

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Analyse de l'image environnementale de C&A. L'écart entre image voulue et image perçue.

Auteur : Devlésaver Marie
Promoteur : Catellani Andrea
Année académique 2019-2020
Master 60 en information et communication – Gestion de la communication
d'organisation et des relations publiques.

Remerciements

Je tiens à témoigner ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont accompagnée dans la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite adresser un merci tout particulier à mon promoteur, Monsieur Andrea Catellani, pour son soutien et sa disponibilité tout au long de mon cheminement.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis proches pour leur aide, notamment dans la transmission du questionnaire.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1. Revue de la littérature scientifique.....	2
1. Image de marque	2
1.1. Image voulue	3
1.2. Image diffusée	3
1.3. Image perçue	4
2. Réputation	4
3. RSE / CRS et communication environnementale.....	5
4. Greenwashing et publicité verte	7
5. Conclusion de la revue littéraire.....	9
6. Hypothèses	10
Partie 2. Analyse du cas de C&A.....	15
7. Méthodologie	15
7.1. Réalisation du questionnaire	16
8. Image voulue	17
9. Image diffusée	18
10. Image perçue	21
11. Résultats de l'enquête.....	22
11.1. Tests des hypothèses	22
11.2. Limites de l'enquête	28
12. Discussion	29
Conclusion.....	31
Bibliographie.....	33

Introduction

La question environnementale est désormais omniprésente dans l'esprit du consommateur. D'après les résultats du dernier Eurobaromètre (EB 90), l'enjeu environnemental occupe la deuxième place des inquiétudes des Belges (LeVif, 2019) ; c'est donc également devenu une préoccupation importante des entreprises. Alors qu'elles tentent d'entrer en accord avec les attentes des clients, on constate une multiplication des publicités environnementales ou « vertes » au sein du paysage médiatique. Malgré la volonté du secteur marchand de s'inscrire dans une démarche plus écologique, l'image qui est renvoyée de l'implication environnementale des entreprises a tendance à se dégrader, alors que la méfiance des consommateurs tend à grandir. Ces derniers demandent toujours plus de transparence et de cohérence, dans une société prompte à invoquer la notion de greenwashing à la première occasion.

Ce mémoire a pour but d'analyser la communication environnementale de la marque C&A et plus particulièrement sa campagne #wearthechange. Ces dernières années, l'entreprise s'est engagée dans beaucoup d'actions, afin de répondre à la tendance écologique. L'analyse sera orientée vers la triade entre image voulue, image diffusée et image perçue. Cette étude en trois temps permettra d'évaluer la crédibilité et l'efficacité de la stratégie environnementale de la marque. La question de recherche est la suivante : *Quelle est l'image voulue, diffusée et perçue des communications de C&A concernant sa communication environnementale ?*

Nous débuterons par une revue de la littérature scientifique, en vue de définir les concepts d'image de marque et d'image voulue, diffusée et perçue. Les notions de réputation, de RSE, de communication environnementale et de greenwashing seront également détaillées, car elles serviront de base à l'élaboration des hypothèses. La deuxième partie de ce travail consistera en une étude du cas de C&A. Nous analyserons son image voulue sur base de données secondaires. Nous décrirons et nous étudierons l'image diffusée à partir de critères issus de la revue de la littérature. Enfin, nous terminerons par une étude empirique sous forme d'entretiens quantitatifs, visant à répondre à la question de l'image perçue.

Partie 1. Revue de la littérature scientifique

Il convient avant toutes choses de définir les concepts sur lesquels se fondera le présent mémoire : l'image de marque, la réputation, le concept RSE, mais également la notion de greenwashing.

1. Image de marque

La notion d'image est d'abord apparue dans le domaine sociologique et fut définie dans un premier temps comme une représentation de l'esprit. Selon cette approche, l'humain possède la capacité d'analyser et de stocker des informations, pour ensuite les reconstruire en représentations (Denis, 1998). Il va, inconsciemment, attribuer des caractéristiques socio-culturelles à un objet ou à une personne et « provoquer des associations mentales systématiques » (Joly, 1993), qui lui permettent d'identifier cet objet ou cette personne. L'image est dès lors propre à chacun et présente nombreuses subjectivités, telles que le contexte de réception de l'image, sa déformation par l'humain, la cohérence des différents signaux entre eux, etc.

À l'heure actuelle, cette notion prête toujours à confusion, notamment en raison des nombreuses variantes dans la manière de la définir. On parle d'image de marque, d'image d'entreprise (ou *corporate image*), d'image médiatique, etc. Selon Marion (1989), ces confusions sont notamment dues à la traduction anglaise. Ainsi *brand image* aurait dû se traduire comme « image de la marque » et non « image de marque ». De cet écart de traduction s'ensuit une autre confusion, avec l'image d'entreprise.

En marketing, Kotler, Keller et Manceau (2012) définissent la notion d'image (de marque) comme « l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire ». Kapferer (1998) et Decaudin (1999) complètent cette définition en analysant l'image comme « l'ensemble des représentations mentales, tant cognitives qu'affectives, qu'un individu ou un groupe d'individus associent à une marque, une entreprise, un service, etc. ».

L'image de l'entreprise ou *corporate image* est quant à elle considérée comme l'élément qui rend une organisation spécifique, qui lui confère son

unicité, par rapport aux autres, et qui est perçu par son corps client ou son audience distante. L'image d'une entreprise est dans un premier temps visuelle, concrète, avant de devenir plus abstraite, propre à la perception du consommateur (Godseels, Agie 2020). On peut également la définir comme « l'ensemble des représentations rationnelles et affectives associées par une personne ou un groupe de personnes à une entreprise » (Decaudin, Igalens et Waller, 2013, cité par Kpossa, 2015).

Malgré la multiplicité des définitions proposées, nombreux sont les auteurs qui se rejoignent sur les notions connexes à celle d'image : la perception, l'association et la représentation. On peut tout de même relever que certains s'orientent plutôt vers une compréhension symbolique de l'image, tandis que d'autres privilégient les éléments cognitifs qu'elle implique.

De nombreux travaux vont plus loin encore et proposent une distinction au sein même de l'image (Kpossa, 2015). Elle serait ainsi composée de différentes facettes : l'image voulue, l'image diffusée et l'image perçue. Cette distinction est basée sur la conception de l'image comme subjective. Si intuitivement les trois parties de l'image paraissent similaires, ce n'est en réalité pas le cas : la représentation de l'image d'une entreprise dépend fortement d'un individu à l'autre et des conditions dans laquelle ils la perçoivent (Marion, 1989).

1.1. Image voulue

Marion (1989) définit l'image voulue comme « l'ensemble des valeurs déclarées par le noyau stratégique à tous ceux qu'il entend considérer comme des parties prenantes ». L'image voulue correspond donc aux valeurs et aux intentions souhaitées par le noyau stratégique de l'entreprise. Il s'agit de la façon dont l'entreprise espère être vue, être perçue (Kpossa, 2015).

1.2. Image diffusée

L'image voulue est ensuite véhiculée par l'entreprise dans ses supports de communication. On la nomme alors image diffusée ou transmise. « Par image diffusée, il faut entendre l'ensemble du discours tenu par et sur l'entreprise, quelle que soit la forme de l'expression retenue » (Marion, 1989). L'image diffusée peut être considérée comme la médiatisation de l'image voulue, tant

par l'entreprise et sa communication que par ses parties prenantes, que sont la presse, les médias, etc.

1.3. Image perçue

L'image perçue, aussi appelé image déposée, est « la construction forgée par un groupe d'individus lorsque ceux-ci partagent un processus commun de représentation » (Marion, 1989). L'image perçue dépend fortement de la communication réalisée par l'entreprise elle-même (Kpossa, 2015), mais également des connaissances que l'individu a du produit ou du service et des associations cognitives qu'ils lui inspirent. Cette image dépend aussi des représentations affectives de l'individu envers l'organisation (Portier, 1988).

En parlant de « représentations collectives », Marion (1989) propose en réalité de l'amalgamer à la notion d'opinion publique, ce qui lui permet d'avancer une méthodologie basée sur l'interrogation et le sondage d'opinion, afin de permettre aux entreprises d'appréhender l'écart entre image voulue et image perçue.

2. Réputation

Dans le langage courant, les notions de réputation et d'image se sont souvent confondus. La réputation a notamment été définie comme suit :

- « La réputation d'une organisation désigne la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents » (Philippe, Durand, 2009).
- « L'agrégation dans la durée des diverses perceptions d'une organisation par ses parties prenantes » (Fombrun & Shanley, 1990, cité par Philippe, Durand, 2009).

