Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel IBM SPSS

Le test de corrélation de Kendall permet d'évaluer la force et la direction des relations entre deux variables ordinales, en tenant compte du rang des valeurs. Ce coefficient, compris entre -1 et +1, est particulièrement adapté aux données de type Likert, souvent utilisées dans les enquêtes marketing. Plus sa valeur est proche de 1, plus la relation est forte et positive. Dans le cadre de cette étude, les résultats du test de Kendall confirment ceux obtenus via le test de Pearson, tout en renforçant la robustesse des conclusions. La communication éco-responsable est positivement corrélée à l'image institutionnelle ( $\tau = 0,570^{**}$ ), démontrant que plus une entreprise est perçue comme engagée dans une communication responsable, plus son image s'améliore aux yeux des consommateurs. Les sous-variables telles que l'engagement associé à la communication RSE ( $\tau = 0,666^{**}$ ), l'utilisation des réseaux sociaux ( $\tau = 0,589^{**}$ ) et la perception du consommateur ( $\tau = 0,564^{**}$ ) affichent des corrélations élevées avec la communication éco-responsable, soulignant leur rôle central dans le processus de valorisation institutionnelle. Du côté des variables expliquées, l'image institutionnelle est fortement associée à des composantes telles que les attributs de la marque et la valeur perçue ( $\tau = 0,775^{**}$ ), le capital marque ( $\tau = 0,647^{**}$ ) et l'attachement à la marque ( $\tau = 0,729^{**}$ ). Ces résultats traduisent l'importance des dimensions affectives et identitaires dans la construction d'une image institutionnelle forte. L'ensemble de ces corrélations appuie le modèle théorique

proposé et confirme la pertinence des hypothèses formulées dans ce mémoire.

**Tableau 21** : Coefficient de corrélation Rho de Spearman entre les variables et sous-variables

Rho de Spearman	ComEcoResp	ImgInst	PerConsom	PubEnvir	EAC_RSE	URSN	CapMrq	AM_VPC	AttAmrMarq
Communication éco-responsable	1								
Image institutionnelle	,743**	1							
Perception du consommateur	,728**	,654**	1						
Publicité environnementale	,567**	,514**	,438**	1					
Engagement associé à la communication RSE	,833**	,662**	,601**	,400**	1				
Utilisation des réseaux sociaux numériques	,773**	,473**	,361**	,148**	,505**	1			
Capital marque	,668**	,804**	,581**	,441**	,590**	,442**	1		
Attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	,709**	,908**	,638**	,491**	,670**	,421**	,661**	1	
Attachement/amour pour la marque	,607**	,880**	,550**	,428**	,523**	,404**	,550**	,716**	1

*Source : fait par nos soins à l'aide du logiciel IBM SPSS*

Le test de corrélation de Spearman, ou rho de Spearman, permet d'évaluer les relations monotones entre deux variables ordinales, notamment lorsque les données ne suivent pas une distribution normale. Comme les coefficients de Pearson et de Kendall, il varie entre -1 et +1, une valeur proche de 1 indiquant une corrélation positive forte. Dans le cadre de cette recherche, les résultats de Spearman confirment et renforcent les liens mis en évidence dans les tests précédents. On observe ainsi une corrélation significative et élevée entre la

communication éco-responsable et l'image institutionnelle ( $\rho = 0,743^{**}$ ), ce qui atteste du lien direct entre les actions de communication durable et la perception globale de l'entreprise. Les sous-variables de la communication telles que l'engagement associé à la communication RSE ( $\rho = 0,833^{**}$ ) et l'utilisation des réseaux sociaux numériques ( $\rho = 0,773^{**}$ ) entretiennent elles aussi des corrélations fortes avec la variable explicative, mettant en lumière leur rôle fondamental dans la valorisation institutionnelle. Du côté des variables à expliquer, l'attachement à la marque ( $\rho = 0,808^{**}$ ) et les attributs perçus par les consommateurs ( $\rho = 0,908^{**}$ ) apparaissent comme les plus corrélées à l'image institutionnelle, confirmant que les dimensions affectives et perçues jouent un rôle clé dans l'ancrage d'une image de marque solide. Ces résultats confortent l'hypothèse selon laquelle une stratégie de communication éco-responsable efficace influence positivement la construction de l'image institutionnelle d'une entreprise, et ce, à travers des leviers émotionnels, identitaires et relationnels.

En conclusion, nous pouvons dire que l'analyse croisée des trois tests de corrélation (Pearson, Kendall et Spearman) permet de confirmer la robustesse des relations entre les différentes variables du modèle. Parmi les sous-variables de la communication éco-responsable, l'engagement associé à la communication RSE se distingue par une corrélation très forte avec l'image institutionnelle, avec un coefficient de Pearson de  $r = 0,846$ , un tau de Kendall de  $\tau = 0,516$ , et un rho de Spearman de  $\rho = 0,633$ . Cette même variable entretient également une corrélation très forte avec la variable globale de communication éco-responsable ( $r = 0,844$  ;  $\tau = 0,666$  ;  $\rho = 0,833$ ), soulignant son rôle structurant dans la construction d'une image perçue comme responsable et crédible.

La perception du consommateur apparaît elle aussi significativement liée à l'image institutionnelle, avec des coefficients indiquant une corrélation forte ( $r = 0,723$  ;  $\tau = 0,501$  ;  $\rho = 0,654$ ), ce qui traduit le poids de la réception du message et de l'expérience perçue par le public final dans l'évaluation de l'image de l'entreprise.

À l'inverse, la publicité environnementale affiche une corrélation plus modérée, tant avec l'image institutionnelle ( $r = 0,525$  ;  $\tau = 0,377$  ;  $\rho = 0,514$ ) qu'avec la communication globale ( $r = 0,595$  ;  $\tau = 0,418$  ;  $\rho = 0,567$ ). Ces résultats suggèrent que ce levier seul, s'il n'est pas intégré à une stratégie plus globale et incarnée, a une portée plus limitée sur l'image perçue.

L'utilisation des réseaux sociaux numériques présente une corrélation modérée avec l'image institutionnelle ( $r = 0,480$  ;  $\tau = 0,339$  ;  $\rho = 0,473$ ) et avec la communication éco-responsable ( $r = 0,750$  ;  $\tau = 0,589$  ;  $\rho = 0,773$ ), soulignant que ces canaux jouent un rôle d'amplification pertinent mais secondaire, à condition que les messages diffusés soient cohérents, incarnés et démontrables.

Du côté des sous-variables expliquant l'image institutionnelle, les attributs de la marque et la valeur perçue par le consommateur se positionnent comme des leviers centraux, avec des corrélations très fortes ( $r = 0,742$  ;  $\tau = 0,755$  ;  $\rho = 0,908$ ), révélant leur contribution majeure à l'appréciation globale de l'image. De même, l'attachement/amour pour la marque affiche des coefficients élevés ( $r = 0,646$  ;  $\tau = 0,729$  ;  $\rho = 0,808$ ), mettant en lumière l'importance des dimensions affectives et relationnelles dans la consolidation d'un lien de confiance durable entre l'entreprise et ses publics.

En conclusion, ces corrélations valident donc la pertinence du modèle conceptuel proposé et justifient pleinement la mise en œuvre d'une modélisation par équations structurelles pour approfondir l'étude des relations causales entre la communication éco-responsable et l'image institutionnelle.

#### 2.2.4. Modélisation par équations structurelles

Afin d'évaluer l'influence des actions de communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle du Groupe Bonduelle, une modélisation par équations structurelles (SEM) a été mobilisée. Cette méthode permet d'analyser simultanément les relations entre les variables latentes identifiées à partir de l'enquête quantitative. Les données ont été recueillies en 2025 auprès de 342 consommateurs finaux, cibles principales des communications institutionnelles du groupe.