Ces définitions mettent notamment en avant l'importance d'une bonne réputation pour l'économie de l'entreprise. Elle joue notamment un rôle crucial pour la création de bénéfices, tant monétaires qu'institutionnels, en valorisant les avantages concurrentiels de l'entreprise. Cette dernière occupe

ainsi une place de choix dans la structuration et le fonctionnement des marchés (Philippe, Durand, 2009).

La réputation d'une entreprise n'est pas un attribut constant et inaltérable. Elle est liée à son évolution, ce qui la rend difficile à évaluer. Pour y remédier, les parties prenantes se basent notamment sur des standards, ce qui leur permet d'émettre un jugement. C'est cette comparaison qui constitue le fondement principal de la notion de réputation (Coombs, 2007).

La réputation joue un rôle essentiel quant à la façon dont les messages ou les autres signaux vont être reçus. Une bonne réputation antérieure est synonyme d'une plus grande crédibilité aux yeux des parties prenantes. Ainsi une entreprise possédant une réputation déjà bien établie ne prendra pas le risque d'émettre des messages ou des signaux susceptibles d'entrer en contradiction avec les attentes sociales et avec la réalité en général, de peur de l'endommager (Philippe, Durand, 2009). Des signaux adéquats aux attentes environnementales, par exemple, améliorent la réputation de l'entreprise, et inversement.

3. RSE / CRS et communication environnementale

À l'heure actuelle, la gestion de la RSE, responsabilité sociale et/ou sociétale des entreprises, ou CRS, *corporate social responsibility*, constitue une préoccupation majeure pour de nombreux secteurs et ne cesse de prendre de l'importance depuis son apparition.

Ici aussi, on rencontre une pluralité de définitions. Elles varient selon l'époque, les pays et les cultures au sein desquelles le concept est utilisé. À ce jour, la définition la plus souvent adoptée au niveau international est celle qui est reprise au sein de la norme ISO 26000 (Ruwet, 2020) :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.

- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (Ruwel 2020).

La Commission européenne considère une « entreprise socialement responsable comme une entreprise qui décide de sa propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement » (Livre vert, 2001, cité par Salanié, Treich, 2008). Elle définit le concept de RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Kpoussa 2015). Cela signifie qu'une entreprise qui se dit socialement responsable est amenée à collaborer avec des parties prenantes également RSE, et ce, tout au long de la chaîne logistique (Elhajjar, Dekhili, 2018).

Le débat qui entoure ce concept porte dans un premier temps sur la gestion des actions proposées par les entreprises. Les parties prenantes n'ont connaissance des actions RSE et de leurs résultats que via les informations données par l'entreprise elle-même. Il est par conséquent difficile pour le citoyen d'évaluer impartialement ces informations recueillies et de se constituer une juste opinion (Salanié, Treich, 2008). La qualité de ces informations est d'autant plus douteuse que l'on sait que nombreuses entreprises ne possèdent pas les qualifications pour lancer et gérer ce type d'actions.

On peut dès lors s'interroger sur la motivation des entreprises à adopter de telles règles supplémentaires, notamment quand on sait qu'elles représentent une charge considérable en matière de gestion et de temps à investir. Porter (Salanié, Treich, 2008) formule l'hypothèse quelque peu utopique que ce serait un comportement rationnel et stratégique qui expliquerait l'adoption des règles RSE par les entreprises. Selon lui, ces règles leur seraient favorables d'un point de vue concurrentiel : « en améliorant leur performance environnementale, les entreprises amélioreraient in fine leur compétitivité » (Salanié, Treich, 2008). La réalité est tout autre et de nombreux auteurs s'accordent pour dire que l'avantage premier d'une bonne RSE consiste en une amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise. Ces notions

étant basées sur le regard et l'opinion des parties prenantes, un grand nombre d'auteurs ont évoqué l'utilisation du *greenwashing* par les entreprises, dans le but de satisfaire les demandes de ces parties prenantes, sans pour autant changer le fonctionnement de l'entreprise.

La notion de communication environnementale, quant à elle, est à distinguer de la RSE. « Par communication environnementale, nous entendons toute information relative à l'empreinte écologique de l'organisation sur l'environnement naturel dans lequel elle évolue » (Wilmshurst et Frost, 2000, cité par Philippe, Durand 2009). Pour Berthelot et al. (2003) (cité par Caron, Cho, 2009), la communication environnementale comprend « l'ensemble de l'information liée aux activités et à la performance passées, actuelles et futures d'une entreprise ». Caron et Cho (2009) ont ainsi regroupé différents exemples de communication environnementale :

- Déclarations sur la politique environnementale de l'entreprise ou sur ses préoccupations pour l'environnement.
- Communication sur les installations ou les procédés liés au contrôle de la pollution de l'entreprise.
- Communication sur les réglementations environnementales.
- Déclarations sur la conformité avec la réglementation environnementale.
- Divulgence des dépenses en capital (passées et futures) pour le contrôle ou la réduction de la pollution.
- Divulgence des coûts d'exploitation (passés et futurs) pour le contrôle ou la réduction de la pollution.

4. Greenwashing et publicité verte

Le concept de « *greenwashing* » apparaît dans la littérature scientifique dès le début des années 90. Le terme *greenwashing* est la contraction des mots *green* et *brainwashing* (Bredouillard, 2013). On parle de *greenwashing* lorsque les notions de développement durable ne sont pas correctement prises en compte au sein d'une publicité ou d'une communication. Le *greenwashing* peut se traduire de différentes façons et prendre différentes formes. Il peut faire référence à un déséquilibre entre les actions annoncées au sein d'une publicité et les mesures effectivement prises par l'entreprise dans son fonctionnement. On l'utilise également pour signaler un message

environnemental mensonger ou exagéré, dans le but d'améliorer une réputation, de gagner des parts de marchés, etc. « Faire du *greenwashing* consiste à diffuser des informations fausses ou trompeuses concernant les stratégies, les objectifs, les motivations et les actions environnementales d'une organisation » (Elhajjar, Dekhili, 2018).

Le consommateur joue un double rôle dans l'évolution du *greenwashing*. D'une part, le citoyen demande plus et plus rapidement. L'importance grandissante de l'enjeu écologique au sein de la société actuelle pousse de nombreuses entreprises à s'arranger pour au moins paraître plus vertes. D'autre part, on constate que l'utilisation du terme *greenwashing* est devenue presque abusive. Ainsi, lorsque le consommateur doute de la véracité de la publicité ou que l'information n'y est pas suffisante, il a tendance à conclure à la présence d'une forme de *greenwashing* (Elhajjar, Dekhili, 2018).

À l'opposé de ce concept, une « publicité verte » est une publicité qui respecte les codes du développement durable (Breduilleard, 2013) et les intègre en respectant les critères suivants :

- Une publicité verte parle de manière explicite ou implicite du lien entre le produit ou service et l'environnement.
- Une publicité verte fait la promotion d'un type de vie respectueux de l'environnement avec ou sans mention du produit ou service.
- Une publicité verte présente une image de la responsabilité environnementale des entreprises (Banarjee, Gulas et Iyer, 1995).

Une publicité ne sera considérée comme verte que si l'utilisation des arguments écologiques s'avère justifiée, faute de quoi elle sera considérée comme une forme de *greenwashing* (Breduilleard, 2013).

Le manque de crédibilité des publicités vertes et la méfiance qu'elles suscitent résultent principalement d'un manque de contrôle et d'encadrement. L'utilisation abusive des signaux écologiques, de la couleur verte, des termes « durable », « écologique », etc., mettent également à mal la confiance des parties prenantes envers une publicité verte qui utiliserait ces signaux de manière légitime, au regard de la plus-value effectivement proposée. Libaert (2012) va plus loin, en suggérant que cette méfiance réside dans le principe

même de la publicité, dans la mesure où elle incarne l'exemple type d'une surconsommation ou d'une consommation de masse.

Lors d'une conférence, M. Jahnich (2020) propose quatre éléments principaux permettant de reconnaître une publicité qui a recours au *greenwashing*. Le premier est la présence d'une « promesse mensongère ou disproportionnée ». La difficulté de ce critère réside dans le fait qu'au sein d'une publicité, les caractères bénéfiques d'un produit ou d'un service sont souvent exagérés. La deuxième indication est « l'absence de preuve ou de précision » vis-à-vis des bienfaits avancés. Le critère suivant concerne l'utilisation d'une « présentation visuelle ou sonore suggestive ». L'abus de la couleur verte ou l'utilisation excessive de visuels liés à la nature en sont des exemples. Enfin, le dernier élément est la « banalisation ou le dénigrement de comportements négatifs ou positifs ». Par exemple, promouvoir les avantages d'une voiture dans un cadre qui représente un paysage naturel est par essence en contradiction avec le respect de l'environnement.