Comme pour toute analyse reposant sur la modélisation, il est essentiel de s'appuyer sur des indicateurs statistiques permettant d'évaluer la robustesse, la qualité et la validité du modèle proposé. Dans le cas spécifique de la modélisation par équations structurelles, ce sont les indices d'ajustement qui permettent d'apprécier dans quelle mesure le modèle théorique correspond aux données empiriques. Ces indices prennent également en compte la parcimonie du modèle, c'est-à-dire sa capacité à fournir une explication cohérente avec un minimum de paramètres, facilitant ainsi les comparaisons avec d'autres modèles (Beribisky & Cribbie, 2024 ; Mulaik et al., 1989).

Parmi les plus couramment utilisés, on retrouve le GFI (Goodness of Fit Index), le CFI (Comparative Fit Index), le TLI (Tucker-Lewis Index) ainsi que le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Conformément aux recommandations de Hu et Bentler (1999), les seuils de validation acceptés sont les suivants :  $GFI \geq 0,90$ ,  $CFI \geq 0,90$ ,  $TLI \geq 0,90$  et  $RMSEA \leq 0,08$ . Comme l'indiquent les résultats présentés dans le tableau 13 ci-après, ces critères sont pleinement respectés, ce qui atteste d'un bon ajustement du modèle aux données collectées sur le terrain.

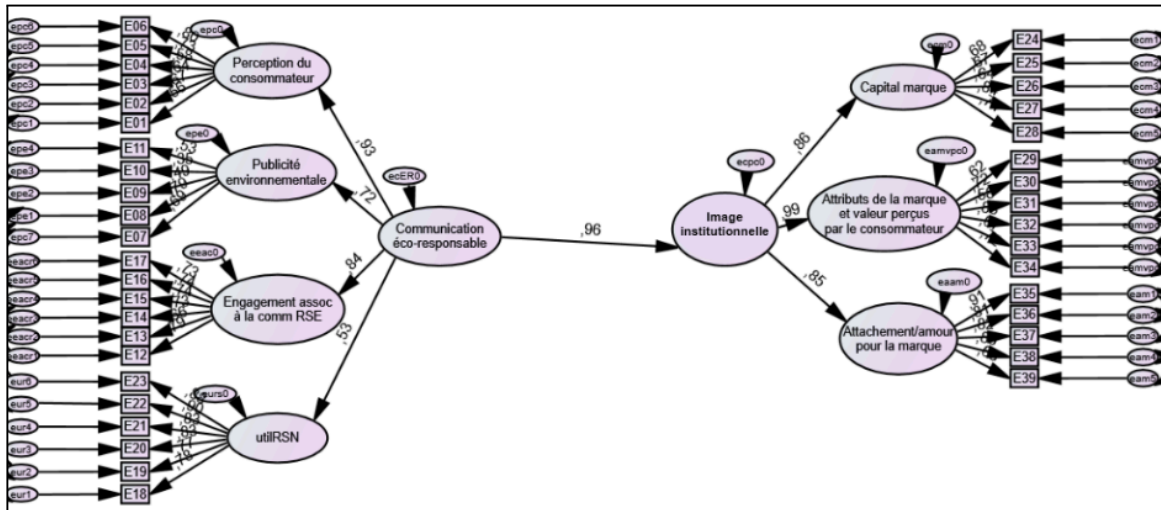
**Tableau 22** : Indices d'ajustement

Variable	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Communication éco-responsable	0,901	0,951	0,939	0,057
Image institutionnelle	0,904	0,944	0,928	0,079
Modèle	0,909	0,937	0,924	0,052

*Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel AMOS*

Le tableau présenté ci-dessus montre que l'ensemble des coefficients du modèle est statistiquement significatif. Ces résultats viennent confirmer l'hypothèse principale de ce mémoire, selon laquelle la communication éco-responsable exerce une influence significative sur l'évolution de l'image institutionnelle, notamment dans le secteur agroalimentaire. Les indices d'ajustement, GFI = 0,909 ; CFI = 0,937 ; TLI = 0,924 ; RMSEA = 0,052, respectent les seuils recommandés dans la littérature (Hu & Bentler, 1999), traduisant ainsi une bonne qualité d'ajustement. Le cumul de ces quatre indicateurs indique que le modèle restitue près de 90 % des informations observées, ce qui atteste d'un modèle statistique robuste et prêt à l'emploi. La figure suivante, produite via le logiciel AMOS, illustre visuellement les relations modélisées.

Figure 15 : Modélisation des hypothèses sur l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle des entreprises



Source : fait par nos soins avec le logiciel AMOS

La figure ci-dessus représente le modèle structurel développé à l'aide du logiciel AMOS dans le cadre de cette recherche. Ce schéma de modélisation illustre l'ensemble des relations structurelles, établies entre la variable explicative principale qui est la communication éco-responsable et la variable à expliquer qui est l'image institutionnelle, à travers leurs sous-variables respectives. D'un point de vue graphique, le modèle se compose de cercles représentant les variables latentes, c'est-à-dire non directement observables, et de rectangles symbolisant les variables mesurées, soit les 39 items du questionnaire. Les flèches simples entre ces éléments indiquent les liens de causalité théoriquement postulés, tandis que les coefficients inscrits le long de ces flèches traduisent l'intensité et la significativité statistique de ces relations.

Dans cette configuration, la communication éco-responsable repose sur quatre dimensions spécifiques : la perception du consommateur, la publicité environnementale, l'engagement associé à la communication RSE, et l'utilisation des réseaux sociaux numériques. De l'autre côté du modèle, l'image institutionnelle est appréhendée à travers trois sous-variables : le capital marque, les attributs de la marque et la valeur perçue par le consommateur, ainsi que l'attachement ou l'amour pour la marque. L'analyse structurelle permet ainsi de confirmer empiriquement les hypothèses théoriques formulées dans la première partie du mémoire et de

mieux comprendre la manière dont les leviers de communication éco-responsable participent à la construction et à l'évolution de l'image institutionnelle perçue par les consommateurs.

**Tableau 23** : Coefficients des équations structurelles de la modélisation des hypothèses de l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise

			<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
ImgInstitu	<---	CommEcResp	1,610	,188	8,558	***
CapiMarq	<---	ImgInstitu	,846	,074	11,390	***
AttribMrqVPC	<---	ImgInstitu	,837	,073	11,536	***
AttAmMaq	<---	ImgInstitu	1,000			
PerConsos	<---	CommEcResp	1,178	,162	7,255	***
PubliEnvi	<---	CommEcResp	1,383	,179	7,709	***
EngCommuRSE	<---	CommEcResp	1,505	,182	8,255	***
utilRSN	<---	CommEcResp	1,000			

*Source : fait par nos soins avec le logiciel AMOS*

Le tableau présenté ci-dessus regroupe les résultats détaillés issus de la modélisation par équations structurelles réalisée sous AMOS. Ces résultats viennent appuyer de manière robuste la validation de notre modèle théorique.

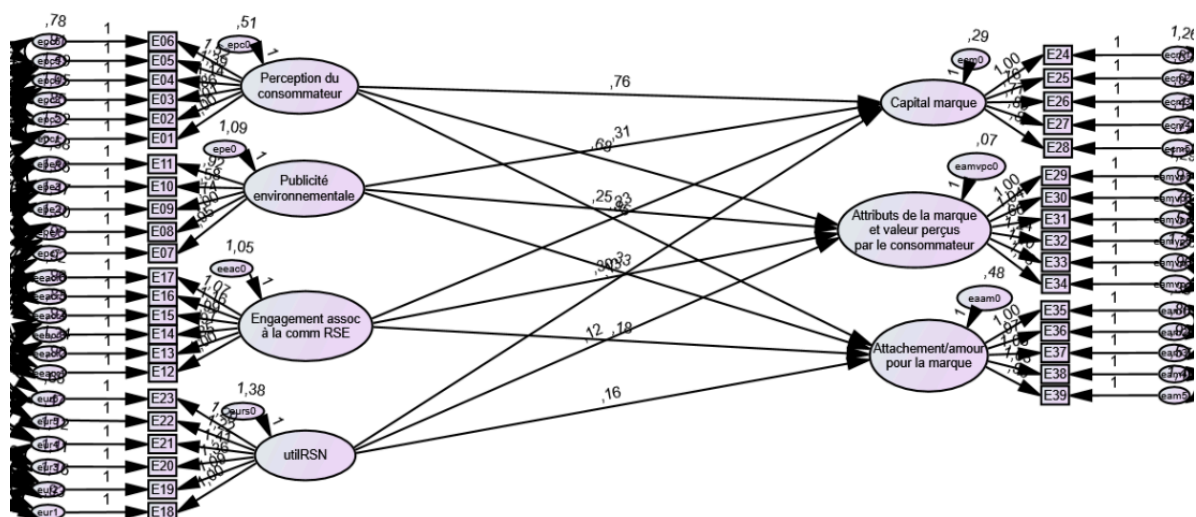
La relation entre la communication éco-responsable et l'image institutionnelle apparaît fortement significative (coefficient de régression = 1,610, C.R = 8,558 ;  $p < 0,001$ ), confirmant ainsi l'impact positif majeur de cette variable explicative sur la perception globale de la marque par les consommateurs.

Concernant les sous-variables dépendantes de l'image institutionnelle, on observe également des relations hautement significatives : le capital marque présente un coefficient élevé de 0,846 (C.R = 11,390 ;  $p < 0,001$ ), suivi de près par les attributs de la marque et la valeur perçue (coefficient = 0,837, C.R = 11,536 ;  $p < 0,001$ ), et enfin l'attachement/amour pour la marque, fixé à 1 par convention pour la normalisation du modèle.

Du côté des sous-variables explicatives de la communication éco-responsable, les résultats indiquent des influences très positives et significatives sur chacune d'elles : la perception du consommateur (coefficient = 1,178 ; C.R = 7,255 ;  $p < 0,001$ ), la publicité environnementale (coefficient = 1,383 ; C.R = 7,709 ;  $p < 0,001$ ), l'engagement associé à la communication RSE (coefficient = 1,505 ; C.R = 8,255 ;  $p < 0,001$ ), ainsi que l'utilisation des réseaux sociaux numériques, fixée également à 1 par normalisation.

Ces valeurs confirment ainsi pleinement l'ensemble des hypothèses posées au départ, montrant de façon claire et précise que la communication éco-responsable est un puissant levier stratégique pour l'amélioration et la consolidation de l'image institutionnelle de l'entreprise auprès des consommateurs finaux. Ces résultats appellent donc le Groupe Bonduelle à renforcer davantage ses actions dans ces domaines spécifiques pour maximiser son impact auprès des publics ciblés.

Figure 16 : Modélisation des sous-hypothèses de l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise



Source : fait par nos soins sur le logiciel IBM AMOS

Ce second schéma structurel, réalisé à l'aide du logiciel AMOS, met en évidence les effets directs de chaque sous-variable composant la communication éco-responsable sur les sous-dimensions de l'image institutionnelle de l'entreprise. L'orientation des flèches illustre la logique causale du modèle, permettant d'approfondir l'analyse des relations entre chacune des dimensions étudiées.

Ce modèle détaillé permet ainsi de visualiser dans quelle mesure des éléments spécifiques, comme la perception du consommateur (coef. = 0,76) ou encore la publicité environnementale (coef. = 0,31 vers le capital marque ; 0,32 vers les attributs perçus ; 0,33 vers l'attachement), influencent plus fortement certaines dimensions de l'image institutionnelle. À titre d'exemple, l'utilisation des réseaux sociaux numériques montre un impact direct sur l'attachement à la marque (coef. = 0,16), mais un effet relativement plus modéré sur les autres dimensions. À l'inverse, l'engagement associé à la communication RSE présente des liens directs significatifs mais plus diffus, sans émerger comme facteur principal d'une des composantes de l'image institutionnelle.

Ainsi, cette modélisation précise permet d'appréhender finement la contribution relative de chaque sous-variable à la construction de l'image institutionnelle, offrant au Groupe Bonduelle une lecture stratégique des leviers les plus efficaces pour renforcer son capital immatériel auprès des consommateurs finaux.

**Tableau 24** : Coefficients des équations structurelles de la modélisation des sous-hypothèses de l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise

			Estimate	S.E.	C.R.	P
CapiMarq	<---	PerConsos	0,76	0,119	6,402	***
AttribMrqVPC	<---	PerConsos	0,681	0,105	6,488	***
AttAmMaq	<---	PerConsos	0,953	0,124	7,716	***
CapiMarq	<---	PubliEnvi	0,307	0,058	5,309	***
AttribMrqVPC	<---	PubliEnvi	0,251	0,045	5,626	***
AttAmMaq	<---	PubliEnvi	0,332	0,057	5,81	***

CapiMarq	<---	EngCommu RSE	0,226	0,051	4,453	***
AttribMrqVPC	<---	EngCommu RSE	0,298	0,045	6,569	***
AttAmMaq	<---	EngCommu RSE	0,177	0,05	3,503	***
CapiMarq	<---	utilRSN	0,125	0,04	3,138	0,002
AttribMrqVPC	<---	utilRSN	0,115	0,029	3,95	***
AttAmMaq	<---	utilRSN	0,161	0,042	3,826	***

*Source : fait par nos soins sur le logiciel IBM AMOS*

Le tableau ci-dessus présente les coefficients estimés issus de la modélisation par équations structurelles, permettant de mesurer l'effet direct de chaque sous-variable de la communication éco-responsable sur les différentes dimensions de l'image institutionnelle de l'entreprise. Ces résultats complètent l'analyse globale du modèle en offrant une lecture affinée du poids relatif de chaque sous-hypothèse.

La colonne Estimate correspond au coefficient standardisé de régression, indiquant la force de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Plus cette valeur est élevée, plus l'effet est fort. La colonne S.E. (Standard Error) indique l'erreur-type associée à l'estimation, et C.R. (Critical Ratio) équivaut au t-value, c'est-à-dire le rapport entre l'estimation et son erreur standard. Une valeur supérieure à 1,96 (en absolu) est généralement considérée comme statistiquement significative à un seuil de 5 %.

Enfin, la colonne P (probabilité) confirme la significativité statistique des liens testés. Les trois étoiles (\*\*\*) indiquent que les relations sont significatives à un seuil de  $p < 0,001$ , c'est-à-dire avec un très fort niveau de confiance (> 99,9 %). Cela signifie qu'il y a une probabilité infime que ces effets soient dus au hasard. Une valeur exacte de p est affichée uniquement pour la variable "Capital marque <--- Utilisation des réseaux sociaux numériques", dont le  $p = 0,002$ , soit également significatif, mais à un niveau légèrement inférieur. Cela peut s'expliquer par une corrélation structurelle moins forte que les autres, tout en restant statistiquement fiable.

En analysant plus en détail les coefficients estimés, on observe que la perception du consommateur exerce un effet particulièrement fort sur l'attachement/amour pour la marque (Estimate = 0,953), suivie de son impact sur le capital marque (0,76) et les attributs perçus (0,681), ce qui confirme la centralité de cette sous-variable dans le processus d'influence.

La publicité environnementale a également un effet direct significatif, mais plus modéré, sur les trois dimensions de l'image institutionnelle, notamment sur les attributs perçus par le consommateur (0,251) et l'attachement (0,332), avec un effet plus faible sur le capital marque (0,307).

L'engagement associé à la communication RSE présente des liens significatifs mais globalement plus faibles (Estimates entre 0,226 et 0,298), suggérant que cette dimension renforce l'image de marque mais de manière indirecte ou complémentaire.