5. Conclusion de la revue littéraire

Il est déjà possible de mettre en évidence, grâce à cette revue littéraire, une des causes susceptibles de provoquer une discordance entre l'image voulue et perçue. Il s'agit tout simplement d'une mauvaise compréhension de ce que les notions d'image, de réputation, de *greenwashing*, etc. signifient véritablement. L'utilisation de ces notions dans le contexte très informel et spontané de la vie courante peut en partie expliquer ce manquement. Cependant, la littérature scientifique montre aussi que, même au sein de publications spécialisées dans le domaine, les définitions varient. De nombreux auteurs l'expliquent également par l'absence d'une définition claire au moment de l'apparition de ces notions (Marion, 1989).

6. Hypothèses

Les hypothèses ont été formulées à partir du postulat que l'image voulue et l'image perçue ne sont pas identiques. Même avec une stratégie communicationnelle parfaitement réalisée, il est utopique d'espérer que ces deux composantes de l'image puissent être équivalentes. Ainsi l'interprétation de l'image voulue (l'image perçue) dépend, entre autres, d'éléments externes à l'entreprise et sur lesquels cette dernière n'a aucun contrôle, tels que le contexte de réception, les *a priori* de l'individu, etc. Les hypothèses ont donc été établies dans le but de comprendre les causes d'un tel écart.

- a. L'écart entre l'image voulue et l'image perçue peut être justifié par la théorie des signaux.

La première hypothèse se base sur la théorie des signaux, afin d'expliquer un écart potentiel. Une image est définie comme une représentation de l'esprit. Celle-ci est basée sur une association entre les messages (les signaux) et la marque. Dans le cas présent, ces signaux sont principalement envoyés par la marque, qui suggère alors une nouvelle image ou une accentuation de l'image déjà construite (Kpoussa, 2015). Dans l'analyse du cas de C&A, les signaux envoyés ont pour objectif de suggérer une image de durabilité, de respect de l'environnement et d'éthique.

- a.1. L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est dû à l'absence d'un signal fort de la part de l'entreprise.
- a.2. L'écart entre la communication abondante autour de l'image voulue et ses résultats décevants, notamment dans les médias (image diffusée), est dû à l'absence d'un signal fort de la part de C&A.

Les deux hypothèses ci-dessus concernent la faible visibilité des signaux envoyés par la marque. Selon Kpoussa (2015), plus le signal est fort, plus l'association est présente dans la mémoire du consommateur. Certains auteurs pensent même que la visibilité prévaut sur le signal en lui-même. Kpoussa ajoute que la réponse du consommateur aux signaux envoyés est plus positive s'ils ont au préalable été validés par une entité extérieure. Les deux sous-hypothèses se rejoignent alors, pour suggérer que les écarts entre les différents

stades de l'image sont liés. Ainsi, la faible visibilité des signaux émis par l'entreprise entraîne un écho tout aussi faible dans les médias, ce qui influence la représentation des consommateurs à l'égard de la marque.

a.3. L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est dû à un manque de crédibilité des signaux.

La théorie des signaux énonce également que dans le cas où le consommateur doute de la véracité de l'information, il a tendance à se référer aux signaux envoyés par l'entreprise, à condition qu'ils soient crédibles (Kpossa, 2015). Selon cette hypothèse, un signal faible est un signal peu crédible. Ainsi un signal visible permettra une interprétation et une vérification rapide de la part du consommateur, qui considérera dès lors ces signaux comme crédibles (Philippe, Durand, 2009)

En vue de définir cette notion de crédibilité, nous nous référerons aux propos de Elhajjar et Dekhili (2018), qui affirment qu'elle peut s'analyser en deux dimensions. D'une part, elle est liée à la fiabilité de l'information : le consommateur est convaincu que l'entreprise renvoie des informations vraies, qui ne sont pas vouées à tromper le client. D'autre part, elle se rapporte à la notion de compétence : l'entreprise est considérée comme experte ou ayant de l'expérience dans le domaine concerné. Elle n'apparaît crédible que lorsqu'elle est considérée comme légitime (Olsen, Slotegraaf, Chandukala, 2014).

b. L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est dû au fait que l'image voulue est trop éloignée de la réalité du secteur.

Cette hypothèse se rapporte à la définition que nous venons de proposer de la crédibilité. L'un des éléments importants, en lien avec cette notion, est la compétence de l'entreprise. Or, l'image du secteur de la fast-fashion a fortement été abîmée ces dernières années.

Le secteur de la mode est confronté à une méfiance grandissante de la part du consommateur. De nombreux scandales ont eu lieu, au regard des conditions de travail, notamment. On se souvient notamment du terrible effondrement du bâtiment Rana Plaza au Bangladesh en 2013, qui a causé la mort de 1127

ouvriers qui travaillaient pour plusieurs marques internationales de vêtements (Express, 2017). Le consommateur demande aujourd'hui plus de transparence de la part des multinationales et se tourne de plus en plus vers une consommation éthique. De plus, cette prise de conscience coïncide avec la montée en puissance de la question écologique : il est désormais bien connu que cette industrie est également la source de nombreux déchets, tant chimiques que textiles.

Kpossa (2015) suggère qu'une entreprise qui se trouve dans un secteur controversé aura plus de mal à affirmer ces signaux comme crédibles.

b.1. L'image voulue manque de cohérence avec la représentation qu'ont les consommateurs d'une marque éthique.

Selon Elhajjar et Dekhili (2018), un signal est perçu de façon favorable lorsqu'il s'aligne avec les attentes du consommateur. Dans le cas contraire, il apparaît comme peu crédible et mensonger, ce qui peut compromettre la réputation de l'entreprise. C'est surtout le cas au sein des entreprises dont la réputation n'est pas suffisamment établie.

c. L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est basée sur le fait que la réputation de C&A est trop ancrée dans la mémoire des individus.

Pour rappel, la différence principale entre l'image et la réputation de l'entreprise réside dans sa durée. Une réputation se construit sur base d'actions répétées dans le temps, alors que l'image se réfère à une durée plus courte. Pour améliorer ou de renforcer une réputation, il est nécessaire de mettre en place plusieurs actions, sur une durée suffisante. Il est cependant difficile pour le consommateur de distinguer ces notions, lorsque l'une d'elle se présente. Elles s'influencent mutuellement.

Suivant cette troisième hypothèse, la différence entre l'image voulue et l'image perçue s'explique par la faible quantité de communications environnementales et d'actions mises en place par l'entreprise. Dès lors, l'image perçue et la réputation se confondent dans l'esprit du consommateur. La réputation, et donc l'image perçue, n'est pas impactée, ou très peu, par le faible nombre de communications.

Il est également possible d'établir un lien avec la théorie des signaux. Philippe et Durand (2009) supposent qu'une faible visibilité des signaux n'entraînera pas de conséquence sur la réputation d'une entreprise, si celle-ci est déjà mauvaise. Dans notre cas, on considère une réputation comme mauvaise lorsque l'entreprise n'est pas considérée comme légitime dans le domaine spécifique de la mode durable.

- d. L'écart entre l'image voulue et l'image perçue n'est pas lié à un problème de communication de la part de l'entreprise, mais au comportement du consommateur face à une communication environnementale.

Dans une société où le consommateur attend de plus en plus de transparence de la part des entreprises, on s'interroge sur la réelle place que prend l'aspect environnemental dans son processus d'achat. Face à une publicité verte, de nombreux auteurs décrivent les consommateurs comme septiques. Or, en cas de doute, la majorité d'entre eux concluent sans autre forme de procès à du *greenwashing* de la part de l'entreprise.

Certaines études ont tenté de décrire le consommateur dit « vert ». Il est considéré comme un leader d'opinion, sceptique face à une publicité verte, cherchant toujours plus d'informations sur le sujet (Shrum, McCarty, Lowrey, 1995). En parallèle, la majorité des consommateurs sont plus enclins à se tourner vers un produit vert s'il ne représente pas un changement trop important dans leur quotidien ou si son prix n'est pas trop élevé, par rapport à un produit similaire (Carlson, Grove Kangun, 1993).

Plus le consommateur se sent concerné par la question écologique, plus il sera attiré vers une publicité qui présente un avantage écologique fort. À l'inverse, un individu moins impliqué sera plus séduit par une publicité verte qui promeut l'avantage personnel du produit. Autrement dit, les messages écologiques orientés vers le produit en lui-même sont mieux accueillis que ceux qui sont associés à la marque (Mo, Tingchi Liu, Liu, 2018). Enfin, Kpossa (2015) suggère l'existence de différentes motivations d'achat, dont certaines seraient plus nobles que d'autres : la volonté de maintenir une image sociale, le désir d'appartenir à un groupe, le sentiment d'avoir fait une bonne

action, ou encore la simple envie de changer, l'intérêt sincère pour l'environnement, etc.