Enfin, l'utilisation des réseaux sociaux numériques présente des effets significatifs sur l'ensemble des composantes, mais là encore avec des coefficients plus modérés (de 0,113 à 0,181), soulignant son rôle de canal d'influence plutôt que de levier principal.

Ces résultats confirment donc l'ensemble des sous-hypothèses formulées, en démontrant que chaque dimension de la communication éco-responsable contribue, avec des intensités variables, à la construction d'une image institutionnelle valorisée. Ils confortent également la robustesse du modèle structurel et valident l'intérêt d'une approche multidimensionnelle de la communication durable dans la stratégie de marque du Groupe Bonduelle.

**Tableau 25 :** Tableau de validation des hypothèses à l'aide des traitements statistiques multidimensionnels

<b>Hypothèse H1 - La perception du consommateur a un effet sur l'évolution de l'image institutionnelle</b>		
<i>H1a</i> - La perception du consommateur a un impact sur le capital marque	Corrélation de Pearson : 0,633 Corrélation de Kendall : 0,447 Roh de Spearman : 0,581	<b>Confirmée</b>
<i>H1b</i> - La perception du consommateur a un impact sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Corrélation de Pearson : 0,679 Corrélation de Kendall : 0,495 Roh de Spearman : 0,638	<b>Confirmée</b>
<i>H1c</i> - La perception du consommateur a un impact sur l'attachement/amour pour la marque	Corrélation de Pearson : 0,608 Corrélation de Kendall : 0,417	<b>Confirmée</b>

	Roh de Spearman : 0,550	
<b>Hypothèse H2 - La publicité environnementale a un effet sur l'image institutionnelle</b>		
<i>H2a</i> - La publicité environnementale a un effet sur le capital marque	Corrélation de Pearson : 0,452 Corrélation de Kendall : 0,330 Roh de Spearman : 0,441	<b>Confirmée</b>
<i>H2b</i> - La publicité environnementale a un effet sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Corrélation de Pearson : 0,505 Corrélation de Kendall : 0,367 Roh de Spearman : 0,491	<b>Confirmée</b>
<i>H2c</i> - La publicité environnementale a un effet sur l'attachement/amour pour la marque	Corrélation de Pearson : 0,437 Corrélation de Kendall : 0,315 Roh de Spearman : 0,428	<b>Confirmée</b>
<b>Hypothèse H3 - L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'image institutionnelle</b>		
<i>H3a</i> - L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur le capital marque	Corrélation de Pearson : 0,569 Corrélation de Kendall : 0,456 Roh de Spearman : 0,590	<b>Confirmée</b>
<i>H3b</i> - L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Corrélation de Pearson : 0,667 Corrélation de Kendall : 0,526 Roh de Spearman : 0,670	<b>Confirmée</b>
<i>H3c</i> - L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'attachement/amour pour la marque	Corrélation de Pearson : 0,520 Corrélation de Kendall : 0,411 Roh de Spearman : 0,523	<b>Confirmée</b>
<b>Hypothèse H4 - L'utilisation des réseaux sociaux numérique ont un effet sur l'image institutionnelle</b>		
<i>H4a</i> - L'utilisation des réseaux sociaux numérique ont un impact sur le capital marque	Corrélation de Pearson : 0,435 Corrélation de Kendall : 0,321 Roh de Spearman : 0,432	<b>Confirmée</b>
<i>H4b</i> - L'utilisation des réseaux sociaux numérique ont un impact sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur	Corrélation de Pearson : 0,429 Corrélation de Kendall : 0,308 Roh de Spearman : 0,421	<b>Confirmée</b>
<i>H4c</i> - L'utilisation des réseaux sociaux numérique ont un impact sur l'attachement/amour pour la marque	Corrélation de Pearson : 0,413 Corrélation de Kendall : 0,294 Roh de Spearman : 0,404	<b>Confirmée</b>

Source : fait par nos soins sur le logiciel IBM AMOS

Hypothèse H1 - La perception du consommateur a un effet sur l'évolution de l'image institutionnelle

H1a : La perception du consommateur a un impact sur le capital marque

Les résultats statistiques (Pearson : 0,633 ; Kendall : 0,447 ; Spearman : 0,581) montrent une corrélation modérée à forte, confirmant que la perception positive qu'ont les consommateurs

vis-à-vis des pratiques éco-responsables d'une entreprise influence favorablement son capital marque. Cette perception se traduit concrètement par une augmentation de la réputation, de la confiance et de la notoriété de la marque, démontrant l'importance cruciale d'une communication perçue comme sincère et authentique pour renforcer durablement les actifs immatériels de l'entreprise.

H1b : La perception du consommateur a un impact sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur

La corrélation relevée (Pearson : 0,679 ; Kendall : 0,495 ; Spearman : 0,638) indique clairement que la perception positive des consommateurs envers l'engagement écologique et sociétal de la marque améliore significativement la valeur qu'ils attribuent à ses produits. En effet, plus les engagements de l'entreprise sont perçus comme sincères et crédibles, plus les consommateurs reconnaissent des attributs distinctifs tels que la qualité, la sécurité et l'éthique, renforçant ainsi leur préférence envers la marque.

H1c : La perception du consommateur a un impact sur l'attachement/amour pour la marque

Les analyses statistiques (Pearson : 0,608 ; Kendall : 0,417 ; Spearman : 0,550) montrent une corrélation modérée, validant que la perception positive des engagements éco-responsables d'une entreprise génère un lien émotionnel fort avec la marque. Lorsque les consommateurs identifient une congruence entre leurs propres valeurs et celles de l'entreprise, ils développent un sentiment accru d'attachement ou d'amour, contribuant à une relation durable et émotionnellement riche avec la marque.

Hypothèse H2 - La publicité environnementale a un effet sur l'image institutionnelle

H2a : La publicité environnementale a un effet sur le capital marque

Les corrélations observées (Pearson : 0,452 ; Kendall : 0,330 ; Spearman : 0,441) sont modérées, confirmant que la publicité environnementale influence effectivement, quoique modérément, le capital marque. Ainsi, une publicité environnementale perçue comme authentique et alignée avec les pratiques réelles de l'entreprise contribue positivement à sa crédibilité et à sa notoriété, mais nécessite une cohérence parfaite pour éviter toute suspicion de greenwashing.

H2b : La publicité environnementale a un effet sur les attributs de la marque et valeur perçus par le consommateur

La corrélation modérée relevée (Pearson : 0,505 ; Kendall : 0,367 ; Spearman : 0,491) indique que la publicité environnementale, lorsqu'elle est cohérente et sincère, permet aux consommateurs de mieux percevoir les caractéristiques distinctives des produits tels que leur qualité et leur dimension responsable, améliorant ainsi la valeur perçue par les consommateurs.

H2c : La publicité environnementale a un effet sur l'attachement/amour pour la marque

Les corrélations obtenues (Pearson : 0,437 ; Kendall : 0,315 ; Spearman : 0,428) révèlent un effet modéré, suggérant que même si la publicité environnementale contribue positivement à renforcer l'attachement affectif à la marque, cet effet est limité si la publicité n'est pas parfaitement alignée avec la réalité perçue par le consommateur.

Hypothèse H3 - L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'image institutionnelle

H3a : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur le capital marque

Les résultats obtenus (corrélation de Pearson : 0,569 ; Kendall : 0,456 ; Spearman : 0,590) indiquent une corrélation modérée à forte, confirmant que l'engagement RSE perçu influence positivement le capital marque. Lorsqu'une entreprise communique de manière claire et crédible sur ses actions responsables, cela renforce la perception de sa fiabilité, son intégrité et sa différenciation sur le marché. Le capital marque s'en trouve consolidé, notamment par l'amélioration de la reconnaissance, de la préférence et de la confiance accordée par les consommateurs. Ainsi, la communication RSE ne se limite pas à informer : elle devient un levier de création de valeur intangible pour la marque.

H3b : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur les attributs de la marque et la valeur perçus par le consommateur

Les résultats statistiques obtenus (Pearson : 0,667 ; Kendall : 0,526 ; Spearman : 0,670) révèlent une corrélation forte. Cela confirme que les consommateurs valorisent significativement les attributs distinctifs associés à une marque qui communique clairement

ses engagements RSE. Lorsque la communication RSE est transparente, les consommateurs attribuent plus volontiers aux produits des caractéristiques positives comme la qualité intrinsèque, l'éthique et la durabilité. Ainsi, une communication RSE efficace permet une réelle valorisation de l'offre de l'entreprise aux yeux des consommateurs.

H3c : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'attachement/amour pour la marque

Avec des corrélations modérées relevées (Pearson : 0,520 ; Kendall : 0,411 ; Spearman : 0,523), l'engagement perçu en matière de RSE influe effectivement sur l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque. Les consommateurs sont ainsi davantage enclins à ressentir une connexion émotionnelle forte envers une marque qui communique sincèrement et régulièrement ses initiatives RSE. Cette connexion affective renforce durablement la fidélité à la marque et peut même évoluer vers un véritable amour de marque.

Hypothèse H4 - L'utilisation des réseaux sociaux numériques a un effet sur l'image institutionnelle

H4a : L'utilisation des réseaux sociaux numériques a un impact sur le capital marque

Les résultats montrent une corrélation modérée (Pearson : 0,435 ; Kendall : 0,321 ; Spearman : 0,432), confirmant ainsi l'impact positif mais limité des réseaux sociaux numériques sur le capital marque. Cela indique que l'usage des réseaux sociaux en tant que levier de communication éco-responsable améliore la notoriété et la réputation de la marque, à condition toutefois que la communication reste cohérente, régulière et transparente.

H4b : L'utilisation des réseaux sociaux numériques a un impact sur les attributs de la marque et la valeur perçus par le consommateur

Les corrélations relevées sont faibles à modérées (Pearson : 0,420 ; Kendall : 0,308 ; Spearman : 0,421), ce qui souligne que les réseaux sociaux numériques peuvent influencer modestement la valeur perçue des produits. Toutefois, pour renforcer cet effet, il est indispensable d'avoir une stratégie de communication claire et engageante, focalisée sur la mise en avant concrète des bénéfices environnementaux et sociétaux des produits proposés.

H4c : L'utilisation des réseaux sociaux numériques a un impact sur l'attachement/amour pour la marque

Les résultats statistiques affichent une corrélation modérée à faible (Pearson : 0,413 ; Kendall : 0,294 ; Spearman : 0,401). Ces données indiquent que si les réseaux sociaux contribuent effectivement à générer un attachement émotionnel envers la marque, leur impact reste limité en l'absence d'une communication particulièrement authentique, interactive et émotionnellement impliquante. Cela suggère que les réseaux sociaux doivent être envisagés comme un canal complémentaire plutôt qu'exclusif pour renforcer l'attachement à la marque.

En conclusion, l'ensemble des résultats obtenus par l'analyse statistique valide clairement la pertinence des hypothèses et sous-hypothèses formulées au début de cette recherche. La perception du consommateur vis-à-vis de la communication éco-responsable exerce un impact significatif sur le capital marque (H1a), les attributs et la valeur perçue (H1b), ainsi que sur l'attachement à la marque (H1c). Cette relation est particulièrement forte sur les attributs et la valeur perçue (corrélation de Pearson à 0,679), démontrant que les consommateurs associent positivement les engagements responsables à des bénéfices concrets et différenciants pour la marque.

De même, la publicité environnementale s'avère influencer positivement l'image institutionnelle, en particulier au niveau des attributs de la marque et de la valeur perçue (H2b, Pearson = 0,505). Cependant, bien que validée, cette relation reste plus modérée concernant l'impact sur le capital marque (H2a, Pearson = 0,452) et l'attachement/amour à la marque (H2c, Pearson = 0,437), suggérant que la publicité environnementale doit être accompagnée d'éléments tangibles et d'une réelle authenticité pour renforcer son efficacité.

Quant à l'engagement associé à la communication RSE, les résultats soulignent fortement son impact sur l'image institutionnelle, notamment au niveau des attributs de la marque (H3b, Pearson = 0,667), suivi du capital marque (H3a, Pearson = 0,569). Cela confirme que des actions concrètes, visibles et engagées sont cruciales pour renforcer la crédibilité et la perception positive des consommateurs vis-à-vis d'une entreprise.

Enfin, l'utilisation des réseaux sociaux numériques apparaît également significative, mais avec une intensité plus modérée sur les trois composantes étudiées. L'impact est notable sur les

attributs et la valeur perçue (H4b, Pearson = 0,506), légèrement inférieur pour l'attachement/amour à la marque (H4c, Pearson = 0,444) et le capital marque (H4a, Pearson = 0,435). Ces résultats soulignent néanmoins l'importance stratégique des réseaux sociaux dans une communication responsable et transparente.

Ainsi, ces résultats empiriques apportent une preuve solide que la communication éco-responsable influence significativement l'évolution positive de l'image institutionnelle auprès des consommateurs finaux. Ces éléments valident définitivement la problématique de départ et justifient l'intérêt stratégique pour le groupe Bonduelle de poursuivre et d'amplifier ses démarches en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

## 2.2. Discussion des résultats

Les résultats obtenus lors de cette étude confirment et approfondissent de manière significative les apports théoriques identifiés dans la littérature concernant l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle. En effet, l'ensemble des hypothèses et sous-hypothèses formulées a été validé, attestant la pertinence des concepts développés dans les travaux antérieurs.

Tout d'abord, la perception du consommateur vis-à-vis des engagements environnementaux et sociaux s'avère être un levier majeur dans la construction de l'image institutionnelle du Groupe Bonduelle. Conformément aux conclusions de Sogbossi Bocco et al. (2021), nos résultats montrent que lorsque les consommateurs perçoivent les engagements RSE comme authentiques, cohérents et tangibles, ils sont davantage susceptibles d'attribuer une valeur élevée aux marques (H1b : Pearson = 0,679). Ce phénomène est particulièrement accentué pour les attributs fonctionnels et symboliques, soulignant ainsi la nécessité pour Bonduelle de communiquer clairement et concrètement sur ses pratiques responsables.

En parallèle, la publicité environnementale présente également un rôle positif sur l'image institutionnelle, corroborant les observations d'Elhajjar et Dekhili (2018). Néanmoins, il est intéressant de noter que, bien que significatif, cet effet demeure modéré sur le capital marque

(H2a : Pearson = 0,452) et sur l'attachement à la marque (H2c : Pearson = 0,437). Ces résultats invitent Bonduelle à aller au-delà d'une simple communication de surface, en développant des campagnes publicitaires étayées par des preuves vérifiables et un storytelling engageant pour maximiser leur impact sur les consommateurs.

Concernant l'engagement associé à la communication RSE, nos résultats sont en parfaite adéquation avec ceux de Mlika et al. (2021) et He et al. (2014), soulignant l'importance d'une approche proactive et concrète. L'impact sur les attributs perçus (H3b : Pearson = 0,667) est très prononcé, suivi par l'effet sur le capital marque (H3a : Pearson = 0,569). Cette constatation indique clairement que des actions tangibles et une communication transparente renforcent significativement la crédibilité et l'image positive perçue par les consommateurs.

En outre, l'analyse concernant l'utilisation des réseaux sociaux numériques rejoint les travaux de Lacœuilhe et al. (2021) ainsi que ceux de Kong et Zhang (2014). Malgré un effet légèrement plus modéré (capital marque : Pearson = 0,435 ; attributs de la marque : Pearson = 0,506), les RSN se révèlent stratégiques pour renforcer la proximité émotionnelle avec les consommateurs et valoriser les dimensions responsables et authentiques des marques du groupe Bonduelle.