Cette dernière hypothèse questionne l'opinion, non pas d'un consommateur dit « vert », mais d'un consommateur tout venant, non catalogué. Sa finalité est de mettre en avant l'écart potentiel entre ce que la société semble attendre des entreprises et l'implication réelle du paramètre environnemental dans la vie courante.

L'écart entre l'image voulue et l'image perçue serait donc causé par la perception elle-même. La représentation de l'image serait influencée par le contexte actuel et serait en contradiction avec le ressenti et le comportement réel des consommateurs.

Partie 2. Analyse du cas de C&A

7. Méthodologie

Nous détaillerons dans cette section la méthodologie utilisée pour récolter les informations des répondants et tester les hypothèses construites sur base de la revue de la littérature. Les réponses permettront de valider ou non ces hypothèses.

L'analyse de l'image de C&A se déroule en trois temps, basés sur la triade qui a été exposée dans la revue littéraire, entre l'image voulue, l'image diffusée et l'image perçue.

L'image voulue sera reconstruite à partir de données secondaires officielles, comme des communiqués de presse, des interviews, le Global Sustainability Report, etc., et ce, dans le but de remodeler la stratégie communicationnelle.

L'image diffusée est quant à elle plus compliquée à analyser. Idéalement, il faudrait réaliser une analyse complète de sa couverture médiatique. Dans le cas présent, elle fera l'objet d'une courte analyse sémiotique d'un échantillon des supports de communication environnementale de C&A, basée notamment sur les critères énoncés par M. Janich (2020) et abordés dans la revue de la littérature. Ces différents visuels se retrouvent également dans l'étude empirique détaillée ci-dessous.

Enfin, l'image perçue sera l'objet d'une étude quantitative. La méthode de collecte consiste en une enquête par questionnaire (annexe 1). Le questionnaire est composé principalement de questions fermées à choix binaires et à choix multiples. Une minorité de questions sont des questions ouvertes. L'intégration d'un si petit nombre de questions ouvertes se justifie notamment par le souci de permettre aux individus interrogés de répondre plus facilement. Ce type de question demeure néanmoins nécessaire pour certaines rubriques, dans lesquelles on souhaite que l'influence externe soit la plus réduite possible. Dans le cas présent, il s'agit principalement de questions qui portent sur l'image de marque. Le questionnaire est standardisé : les questions sont identiques pour tous les répondants.

Le mode d'administration utilisé est une diffusion en ligne. Cette méthode permet une transmission rapide et peu coûteuse. Compte tenu des mesures de distanciation sociale imposées par le gouvernement en lien avec la pandémie de covid-19, ce mode d'administration est également le plus adapté.

Le questionnaire a été réalisé à l'aide du logiciel Google Forms et est resté disponible durant une période de deux semaines. Les avantages d'un tel logiciel résident notamment dans la garantie d'anonymat qu'il offre aux répondants et dans la possibilité d'intégrer une option pour ne permettre qu'une seule réponse par individu.

Pour diffuser le questionnaire, nous sommes principalement passé par Facebook, mais aussi par l'envoi de courriels. Notre échantillon est dès lors non-probabiliste, dans la mesure où tout le monde n'a pas la même probabilité d'être choisie. Cette probabilité est néanmoins légèrement augmentée, grâce à la participation de la famille et des amis qui ont partagé le questionnaire à leur tour à leur propre famille et à leurs amis.

7.1. Réalisation du questionnaire

Nous avons structuré le présent questionnaire en le divisant en trois sections principales. La première concerne la communication environnementale dans son ensemble et le comportement des consommateurs vis-à-vis de celle-ci. La deuxième comprend des questions en lien avec la communication environnementale au sein de l'industrie de la mode. Enfin, la troisième est propre à C&A et concerne son image, ainsi que sa campagne *#wearthechange*. Le questionnaire commence par une brève introduction qui se termine par une courte définition de la notion de communication environnementale. Il était important d'y inclure une telle définition car, comme nous l'avons indiqué dans le cadre de la revue de la littérature scientifique, il s'agit d'une notion souvent mal utilisée par le public.

Nous avons également introduit une brève explication sur la campagne *#wearthechange*, ainsi que sur les différentes actions mises en place par l'entreprise au début de la troisième et dernière section. Une question filtre a en outre été ajoutée à cette même partie, afin de ne cibler que les individus qui connaissent la marque C&A.

8. Image voulue

C&A est une entreprise leader dans le secteur de la mode depuis plus de 176 ans. Six générations ont façonné cette affaire familiale qui compte aujourd'hui près de « 60,000 employés, 1 millions d'employés auprès des fournisseurs et plus de 3 millions de clients chaque jour » (C&A Group). Depuis quelques années, la marque s'est tournée vers une autre approche du métier. C&A veut transformer la mode durable en une nouvelle normalité dans l'industrie. Depuis 2015, C&A tente de mettre en place une stratégie basée sur trois piliers : la transparence, un modèle économique circulaire et l'égalité des sexes. Afin d'atteindre cette nouvelle vision de la mode, l'entreprise travaille sur trois domaines principaux : « *sustainable products*, *sustainable supplies* et *sustainable lives* » (C&A Group).

L'acquisition des matières premières et la production des vêtements sont basées sur un nouveau code de conduite, qui respecte à la fois l'employé, l'environnement et les animaux. Le produit est pensé suivant un mode économique circulaire, afin de supprimer un maximum de déchets. C&A est également une des entreprises les mieux cotée en matière de transparence. Elle s'engage à travailler avec des fournisseurs qui respectent les mêmes conditions de travail qu'elle. Ainsi, une liste détaillée de ses entreprises partenaires est accessible sur son site web. La marque va plus loin encore avec ses propres employés, en engageant avec eux le débat sur des sujets polémiques, comme l'égalité des sexes. Les employés sont eux-mêmes ambassadeurs des valeurs de la marque (C&A Group).

L'objectif de C&A est de rendre la mode durable accessible à tous, en en faisant la normalité dans le paysage de la mode *highstreet*. L'entreprise souhaite obtenir la confiance du consommateur en ce qui concerne la capacité de produire des vêtements de façon transparente et dans le respect de l'environnement et des droits de travail. Sa stratégie a été développée de manière à atteindre en 2020 un meilleur statut de leader dans le domaine de la mode durable, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (C&A Sustainability Report, 2018).

La campagne communicationnelle a été conduite sous le *hashtag* *#wearthechange*. Les produits *#wearthechange* se rapportent à une collection capsule créée par la marque. Ils sont tous accompagnés du *hashtag* en magasin et sur le site. Ci-dessous, les différents engagements pris par la marque pour rendre la collection plus durable :

- Cradle to Cradle certified. Our most sustainable collection: 100 % organic cotton, responsibly manufactured, saves water, uses safe chemicals, designed to be recycled and more.
- Made with certified organic cotton. Nearly ½ of the cotton we use is certified organic- and we're working on keeping that number growing.
- Made with recycled materials. Making new things from old things, from recycled materials in our collections to hangers to shopping bags.
- Made with less water in production. Like our innovative "Water-Saving-Denim" which uses 65 % less water in the washing process.
- Made with better resources in production. Committing to safe dyes and chemicals you can trust.
- Certified to high animal welfare standards. Animal-based materials sourced as responsibly as our fibres
- Made with more sustainable fibres. Material innovation like TENCEL from certified wood sources and EUROPEAN FLAX for certified linen.
- "We take it back" program. Become a part of our 'we take it back' recycling programme. For one bag of your unwanted clothes and shoes we give you a 15% voucher in return. (C&A Group)

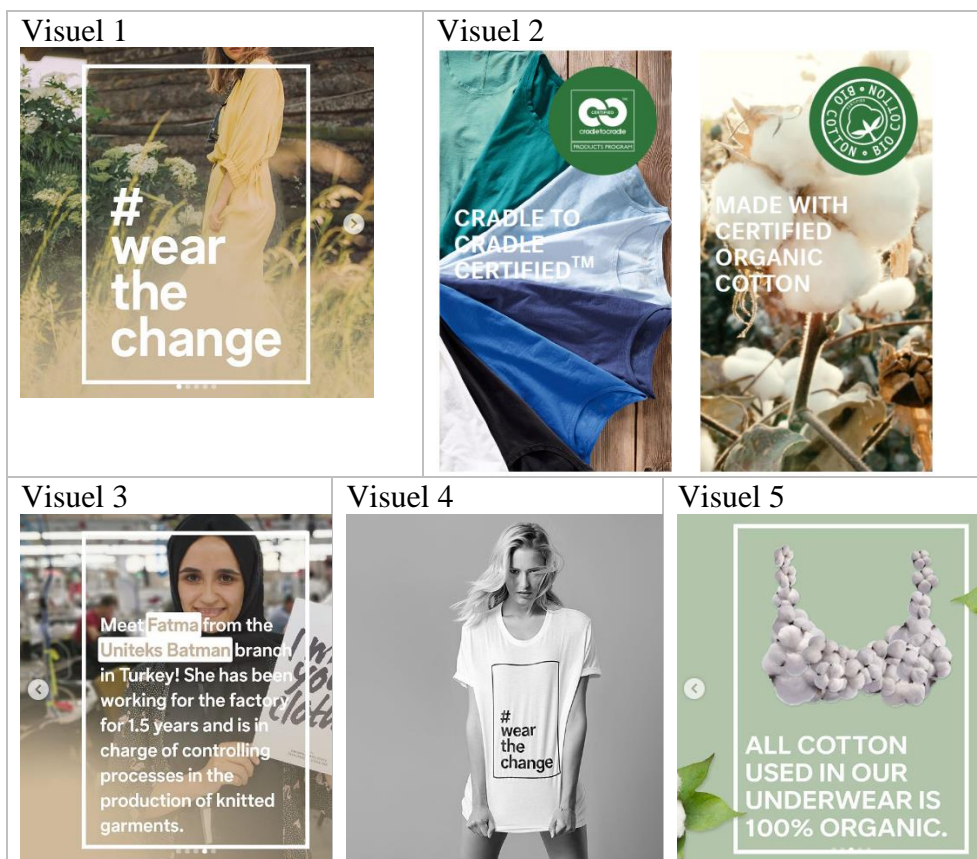
Derrière la stratégie mise en place, l'image que souhaite renvoyer la marque est celle d'une entreprise transparente, digne de confiance, concernée et active dans le respect de l'environnement, mais également de ses employés.

9. Image diffusée

La majorité des informations qui se rapportent à la stratégie environnementale de l'entreprise sont transmises via son site web. La marque utilise également les réseaux sociaux, afin d'engager le consommateur avec le *hashtag* *#wearthechange*. Il possède notamment plus 36 500 publications sur Instagram (toutes ne sont pas en lien avec C&A).

Les retombées médiatiques consistent principalement en des articles de magazines féminins ou des blogs spécialisés dans le lifestyle et la mode. Depuis son lancement en 2017, le *hashtag* a été repris au sein de 195 sources internationales différentes. Seules deux de ces sources correspondent à une publication belge, selon l’algorithme de Google.

L’analyse de l’image diffusée propre à chaque forme de publication n’est pas réalisable. Cinq visuels différents (annexe 2) ont par conséquent été sectionnés. Le choix de ces visuels se base sur une volonté de diversité dans le style. Ils proviennent des réseaux sociaux de la marque, ainsi que de son site Internet. L’analyse de cet échantillon est basée sur les quatre critères évoqués par M. Jahncih (2020), qui permettent de reconnaître la présence de *greenwashing*. L’utilisation de cette grille est en accord avec l’objectif du présent mémoire, le but de l’analyse de l’image étant d’attribuer ou non une crédibilité à la communication environnementale de C&A.



Aucun de ces visuels ne peut être considéré comme une « promesse mensongère ou disproportionnée ». D’ailleurs, aucune promesse n’est faite à

proprement parler, il s'agit principalement de faits énoncés par la marque et de la promotion du *hashtag*. S'il peut être considéré comme une exagération, il n'en est pas pour autant trompeur vis-à-vis du consommateur.

Le deuxième critère est « l'absence de preuve ou de précision ». Le second visuel comprend la mention d'un label qui peut faire office de preuve. De plus, il comprend un lien vers plus d'informations au sein de la version originale du site Internet. En revanche, les autres visuels valident ce deuxième critère.

L'élément suivant est le recours à une « présentation visuelle ou sonore suggestive ». La couleur verte n'est pas utilisée de manière abusive dans ce cas. En dépit de sa présence au sein du visuel 5, elle est utilisée avec mesure. Les visuels 1, 2 et 5 se basent sur des images qui représentent la nature. Cependant, l'utilisation de décors naturels n'est pas étrangère au monde de la mode. En outre, elle n'est pas utilisée de façon contradictoire avec le produit final, qui se veut respectueux de l'environnement.

Enfin le dernier critère, la « banalisation ou le dénigrement de comportements négatifs ou positifs », n'est pas applicable aux visuels sélectionnés. Au contraire, ils promeuvent un changement bénéfique pour l'environnement.

On ne peut conclure objectivement à du *greenwashing* au sein de ces visuels. Bien qu'ils utilisent certains codes de la publicité verte, leur application n'est pas abusive ni mensongère. Le manque d'informations peut néanmoins poser un problème d'interprétation pour le consommateur. Or, en cas de doute, on sait que ce dernier a tendance à conclure à du *greenwashing*. C&A pallie cependant cette difficulté en invitant le consommateur à se renseigner davantage, via leur site Internet.

D'un point de vue sémiotique, l'utilisation de la couleur verte et des fleurs de coton amène clairement le consommateur à penser à la nature et, par conséquent, à l'environnement. Le mot *change*, qui signifie « changement » en français, évoque également une volonté forte de la marque de choquer les esprits. Par le choix du *hashtag* *#wearthechange*, ils semblent mettre en avant la notion d'action au sein de l'entreprise. La marque insinue qu'elle-même change, qu'elle est en mouvement.

10. Image perçue

Au sein du questionnaire, seul 8,6 % des participants à l'enquête ont répondu positivement à la question « Connaissez-vous la campagne *#wearthechange* de C&A ? ». Les questions qui se rapportent à l'image se sont par conséquent déroulées en deux temps. Un premier avis a été demandé, sur l'image de l'entreprise, de manière générale. En accord avec les valeurs de C&A, la majorité des répondants considèrent la marque comme abordable et accessible à tous. Si certains estiment que ces adjectifs sont positifs et qu'ils s'accordent à l'image familiale du magasin, un grand nombre conçoivent ces termes de façon plus négative. Ainsi, les mots « bon marché », « *cheap* » et « de mauvaise qualité » reviennent fréquemment. C&A n'est pas non plus considérée comme une marque avant-gardiste en ce qui concerne les tendances de la mode. Elle est appréciée pour son style classique, notamment en ce qui concerne les « *basics* » de la garde-robe, mais elle est critiquée par ailleurs pour son manque d'originalité. Les adjectifs « démodé », « vieillot » et « fades » sont récurrents au sein des réponses.

Après une brève présentation de la campagne environnementale *#wearthechange*, 66,7 % des répondants disent avoir une image différente de la marque. Une seconde question, en ce qui concerne leur image du magasin, a alors été posée. Si les répondants montrent un réel intérêt envers les actions mises en place par C&A, nombre d'entre eux restent néanmoins prudents, craignant qu'il ne s'agisse que d'un « coup de pub », d'un effet de mode.

La majorité des répondants accueillent positivement les engagements de la marque, ainsi que sa volonté de changement. L'image de C&A s'en trouve nettement améliorée et les répondants considèrent l'entreprise comme « respectueuse » et « plus éthique » dans son approche. En outre, l'image classique et abordable de la chaîne n'a pas changé après avoir pris connaissance de la campagne.

11. Résultats de l'enquête

Mon échantillon final est composé de 105 répondants. Aucun individu n'a été soustrait, car tous étaient familiers avec la marque. L'échantillon est composé à 83,8 % de femmes.

Parmi les personnes interrogées, la catégorie d'âge la plus représentée est celle des 19-30 ans, avec 61,9 % de répondants. Ensuite, viennent les 31 à 50 ans, avec 25,7 % de représentation, puis les 51-60 ans (9,5 %), et les plus de 60 ans (1,9 %). La tranche la moins représentée est celle des moins de 18 ans, avec seulement un répondant.

Au sein de l'échantillon, 42,9 % des répondants sont employés, 33,3 % sont étudiants et 11,4 % sont cadres. Les autres individus sont sans emplois (6,7 %), indépendants (4,8 %) ou retraités (1 %).

11.1. Tests des hypothèses

L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est dû à l'absence d'un signal fort de la part de l'entreprise.

La première hypothèse est basée sur la théorie des signaux, et plus particulièrement sur leur visibilité. Certains auteurs pensent qu'une visibilité forte prévaut sur le signal lui-même. Plus la visibilité du signal est importante, plus le consommateur sera enclin à la mémoriser.

L'analyse de l'image perçue semble confirmer cette hypothèse. Ainsi, sur les 105 répondants, seuls 8,6 % affirment connaître la campagne *#wearthechange*. De plus, parmi ces 8,6 %, 33,3 % des personnes interrogées interprètent la campagne de manière erronée et ignorent donc que la marque se dirige vers une gestion plus respectueuse de l'environnement. Au sein du questionnaire, il a également été demandé de citer spontanément une ou plusieurs marques engagées dans la production de biens ou de services respectueux de l'environnement. Le nom de C&A n'est proposé que deux fois. Ce résultat est d'autant plus pertinent qu'à la question « Connaissez-vous la marque C&A ? », 100 % des individus ont répondu positivement. La notoriété spontanée de C&A est très bonne au sein du secteur de la mode en

général, mais l'entreprise ne fait que débiter dans celui de la mode éthique et sa notoriété s'en ressent.