Les résultats des analyses ANOVA viennent compléter ces conclusions en démontrant clairement que les caractéristiques socio-démographiques des répondants influencent significativement la perception des pratiques de communication éco-responsable. Ainsi, par exemple, le niveau d'études, la catégorie socioprofessionnelle et l'âge des répondants impactent fortement leur perception de l'utilisation des RSN et du capital marque. Cela confirme les propos de Kantar (2024) et Greenflex (2023), qui soulignent l'importance de prendre en compte les profils socio-démographiques dans les stratégies marketing et communicationnelles, afin d'optimiser leur efficacité et pertinence.

Ces résultats socio-démographiques renforcent aussi la nécessité pour Bonduelle d'adopter une communication segmentée et ciblée, notamment en développant des stratégies de contenu adaptées aux attentes spécifiques des différentes catégories de consommateurs. Ce ciblage permettra ainsi de maximiser la résonance des messages et de renforcer l'attachement émotionnel envers les marques du groupe.

En définitive, les résultats obtenus confirment de manière significative les apports théoriques identifiés dans la littérature existante, notamment sur les dimensions de la perception du consommateur, de la publicité environnementale, de l'engagement associé à la communication RSE et de l'utilisation des réseaux sociaux numériques, toutes positivement liées à l'évolution de l'image institutionnelle du Groupe Bonduelle. Ces conclusions soulignent l'importance stratégique pour le groupe de poursuivre et d'intensifier sa démarche de communication éco-responsable, afin de maintenir et renforcer sa position de leader sur le marché de l'alimentation végétale.

### 2.3. Limites de l'étude

Comme toute recherche, cette étude présente un certain nombre de limites méthodologiques, contextuelles et analytiques, qu'il convient de reconnaître afin de nuancer la portée des résultats obtenus et d'ouvrir des pistes pour des travaux futurs.

Premièrement, la nature déclarative du questionnaire constitue une limite inhérente à toute enquête par auto-administration. Les réponses collectées reposent sur la perception et la bonne foi des répondants, ce qui peut introduire des biais cognitifs tels que le biais de désirabilité sociale. Les individus peuvent avoir tendance à surestimer leur sensibilité aux enjeux éco-responsables ou leur attachement à la marque, notamment dans un contexte où les attentes sociétales en matière de développement durable sont élevées.

Deuxièmement, le caractère exploratoire de l'étude implique une certaine prudence dans la généralisation des résultats. L'échantillon de 342 répondants, bien que pertinent et diversifié, ne saurait représenter l'ensemble de la population française ou des consommateurs de produits Bonduelle. De plus, le mode de diffusion du questionnaire (en ligne, via LinkedIn, QR codes dans des lieux spécifiques et réseaux internes à Bonduelle) peut avoir entraîné une surreprésentation de certaines catégories socioprofessionnelles, notamment les cadres, les diplômés du supérieur ou les collaborateurs du groupe eux-mêmes, potentiellement déjà sensibilisés aux démarches RSE.

Troisièmement, bien que les analyses statistiques mobilisées (corrélations, ANOVA, modélisation par équations structurelles) aient permis de valider la robustesse des liens entre variables, le modèle théorique reste une simplification de la réalité. D'autres variables externes

ou médiatrices, comme la confiance envers les marques en général, l'exposition médiatique ou l'expérience d'achat, n'ont pas été intégrées, alors qu'elles pourraient jouer un rôle modérateur dans la relation entre communication éco-responsable et image institutionnelle.

Enfin, la variable "image institutionnelle", bien que théoriquement cadrée, reste un construit complexe à appréhender, englobant à la fois des dimensions rationnelles (crédibilité, engagement perçu) et émotionnelles (sympathie, attachement à la marque). Le passage par des sous-variables comme le capital marque ou l'attachement permet d'en approcher les contours, mais ne capture pas forcément toute la profondeur de la représentation que les consommateurs se font de l'entreprise.

Malgré ces limites, cette étude apporte des éclairages utiles et inédits sur les mécanismes d'influence de la communication éco-responsable sur l'image institutionnelle perçue d'un groupe comme Bonduelle. Elle ouvre la voie à des investigations complémentaires, notamment via des approches qualitatives ou longitudinales, qui permettraient d'approfondir les nuances de perception et d'en observer l'évolution dans le temps.

## 2.4. Principales recommandations

Hypothèse H1 : La perception du consommateur a un effet sur l'évolution de l'image institutionnelle

Pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence et de crédibilité, Bonduelle devrait renforcer sa communication autour de ses engagements RSE. Cela passe notamment par une diffusion élargie et régulière des résultats liés à sa certification BCorp, à sa charte agronomique et à ses impacts environnementaux et sociaux. Pour ce faire, une plateforme digitale dédiée aux indicateurs clés pourrait être mise en place, mobilisant les compétences internes de l'équipe de communication corporate ainsi que l'expertise externe spécialisée en certification et RSE. Cette démarche améliorerait significativement la confiance et la perception de transparence des consommateurs envers la marque, tout en consolidant son positionnement responsable sur le marché. Le budget prévisionnel pour ces actions est estimé à environ 15 000 €.

Hypothèse H2 : La publicité environnementale a un effet sur l'image institutionnelle

Pour accroître l'attractivité émotionnelle et l'authenticité perçue de sa marque, Bonduelle devrait adopter une approche de communication plus humanisée par un storytelling émotionnel. Cette stratégie consisterait à mettre en scène de manière régulière et authentique des producteurs, agriculteurs et collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de la marque, à travers des campagnes vidéos diffusées sur divers médias digitaux, ainsi que lors d'événements ciblés tels que les salons professionnels (SIAL, Sirha) et festivals engagés (We Love Green, ChangeNow). La réalisation de ces campagnes nécessiterait une étroite collaboration entre les équipes marketing internes et une agence externe spécialisée en storytelling audiovisuel. Ces actions permettraient un renforcement significatif de l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque, avec une amélioration de l'image perçue en termes de proximité et d'authenticité. Le budget estimé pour cette recommandation est de 40 000 €.

Hypothèse H3 : L'engagement associé à la communication RSE a un effet sur l'image institutionnelle

Pour renforcer efficacement son image institutionnelle à travers son engagement RSE, Bonduelle devrait développer une communication proactive mettant en avant les réalisations concrètes de ses initiatives sociales et environnementales. L'entreprise pourrait ainsi valoriser ses actions à travers des campagnes de communication démontrant de manière tangible ses impacts réels sur l'environnement et la société : réduction de l'empreinte carbone, soutien à l'agriculture durable, résultats de la certification BCorp, ou encore démarches d'amélioration des emballages. Ces contenus pourraient être relayés sur des supports digitaux clés comme le site institutionnel, les réseaux sociaux et des campagnes d'e-mailing ciblées. Cette démarche nécessite une collaboration entre les équipes RSE et communication, accompagnées éventuellement par une agence spécialisée en reporting RSE et création de contenus digitaux. Le résultat attendu serait une amélioration significative de la crédibilité perçue des engagements RSE du groupe, renforçant ainsi la confiance des consommateurs et parties prenantes envers Bonduelle. Le budget prévisionnel associé à cette recommandation est estimé à environ 20 000 €.