Un signal fort peut également être considéré comme attirant. Ainsi, une communication ou une publicité qui fonctionne est une communication qui attire l'intérêt du consommateur et qui, dans un second temps, reste en mémoire. Pour évaluer le degré d'attirance des consommateurs envers la communication environnementale de C&A, cinq visuels (annexe 2) ont été testés dans le cadre de notre enquête.

- Les visuels 1 et 5 sont les plus attractifs selon les répondants.
- Le visuel 2 est considéré comme moyennement attractif. Le graphique (annexe 1) montre néanmoins un grand nombre de réponses qui semblent souligner une image plus positive.
- Le visuel 3 semble moyennement, voire peu attractif auprès des répondants.
- Enfin, les personnes interrogées semblent rester indifférentes au visuel 4.

De manière générale, les avis des consommateurs sont plutôt mitigés à positifs en ce qui concerne l'attractivité ou non à leurs yeux.

Cette première hypothèse expliquant l'écart entre l'image voulue et l'image perçue est donc validée par les résultats de l'enquête empirique.

L'écart entre la communication abondante autour de l'image voulue et ses résultats décevants, notamment dans les médias (image diffusée), est dû à l'absence d'un signal fort de la part de C&A.

Cette seconde hypothèse se rapporte à la première. Toutes deux sont liées par la théorie des signaux. L'objectif était d'analyser l'étape intermédiaire entre l'image voulue et l'image perçue.

Il a été demandé aux répondants qui connaissaient la campagne #wearthechange de quelle manière ils en ont entendu parler. Il s'avère que 44,4 % d'entre eux ont été informés sur le sujet par de la publicité au sein des

magasins physiques de la marque. 33,3 % en ont pris connaissance via le site Internet de la marque. Le même nombre de répondants ont dit en avoir eu vent par bouche-à-oreille. Enfin, 22,2 % ont découvert la campagne par le biais des affiches à l'extérieur. Seuls 11,1 % des répondants ont été informés des actions environnementales de C&A grâce aux médias, et ce, uniquement par la presse écrite. Les médias TV, radio, ainsi que les réseaux sociaux représente donc un pourcentage incongru de 0 %.

Enfin, à la question « À quelle fréquence entrez-vous en contact avec la marque C&A et sa communication ? », 46,7 % ont répondu « jamais » et 53,3 % « parfois » contre 0 % « souvent ».

Il est fort possible que la faible retombée médiatique (seulement 11,1 %) de la campagne *#wearthechange* s'explique par un manque de visibilité et donc de signal fort. L'enquête quantitative ne nous permet cependant pas de valider cette hypothèse. Un travail de recherche auprès des différents types de médias est nécessaire pour comprendre leur choix de silence. Est-ce un choix stratégique ou simplement un problème communicationnel de la part de l'entreprise ?

L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est dû à un manque de crédibilité des signaux.

Une première partie de la réponse a été abordée dans la discussion de la première hypothèse : de nombreux auteurs considèrent un signal faible comme peu crédible. Nous avons validé l'hypothèse de signaux faibles comme étant une des causes de l'écart entre l'image voulue et de l'image perçue. Ainsi, un signal fort est un signal visible, donc un signal crédible. Il a en effet été démontré que le consommateur se sent rassuré par la visibilité d'un signal. Il paraît plus clair à ses yeux (Kpossa, 2015).

Pour confirmer cette hypothèse, un échantillon de cinq visuels (annexe 2) a été présenté aux répondants. Ils ont été chargés de leur attribuer un degré de crédibilité.

- Le visuel numéro 1 peut être qualifié de moyennement, voire peu crédible.
- Le visuel numéro 2 est quant à lui plus crédible, en raison notamment de la présence d'un label et d'une organisation respectés dans le secteur de la mode éthique. Les répondants restent cependant prudents : seuls sept personnes lui ont attribué le score maximal.
- Le visuel numéro 3 est moyennement crédible aux yeux des répondants, avec une tendance positive.
- Le visuel numéro 4 est quant à lui fort peu crédible selon les interrogés.
- Enfin, le visuel numéro 5 reflète davantage la situation du visuel numéro 2, avec cependant un plus grand nombre de personnes qui demeurent réservées.

Seuls deux visuels sur cinq semblent crédibles aux yeux des répondants. Cependant, aucun n'accorde un score parfait à l'échantillon présenté. Cela peut notamment s'expliquer par le manque d'informations et par le scepticisme général des consommateurs à l'égard de ce type de communication (Elhajjar, Dekhili (2018).

De plus, 36 % des personnes interrogées se disent « tout à fait d'accord » et 22 % « plutôt d'accord », avec l'affirmation suivante : « Je n'ai pas confiance en la communication des magasins des grandes chaînes, car ils manquent de transparence ». Ce manque de confiance peut également justifier une faible crédibilité des propos tenus par C&A, même si la question ne porte pas directement sur l'entreprise, mais bien sur le secteur de la mode en général.

Cette troisième hypothèse peut par conséquent être validée parallèlement à la première. Les deux hypothèses semblent se compléter.

L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est dû au fait que l'image voulue est trop éloignée de la réalité du secteur.

Avec l'affirmation « L'environnement et la mode rapide, appelée *fast fashion*, ne sont pas compatibles », 38 % des répondants ont confirmé être « plutôt

d'accord » et 23 % « tout à fait d'accord ». 22 % sont seulement « peu d'accord » et 8 % ne le sont pas du tout.

À la question « Pouvez-vous citer une ou plusieurs marques vendant des produits verts ? », très peu d'interrogés ont mentionné des marques de vêtements. L'association se fait plus spontanément avec des marques plus locales. C'est pourtant l'inverse qui ressort de l'enquête quantitative. À l'affirmation « Pour moi un magasin de vêtements éthiques est un magasin local uniquement », 36 % des individus se disent « pas d'accord », contre 19 % de répondants en accord avec les propos tenus. 24 % sont légèrement en accord avec l'affirmation, mais sans grande conviction.

L'hypothèse semble se confirmer, au vu des résultats de l'enquête. Un travail de recherche supplémentaire concernant l'image du secteur est néanmoins nécessaire, afin de pouvoir la valider avec certitude.

En vue d'approfondir cette hypothèse, j'ai également tenté de comprendre les attentes du consommateur, en formulant l'hypothèse suivante.

L'image voulue manque de cohérence avec la représentation qu'ont les consommateurs d'une marque éthique.

Plusieurs affirmations supplémentaires ont été testé dans ce cas, afin de mieux comprendre l'image que se fait le consommateur d'un magasin éthique.

- « Pour moi, un magasin de vêtements éthiques est un magasin qui utilise des matières premières respectueuses de l'environnement ».
- « Pour moi un magasin de vêtements éthiques est un magasin dont la main d'œuvre est locale et/ou dont les conditions de travail sont respectueuses/favorables ».
- « Pour moi un magasin de vêtements éthiques est un magasin complètement transparent sur tout le processus de création et de distribution ».

Ces trois affirmations ont été sélectionnées en se basant notamment sur les engagements annoncés par C&A.

Pour les trois affirmations confondues, plus de 3/4 des répondants ont répondu favorablement (« plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord »).

- « Je n'achète pas souvent de produits ou de services dits « verts » car ceux-ci sont plus chers que la moyenne »

Face à cette quatrième affirmation, en revanche, les réponses sont plus nuancées. 65 % des répondants se disent « Peu d'accord » ou « Plutôt d'accord ». 23 % ne sont pas d'accord avec l'énoncé.

Alors que l'hypothèse précédente semblait se confirmer, d'après les résultats de l'enquête, cette cinquième hypothèse ne peut être validée. En effet, les attentes du consommateur sont en accord avec la stratégie communicationnelle de la marque et, par conséquent, avec son image voulue. Cette affirmation est néanmoins à nuancer au regard de la stratégie de prix.

L'écart entre l'image voulue et l'image perçue est basé sur le fait que la réputation de C&A est trop ancrée dans la mémoire des individus.

Cette hypothèse a été testée en demandant spontanément aux répondants de décrire l'image de C&A. La question a été posée en deux temps. Une première fois avant d'expliquer la nouvelle stratégie de C&A, puis une seconde fois après avoir brièvement expliqué les actions mises en place par l'entreprise.

Malgré une nette amélioration de l'image de l'entreprise après la présentation de la campagne *#wearthechange*, de nombreux attributs sont restés inchangés. Le consommateur souligne la volonté de changement de la marque. Il se dit même intéressé et accorde un caractère plus sympathique au magasin. En dépit de ce changement favorable, certains qualificatifs plus négatifs ne semblent pas se défaire de l'image de C&A. On aperçoit toujours les mots « vieillot », « *cheap* », « classique », « abordable », etc.

Les résultats ne sont cependant pas suffisamment concluants pour pouvoir valider cette hypothèse. L'évaluation d'une réputation demande une étude plus approfondie et basée sur une série de critères. L'enquête quantitative permet simplement de formuler une ébauche de réponse à cette question. Cette hypothèse n'est donc pas validée.

L'écart entre l'image voulue et l'image perçue n'est pas lié à un problème de communication de la part de l'entreprise, mais au comportement du consommateur face à une communication environnementale.

L'objectif de cette hypothèse était de comprendre le ressenti du consommateur face à la communication environnementale de C&A et de potentiellement mettre en avant l'influence du contexte actuel sur l'image perçue.

Au regard des événements et des manifestations récentes, de nombreuses personnes se sont montrées impliquées et engagées dans la transition écologique. Cette volonté se ressent également dans réponses obtenues. 68,4 % des répondants se disent intéressés par la campagne *#wearthechange* de C&A. 65,3 % la considèrent également comme un élément susceptible de les encourager à passer à l'achat. Ces chiffres semblent cependant en contradiction avec la réalité. À la question « Quels sont les critères dont vous tenez compte lors de votre décision d'achat ? », l'impact environnemental et la réputation de l'entreprise n'arrivent qu'en dernier lieu, après la qualité, le prix et l'origine du produit ou service.

Cette hypothèse ne peut être validée car les résultats obtenus ne suffisent pas à prouver l'influence d'un contexte extérieur sur le consommateur. L'enquête atteste néanmoins la présence d'une confusion dans l'esprit du consommateur. Il est intéressé, mais méfiant. Ainsi 66,1 % des répondants demandent plus d'informations pour être convaincus d'une réelle bonne volonté de la marque. 53,6 % disent également avoir besoin de consulter une opinion externe (presse, expert, etc.).

11.2. Limites de l'enquête

Il est possible d'émettre plusieurs réserves quant au déroulement de ce mémoire, susceptibles de limiter la portée ou la validité de l'enquête. La première est le choix du type de questionnaire pour l'analyse de l'image perçue. La perception d'une image repose principalement sur le ressenti d'un individu. Une étude exploratoire, sous forme d'entretiens qualitatifs, aurait

été plus adaptée à l'analyse d'une image. Des entretiens en face à face ou en focus groupe auraient permis une discussion plus approfondie sur le sujet.

La seconde limite concerne la diversité de l'échantillon. Très peu de répondants connaissaient les communications environnementales de C&A. Les résultats obtenus ne représentent donc pas équitablement cette partie de la clientèle de la marque.

Enfin, l'analyse des résultats ne tient pas compte des différences d'âge ou de l'occupation professionnelle des répondants. Or, on sait que la préoccupation environnementale diminue avec l'âge et que le niveau d'éducation influe sur la réponse des individus, dans le cadre d'une communication environnementale. Une telle distinction requiert un supplément de travail conséquent. Elle pourrait constituer en elle-même le sujet d'un mémoire.

12. Discussion

Il me semble important, avant toute discussion, de rappeler la complexité d'étudier l'image d'une entreprise ou d'une marque. La triade entre image voulue, image diffusée et image perçue permet d'effectuer une analyse plus précise, mais nombre de facteurs externes peuvent influencer sur les résultats.

D'après les résultats de l'enquête quantitative, l'hypothèse la plus soutenable, pour expliquer l'écart en l'image voulue et l'image perçue, est celle de la théorie du signal. Il s'agit d'ailleurs d'une théorie souvent utilisée pour analyser les performances environnementales d'une entreprise (Elhajjar, Dekhili, 2018).

Le principe du signal fort qui prédispose à retenir un message s'applique en deux temps dans le cas de C&A. D'abord, en matière de visibilité : pour rappel, un signal faible est peu visible. Ensuite, en ce qui concerne la crédibilité : un signal faible est peu visible et un signal peu visible est peu crédible aux yeux du consommateur.

Cette théorie s'applique particulièrement bien au secteur des communications environnementales. L'omniprésence de l'argument écologique au sein des publicités est considérée comme le point de départ du *greenwashing*. Face à

l'augmentation de ces pratiques au sein des agences publicitaire, ainsi qu'au manque de réglementations mises en place par les autorités concernées, de nombreuses publicités vertes se retrouvent contaminées par la mauvaise réputation du *greenwashing*. Cette *mal practice* est également à la base du scepticisme grandissant du consommateur (Beduillieard, 2013). Ainsi, face à un signal peu clair et peu convaincant, de nombreux individus sont portés à conclure à la présence de *greenwashing*. Des recherches ont également mis en évidence le fait que ce sentiment tend à augmenter avec la sensibilité du consommateur à l'environnement (Elhajjar, Dekhili, 2018).

Face à ce constat, une solution envisageable serait, dans un premier temps, l'éducation. Éduquer le consommateur sur la différence qui existe entre la publicité verte et le *greenwashing*, l'aider à reconnaître une communication mensongère, etc. est susceptible de permettre de diminuer ce doute et d'obliger les entreprises à une plus grande prudence dans l'utilisation des codes de la publicité verte. Kpossa (2015) va même plus loin, en suggérant qu'une « communication doit fonctionner comme un moyen d'opérer une disjonction entre l'image perçue des produits (...) et l'image *corporate* de ces entreprises ». L'entreprise doit reconnaître ses points faibles, pour que ses points forts ne soient pas contestés.

Conclusion

L'objet du présent mémoire consistait en une analyse environnementale de l'image de C&A, fondée sur la triade entre l'image voulue, l'image diffusée et l'image perçue. L'objectif était de comprendre l'écart entre l'image voulue et l'image perçue.

Dans cette perspective, nous avons, dans un premier temps, effectué une recherche au sein de la littérature scientifique. Nous nous sommes attachés à définir la notion d'image de marque, ainsi que les concepts d'image voulue (image voulue par l'entreprise, sa stratégie de communication), d'image diffusée (les éléments qui sont diffusés suite à la stratégie, ainsi que ce qui est dit sur l'entreprise) et d'image perçue (image finale, façon dont les consommateurs perçoivent la marque), sur lesquels nous avons basé notre analyse. Ensuite, nous nous sommes également intéressés aux concepts de *greenwashing*, de communication environnementale et RSE des entreprises et de réputation.

Cette première analyse a permis de poser les bases de ce travail. Elle a constitué le point de départ pour l'élaboration des hypothèses. Nous avons également pu suggérer une explication potentielle de l'écart entre l'image voulue et l'image perçue de C&A : face à l'abondance des définitions qui existent pour ces concepts et à leur présence grandissante dans l'actualité, le consommateur pourrait se perdre et mal les interpréter.

L'analyse de l'image voulue a été réalisée à partir de données extérieures, comme des communiqués de presse. Elle a mis en évidence le fait que l'objectif de l'entreprise est d'être vue comme digne de confiance auprès des consommateurs. C&A souhaite renvoyer l'image d'une entreprise transparente et engagée dans la lutte pour le développement durable. Nous avons ensuite analysé l'image diffusée, en nous basant principalement sur une série de critères énoncés dans la revue littéraire, afin d'identifier la potentielle présence d'une forme de *greenwashing*. Enfin, l'image perçue a fait l'objet d'une étude quantitative. Elle s'est déroulée en ligne et a permis de recueillir l'avis de plus de cent répondants. L'image perçue qui est ressortie de

l'enquête s'est révélée différente et plus négative que l'image voulue par l'entreprise.

L'hypothèse principale que nous avons retenue est celle qui justifie cet écart à partir de la théorie des signaux. L'étude empirique a permis de mettre avant la faible visibilité des signaux envoyés par C&A dans le cadre de ses communications environnementales. Or, un signal peu visible est considéré comme faible et peu crédible. L'ensemble des résultats montrent que, face à l'abondance de communications environnementales, si le message n'est pas visible ou clair, le consommateur conclura plus facilement à la présence d'une forme de *greenwashing*.

Bien que de nombreux auteurs se soient penchés sur l'implication marketing des enjeux écologiques sur la gestion des entreprises et sur leur réputation, l'impact de cette notion sur l'image d'une marque n'a encore été que très peu abordé.