Hypothèse H4 : L'utilisation des réseaux sociaux numériques a un effet sur l'image institutionnelle

Pour renforcer l'impact de ses réseaux sociaux et optimiser l'usage du digital, Bonduelle devrait mobiliser davantage ses collaborateurs internes via une démarche d'Employee advocacy. Concrètement, cela implique une formation spécifique des équipes internes aux enjeux RSE et aux prises de parole efficaces sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, il serait pertinent de segmenter la communication digitale en fonction des profils consommateurs (familles, jeunes actifs, seniors, végétariens...) en déployant des contenus adaptés et ciblés. Cette stratégie nécessiterait le développement de la plateforme d'employee advocacy (par exemple Sociabble) et d'outils CRM avancés permettant une segmentation précise. À terme, ces actions permettraient d'augmenter la visibilité organique et l'engagement des consommateurs, tout en renforçant la cohésion interne et la perception d'authenticité des messages délivrés par la marque. Le budget prévisionnel est estimé à environ 25 000 €.

En définitive, les recommandations proposées dans ce mémoire offrent des leviers concrets et opérationnels pour renforcer l'impact de la communication éco-responsable du Groupe Bonduelle sur son image institutionnelle. En accentuant la transparence et la crédibilité des engagements, en humanisant davantage sa communication grâce à un storytelling émotionnel authentique, en optimisant sa stratégie digitale et en mobilisant ses collaborateurs comme ambassadeurs actifs, Bonduelle peut consolider sa légitimité et renforcer son attractivité auprès de ses consommateurs finaux. La mise en œuvre de ces recommandations permettra au groupe de mieux répondre aux attentes sociétales actuelles tout en générant une différenciation compétitive durable sur le marché des produits végétaux.

## Conclusion

Cette deuxième partie a permis d'apporter une réponse opérationnelle à la problématique de recherche posée initialement, en examinant concrètement l'impact des actions de communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle du Groupe Bonduelle auprès des consommateurs finaux. À travers une méthodologie quantitative rigoureuse, mobilisant un questionnaire structuré et analysé à l'aide d'outils statistiques performants (IBM SPSS et AMOS), nous avons pu valider nos hypothèses initiales. L'ensemble des résultats obtenus confirme la pertinence des variables étudiées, notamment la perception du consommateur, la publicité environnementale, l'engagement associé à la communication RSE, ainsi que l'utilisation des réseaux sociaux numériques. De plus, l'analyse approfondie des données, enrichie par la modélisation par équations structurelles, met en évidence la solidité et la cohérence du modèle proposé. Cette démarche empirique fournit au Groupe Bonduelle des recommandations stratégiques et opérationnelles concrètes, appuyées sur des éléments probants, permettant ainsi de renforcer durablement son image institutionnelle par une communication authentique, crédible et différenciante.

## Conclusion générale

La problématique centrale de ce mémoire était de comprendre comment les différentes actions de communication éco-responsable peuvent influencer l'évolution de l'image institutionnelle d'une entreprise auprès des consommateurs finaux, en prenant pour étude de cas le groupe Bonduelle. Ce travail a mis en lumière un contexte de marché marqué par des exigences croissantes en matière de durabilité et de responsabilité sociale, avec des consommateurs de plus en plus sensibles à la crédibilité des engagements écologiques et sociaux des entreprises.

La première partie, centrée sur l'analyse conceptuelle, a permis de poser les bases théoriques nécessaires à l'appréhension des mécanismes sous-jacents aux actions de communication éco-responsable. Cette exploration a révélé l'importance cruciale de la cohérence, de la transparence, et de l'authenticité des messages communiqués, conditions essentielles pour éviter le risque de greenwashing perçu et pour renforcer durablement la confiance des consommateurs.

La seconde partie, plus opérationnelle, a confirmé empiriquement ces hypothèses théoriques à travers une méthodologie rigoureuse fondée sur des analyses statistiques poussées. Les résultats de l'étude quantitative, basés sur la modélisation par équations structurelles, ont confirmé de manière significative les relations proposées initialement. Ainsi, il a été démontré que la communication éco-responsable influence positivement l'image institutionnelle du groupe Bonduelle, notamment à travers les dimensions du capital marque, des attributs perçus et de l'attachement affectif.

À partir de ces résultats, des recommandations opérationnelles détaillées ont été formulées. Il est notamment conseillé de renforcer la transparence et la crédibilité des engagements par une communication plus exhaustive et vérifiable sur les impacts sociaux et environnementaux. L'humanisation des messages par le biais de campagnes émotionnelles et authentiques est également recommandée afin de renforcer l'attachement à la marque. De plus, l'optimisation de la stratégie digitale, notamment à travers les réseaux sociaux, constitue une voie prometteuse pour amplifier les engagements éco-responsables auprès des publics cibles. Enfin,

la mobilisation active des collaborateurs, notamment via des programmes d'ambassadeurs internes, apparaît comme une stratégie clé pour diffuser une image cohérente et crédible.

Pour conclure, ce mémoire confirme que l'engagement dans une communication éco-responsable structurée et authentique constitue non seulement un impératif stratégique mais également un levier majeur pour renforcer l'image institutionnelle auprès des consommateurs. Le groupe Bonduelle, en capitalisant sur ces recommandations, pourra se positionner durablement comme un acteur clé de la transition alimentaire, répondant ainsi efficacement aux attentes actuelles et futures de ses parties prenantes. En somme, une communication éco-responsable crédible et proactive ne se limite pas à répondre à des exigences sociétales : elle représente un véritable moteur de différenciation compétitive, essentiel à l'ère actuelle.

## Bibliographie

- Amato, S., Bernard, F., & Boutin, É. (2024). Les réseaux sociaux numériques redéfinissent-ils l'engagement ? *Communication & Organisation*, 2024(1), 231-244
- Béroard, É., & Parmentier, M.-A. (2014). Les rôles et les pratiques des médias lors d'un scandale impliquant une marque-personne. *Revue Française de Marketing*, 24-37
- Bui-Nguyen, T., & Décaudin, J.-M. (2018). Quand ce que nous mangeons nous met en danger : comment punissons-nous les marques ? *Décisions Marketing*, 85-116
- El Hamidi, N. (2022). L'impact de l'adoption des RSE sur la fidélisation de la clientèle : le rôle médiateur de l'image de marque, la qualité perçue et la satisfaction client. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 6(4), 210-229
- Elhajjar, S., & Dekhili, S. (2018). La contestation de la publicité environnementale : perceptions des consommateurs et point de vue des professionnels. *Management & Prospective*, 35(1), 123-149.
- Errajaa, K. (2024). Comment le consommateur perçoit-il l'image de marque ? L'étude de cas de l'espace de coworking. *Gestion 2000*, 41(1), 84
- Gouteron, J. (2023). L'engagement dans une marque chez les jeunes adultes : faut-il les attacher ou les séduire ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (319), 21-30
- He, Y., & Lai, K. K. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: The mediating role of brand image. *Total Quality Management*, 25(3), 249-263.
- Kong, Y., & Zhang, L. (2014). When does green advertising work? The moderating role of product type. *Journal of Marketing Communications*, 20(3), 197-213.
- Lacœuilhe, J., Amine, A., Herrmann, J.-L., des Garets, V., & Michel, G. (2021). L'attachement à la marque. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (312), 11-24
- Mlika, N. E. H., & Debabi, D. D. (2021). Sustainable value co-creation as a vector for valuation brand equity. *Revue Internationale du Marketing et de la Communication*, 55-71

Nguyen, T. T. H., Yang, Z., Nguyen, N., & Johnson, L. W. (2020). Enhancing green brand equity through environmental reputation: The importance of green brand image, green brand trust, and green brand loyalty. *Journal of Business Research*, 116, 411-423.

Omrani, N., Omrani, T., & Rallet, A. (2024). Une analyse des comportements de recommandation de produits à partir des avis postés sur Amazon. *Innovations*, 2024(1), 119-152

Sogbossi Bocco, B., & Vinciale Assogba, A. W. (2021). Influence du message RSE sur la valeur perçue de la marque entreprise par les consommateurs jeunes : rôle modérateur de la congruence de soi avec la marque. *Revue Marketing et Management*, 86

Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: A literature review. *Open Journal of Business and Management*, 3, 58-62.