Bibliographie

- Banerjee, S., Gulas, C. S., & Iyer, E. (1995). Shades of Green: A Multidimensional Analysis of Environmental Advertising. *Journal of Advertising*, 24(2), 21–31. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1080/00913367.1995.10673473>
- Breduillieard, P. (2013). Publicité verte et greenwashing. *Gestion 2000*, volume 30(6), 115-131. doi:10.3917/g2000.306.0115.
- C&A. (2018). *Communiqué de presse. C&A publie son premier Rapport mondial sur le Développement Durable : le bilan d'une initiative ambitieuse et prometteuse.* Retrieved from https://www.c-and-a.com/fr/fr/corporate/fileadmin/user_upload/Communique_Global_CR_report.pdf
- C&A France. (2017). *Communiqué de presse. La responsabilité environnementale de C&A : une performance solide dans la perspective des objectifs pour 2020.* Retrieved from https://www.c-and-a.com/lu/fr/corporate/fileadmin/user_upload/Corp_Comms/Press_Releases/Sustainability_Report_2017/France-Switzerland-French_20180625_CP_C_AFR_substainable.pdf
- C&A: *Global Sustainability Report 2018.* Sustainability.c&a.com. Retrieved 9 June 2020, from <http://sustainability.c-and-a.com/uk/en/sustainability-report/2018/>
- C&A *Global Sustainability Report 2018: Our Strategy.* Sustainability.c&a.com. Retrieved 9 June 2020, from <http://sustainability.c-and-a.com/uk/en/sustainability-report/2018/our-approach/our-strategy/>
- Carlson, L., Grove, S. J., & Kangun, N. (1993). A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach. *Journal of Advertising*, 22(3), 27–39. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1080/00913367.1993.10673409>
- Caron, M-A., & Cho, C. (2009). Positions des organisations face à la gestion et à la communication environnementales. *Gestion*, volume 34(1), 59-66. <https://www.cairn.inforevue-gestion-2009-1-page-59.htm>
- Catellani, A. & Ruwet, C., (2020). LCOMU2710 : *Approche éthique et critique de la communication d'organisation.* Inédit. Université de Louvain.
- Chanson, G. & Tite, T. (2018). Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « greenwashing » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128(5), 59-80. doi:10.3917/resg.128.0059.
- Coombs, T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Business Communication* , 41(3), pp. 265-289.

Cradle to Cradle NGO. (2018). *Donald Brenninkmeijer – Wear the Change – Cradle to Cradle Congress 2018* [Video]. Retrieved 9 June 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=D05IoC6y4Os&feature=youtu.be>.

Decaudin, J-M. (1999). *La communication marketing. Concepts, techniques, stratégies*, 3^{ème} édition, Paris, Economica

Denis, M. (1998). Imagerie mentale ; Représentation, in O. Houdé, D. Kayser, O. Koenig, J. Proust, & F. Rastier (Eds.), *Vocabulaire de sciences cognitives*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 201-203 ; 345-347

Elhajjar, s., & Dekhili, S. (2018). La contestation de la publicité environnementale : perceptions des consommateurs et point de vue des professionnels. *Gestion 2000*, volume 35(1), 123-149. doi:10.3917/g2000.351.0123.

Floch, J-M. (1995). *Identités visuelles* (1^{ère} éd). Paris : Presses Universitaires de France.

Godseels, E & Agie, S., (2020). LCOMU2310: *Organizations strategies and strategic communication*. Inédit. Université de Louvain.

Grimmer, M., & Woolley, M. (2014). Green marketing messages and consumers' purchase intentions: Promoting personal versus environmental benefits. *Journal of Marketing Communications*, 20(4), 231–250. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.1080/13527266.2012.684065>

Jahnich, M. (2020). *Transition écologique : quels enjeux pour la com ?*. Conférence, Université de Louvain.

Joly, M. (1993). *Introduction à l'analyse de l'image* (1^{ère} éd). Paris : Éditions Nathan.

Kapferer, J-N. (1998). *Les marques, Capital de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Paris, Editions d'Organisation

Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2012). *Marketing Management* (14^e éd). Paris: Pearson France.

Kpossa, M. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16(2), 60-74. doi:10.3917/rimhe.016.0060.

L'Express. (2017). *L'effondrement du Rana Plaza, symbole des abus de la fast fashion*. LExpress.fr. Retrieved 9 June 2020, from https://www.lexpress.fr/styles/mode/l-effondrement-du-rana-plaza-symbole-des-abus-de-la-fast-fashion_1899144.htm

Le Vif. (2019). *L'environnement est la préoccupation des Belges qui a le plus progressé (Eurobaromètre)*. Site-LeVif-FR. Retrieved 9 June 2020, from <https://www.levif.be/actualite/environnement/l-environnement-est-la->

preoccupation-des-belges-qui-a-le-plus-progresse-eurobarometre/article-normal-1101505.html

Libaert, T. (2012). De la critique du greenwashing à l'accroissement de la régulation publicitaire. *Communication & Organisation*, 42(2), 267-274. <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-communication-et-organisation-2012-2-page-267.htm>.

Manrai, L. A., Manrai, A. K., Lascu, D.-N., & Ryans, J. K. (1997). How Green-Claim Strength and Country Disposition Affect Product Evaluation and Company Image. *Psychology & Marketing*, 14(5), 511–537. [https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199708\)14:5<511::AID-MAR5>3.0.CO;2-B](https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1002/(SICI)1520-6793(199708)14:5<511::AID-MAR5>3.0.CO;2-B)

Marion, G. (1989). *Les images de l'entreprise* (1^{ère} éd). Paris : Les éditions d'organisation.

Mo, Z., Liu, M. T., & Liu, Y. (2018). Effects of functional green advertising on self and others. *Psychology & Marketing*, 35(5), 368–382. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1002/mar.21092>

Olsen, M. C., Slotegraaf, R. J., & Chandukala, S. R. (2014). Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude. *Journal of Marketing*, 78(5), 119–137. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1509/jm.13.0387>

Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion*, 194(4), 45-63. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-4-page-45.htm>

Rivera-Camino, J. & Molero, V. (2011). Why Firms adopt Green Marketing ? Modelling Stakeholders' Influence in Spanish Firms ?. *Gestion 2000*, volume 28(3), 33-49. doi:10.3917/g2000.283.0033.

Sahelices-Pinto, C., Lanero-Carrizo, A., & Vázquez-Burguete, J. L. (2018). Social commitment or self-interest? Effect of responsible practices performance motivations of firms on the consumer decision-making process. *Journal of Marketing Communications*, 24(3), 304–319. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1080/13527266.2018.1425194>

Salanié, F. & Treich, N. (2008). Entreprises socialement responsables : quel sens, quel avenir ? *Horizons stratégiques*, 7(1), 182-195. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2008-1-page-182.htm>

Shrum, L. J., Mccarty, J. A., & Lowrey, T. M. (1995). Buyer Characteristics of the Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy. *Journal of Advertising*, 24(2), 71–82. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1080/00913367.1995.10673477>

Wear the Change / C&A. C&a.com. Retrieved 9 June 2020, from <https://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/sustainability/wearthechange/>

Xie, C., Bagozzi, R., & Grønhaug, K. (2015). The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 333–356. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.1007/s11747-014-0394-5>

Ces dernières années, l'entreprise C&A s'est engagée dans une gestion plus durable de son fonctionnement. Nombreuses actions ont été mises en place afin de répondre aux attentes environnementales du consommateur. Ces engagements vont plus loin que le produit en lui-même et portent également sur la chaîne de production, la qualité de travail des employés de l'entreprise mais également ceux de leurs fournisseurs, la mise en place d'énergies renouvelables au sein des magasins, etc.

Dans ce mémoire, je me suis intéressée à l'analyse de l'image environnementale de C&A et à sa triade entre image voulue (image voulue par l'entreprise, sa stratégie de communication), image diffusée (image transmise par l'entreprise ainsi que les propos tenus à son sujet) et l'image perçue (image finale, façon dont les consommateurs perçoivent l'entreprise). L'objectif de cette étude est d'analyser l'écart entre l'image voulue et l'image perçue de C&A. Ainsi dans un contexte de méfiance envers les entreprises, les consommateurs sont sceptiques face à l'accélération des messages environnementaux et nombreuses entreprises sont accusées de greenwashing.

Au sein de la revue littéraire, j'ai abordé les notions d'image de marque, de réputation, de communication environnementale et RSE et de greenwashing. Il était nécessaire dans un premier temps de définir clairement ces concepts souvent mal utilisés dans le langage quotidien. L'analyse de l'image voulue et de l'image diffusée s'est faite sur base de données secondaires. Enfin, une enquête quantitative fut réalisée afin de répondre à la question de l'image perçue. Les résultats des différentes analyses ont permis de valider les hypothèses selon lesquelles l'écart entre l'image voulue et l'image perçue peut être justifier par la théorie des signaux.

Mots-clés : Communication environnementale, greenwashing, image de marque, C&A.