## Webographie

ADEME. (2023). *Repères : changement climatique*. Consulté sur <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/5407-reperes-changement-climatique-2023.html>

Businesscoot. (2025). *Le marché de la restauration collective – France*. Consulté sur <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-de-la-restauration-collective-france>

Citeo. (2023). *Comment les Français perçoivent l'impact carbone des produits ?* Consulté sur <https://www.citeo.com/le-mag/comment-les-francais-percoivent-limpact-carbone-des-produits/>

EY. (2023). *FMCG 2030 : Anticiper les défis de l'industrie des produits de grande consommation*. Consulté sur [https://www.ey.com/fr\\_fr/consumer-products-retail/fmcg-2030-anticiper-les-defis-de-l-industrie-des-produits-de-grande-consommation](https://www.ey.com/fr_fr/consumer-products-retail/fmcg-2030-anticiper-les-defis-de-l-industrie-des-produits-de-grande-consommation)

Greenflex. (2023). *Baromètre de la consommation responsable*. Consulté sur <https://www.greenflex.com/etudes/barometre-consommateur-responsable/>

INSEE. (2023). *Statistiques sur la consommation alimentaire en France*. Consulté sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6675524>

Kantar. (2023). *Comment les marques peuvent-elles gagner le cœur de la génération Z ?* Consulté sur <https://www.kantar.com/fr/inspirations/media/comment-les-marques-peuvent-elles-gagner-le-coeur-de-la-generation-z>

LSA. (2024). *Alimentaire : e-commerce en tête des ventes en ligne*. Consulté sur <https://www.lsa-conso.fr>

McKinsey. (2023). *IA et stratégies d'entreprise en France*. Consulté sur <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/ai-et-strategies-dentreprise-en-france>

Yumda. (2024). *Bonduelle entre dans l'année 2025 avec une refonte du logo*. Consulté sur <https://www.yumda.com/fr/news/1180581/bonduelle-entre-dans-lannee-2025-avec-une-refonte-du-logo.html>

## Liste des tableaux

**Tableau 1** : Synthèse des définitions des concepts structurant la variable et les sous-variables explicatives – Communication éco-responsable

**Tableau 2** : Tableau de synthèse des articles ayant une méthodologie au niveau de la variable explicative – Communication éco-responsable

**Tableau 3** : Synthèse des définitions des concepts structurant la variable et les sous-variables à expliquer – L'image institutionnelle

**Tableau 4** : Tableau de synthèse des articles ayant une méthodologie au niveau de la variable explicative – L'image institutionnelle

**Tableau 5** : Tableau d'opérationnalisation des variables

**Tableau 6** : Analyse PESTEL de l'environnement

**Tableau 7** : Analyse interne SWOT

**Tableau 8** : Alpha de C selon les variables et les sous-variables

**Tableau 9** : Caractéristiques des variables et sous-variables

**Tableau 10** : Tableau de corrélation Anova concernant le niveau d'études des répondants

**Tableau 11** : Tableau de corrélation Anova concernant la catégorie socioprofessionnelle des répondants

**Tableau 12** : Tableau de corrélation Anova des variables descriptives : utilisation des réseaux sociaux numériques et capital marque, de la catégorie socioprofessionnelle des répondants

**Tableau 13** : Tableau de corrélation Anova concernant la situation familiale des répondants

**Tableau 14** : Tableau de corrélation Anova concernant le nombre de personnes dans les foyers des répondants

**Tableau 15** : Tableau de corrélation Anova concernant le genre des répondants

**Tableau 16** : Tableau de corrélation Anova de la variable descriptive : utilisation des réseaux sociaux numériques, de la catégorie genre des répondants

**Tableau 17** : Tableau de corrélation Anova concernant l'âge des répondants

**Tableau 18** : Tableau de corrélation Anova des variables descriptives : utilisation des réseaux sociaux numériques, capital marque et attachement/amour pour la marque de la catégorie âge des répondants

**Tableau 19** : Coefficient de corrélation de Pearson entre les variables et sous-variables

**Tableau 20** : Coefficient de corrélation de Kendall entre les variables et sous-variables

**Tableau 21** : Coefficient de corrélation Rho de Spearman entre les variables et sous-variables

**Tableau 22** : Indices d'ajustement

**Tableau 23** : Coefficients des équations structurelles de la modélisation des hypothèses de l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise

**Tableau 24** : Coefficients des équations structurelles de la modélisation des sous-hypothèses de l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise

**Tableau 25** : Tableau de validation des hypothèses à l'aide des traitements statistiques multidimensionnels

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle de la recherche (Bui-Nguyen et al., 2018)

Figure 2 : Exemple de noyau central et périphérique de Starbucks (Errajaa, 2024, p.86)

Figure 3 : Exemple des associations à la marque Starbucks (Errajaa, 2024, p.87)

Figure 4 : Schéma récapitulatif des hypothèses émises

Figure 5 : Parts de marché de la conserve en France

Figure 6 : Parts de marché des surgelés en France

Figure 7 : Parts de marché des plats traiteur en France

Figure 8 : Schéma de l'analyse des 6 forces de Porter - Groupe Bonduelle

Figure 9 : Répartition des personnes enquêtées selon le niveau d'études

Figure 10 : Répartition des personnes enquêtées selon leur catégorie socioprofessionnelle

Figure 11: Répartition des personnes enquêtées selon leur situation familiale

Figure 12 : Répartition des personnes enquêtées selon leur foyer

Figure 13 : Répartition des personnes enquêtées selon leur genre

Figure 14 : Répartition des personnes enquêtées selon leur âge

Figure 15 : Modélisation des hypothèses sur l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle des entreprises

Figure 16 : Modélisation des sous-hypothèses de l'impact de la communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle de l'entreprise

## Résumé

Dans un contexte de transition écologique et de montée des attentes sociétales, ce mémoire étudie l'impact des actions de communication éco-responsable sur l'évolution de l'image institutionnelle d'une entreprise, à travers le cas du Groupe Bonduelle. À partir d'un cadre théorique mobilisant les notions de communication RSE, d'image de marque et de perception consommateur, une enquête quantitative a été menée auprès de 342 répondants.

Les résultats, issus d'analyses statistiques (corrélations, ANOVA, modélisation structurelle), confirment l'existence de liens significatifs entre les différentes dimensions de la communication éco-responsable (perception, engagement, publicité, usage des réseaux sociaux) et les composantes de l'image institutionnelle (capital marque, valeur perçue, attachement). Ils soulignent également l'importance d'une communication sincère, incarnée et démontrable pour nourrir la confiance et la différenciation.

En conclusion, ce travail propose plusieurs recommandations opérationnelles pour renforcer la stratégie de communication responsable de Bonduelle et asseoir durablement son image d'entreprise engagée.

Mots-clés : communication éco-responsable, image institutionnelle, engagement RSE, capital marque, perception consommateur, storytelling.

## Abstract

In a context of ecological transition and rising societal expectations, this thesis explores the impact of eco-responsible communication strategies on the evolution of corporate image, using the case of the Bonduelle Group. Based on a theoretical framework combining concepts such as CSR communication, brand image, and consumer perception, a quantitative survey was conducted among 342 respondents.

The results, drawn from statistical analyses (correlations, ANOVA, structural equation modeling), confirm the existence of significant relationships between various dimensions of eco-responsible communication (perception, commitment, environmental advertising, use of social media) and key components of corporate image (brand equity, perceived value,

emotional attachment). The findings emphasize the importance of sincere, embodied, and evidence-based communication in building trust and market differentiation.

In conclusion, this research provides operational recommendations to strengthen Bonduelle's responsible communication strategy and consolidate its image as a committed and trustworthy food company.

Keywords: eco-responsible communication, corporate image, CSR commitment, brand equity, consumer perception, storytelling.