

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et
de communication

Analyse de la stratégie de communication de la marque Ferrero sur la durabilité et sa perception par le public

Auteur : Yapo Yapibié

Promoteur(s) : Andréa Catellani

Année académique 2024-2025

Master [120] en communication, à finalité spécialisée : communication stratégique des
organisations

Remerciements

Je tiens à exprimer notre plus profonde gratitude à Monsieur Andréa CATELLANI, promoteur de ce mémoire, pour ses conseils, sa présence, ses observations lors de la rédaction de ce mémoire.

Écrire ce mémoire a été pour moi un vrai défi que je devais relever. Lors de cette rédaction, j'ai traversé plusieurs émotions, le stress, la peur, la confusion, mais j'ai toujours eu en moi une force de pouvoir affronter toutes ces émotions afin de donner le meilleur de moi. Aujourd'hui, je suis fière de moi. Heureuse de rendre mes parents fiers, car leur soutien a été pour moi soulagement.

Je remercie tous les intervenants qui ont participé à mon guide d'entretien, parce que sans eux, je n'aurai pas pu atteindre mon objectif.

Je remercie également ma meilleure amie Murielle Bagayoko pour son soutien, sa présence et son appui.

Dans la vie, parfois, il faut reculer pour mieux sauter.

Table des matières

1- Justification du sujet.....	3
I- Partie 1 : État de l’art (la revue de littérature)	5
Chapitre 1 : Responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	5
1-1 Origine de la responsabilité sociale des entreprises.....	5
1-2 La RSE et les parties prenantes	7
1.3 La réputation d’entreprise	8
1.4 Lien entre la réputation des entreprises et la RSE	9
1.5 Le développement durable	10
Chapitre 2 : La communication et la RSE (responsabilité sociale des entreprises)	11
2.2 La communication sur les aspects environnementaux et sociaux de la RSE	12
2.3 La publicité verte et le greenwashing	13
Chapitre 3 : secteur industriel du chocolat.....	15
3.1 origine et évolution de la production du cacao	15
3.2 Transformation du cacao en chocolat	16
3.3 Les différents enjeux dans l’industrie du chocolat et la RSE	17
II- Partie 2 : Étude empirique	20
Chapitre 1 : présentation de la problématique	20
1-1 Formulations des hypothèses de recherche	22
Chapitre 2 : Presentations de la marque	23
2.2 Mission, valeur et vision du groupe	24
III- Partie 3 : Méthodologie.....	24
3.1 Partie 1 : Analyse de contenu.....	25
3.2 La grille d’analyse	28
3.2 Partie 2 : Guide d’entretien	31
Chapitre 4 : analyse des résultats	37
4.1 Analyse de contenu	37
4.1.1 Aspect thématique	37
4.1.2 les valeurs véhiculées.....	39
4.1.3 la présence des labels	40

4.1.4 Les objets représentés	40
4.1.5 Les organisations, associations ou partenaires représentés	41
4.2 résultats des entretiens.....	42
4.2.1 résultats d'enquêtes avec les experts.....	42
4.2.2 résultats d'enquêtes avec les consommateurs	44
4.4 Interprétation et discussion des résultats (analyse de contenu et guide d'entretien) .	46
Conclusion générale.....	50
Bibliographie	52

Introduction

Depuis quelques années, les préoccupations environnementales et de durabilité suscitent des inquiétudes pour la génération actuelle et celles à venir. Il existe plusieurs enjeux mondiaux qui sont au cœur des débats et des préoccupations, telles que la biodiversité, le changement climatique, la pollution de la planète et les problèmes liés aux inégalités. La notion de développement durable a pris forme en 1987 avec le rapport Brundtland intitulé *notre avenir pour tous* Anne Jégou (2007). À la suite de ce rapport, plus récemment en 2015, les Nations Unies ont établi 17 objectifs de développement durable à atteindre à l'horizon 2030. De nos jours, de nombreuses personnes s'impliquent davantage en modifier leurs habitudes et agir de manière responsable. En lien avec toutes ces initiatives et concepts liés au développement durable, les entreprises ont un rôle crucial à jouer. Elles endossent des responsabilités environnementales et sociales, et le système de responsabilité sociale des entreprises (RSE), encouragé par de divers acteurs tels que l'ONU, les gouvernements et les organisations non gouvernementales, permet aux entreprises de contribuer et de promouvoir des pratiques responsables et éthiques (Inès Dhaouadi, 2008). Dans l'industrie du cacao, la question de la durabilité est actuellement un sujet controversé tant pour les marques que pour les consommateurs. Ils se demandent si les entreprises de ce secteur adoptent des pratiques plus responsables et durables. Notre étude porte sur le groupe Ferrero, mondialement connu pour ses produits de chocolat très populaire. En 2023, son chiffre d'affaires a atteint plus de 17 milliards d'euros¹. Le groupe a mis en place ces dernières années des actions concrètes en faveur de la durabilité et a entrepris des initiatives pour agir de manière plus responsable².

Ces initiatives respectent les normes de responsabilité sociale des entreprises et ont un impact positif sur la société ainsi que sur le bien-être humain, tout en étant en adéquation avec les valeurs de l'organisation. Il est important de noter que ce secteur est particulièrement concurrentiel de nos jours, les acteurs utilisant des stratégies de communication solides pour attirer davantage de demandes et informer le public sur les mesures mises en place pour la durabilité.

¹ Ferrero. (S.d.). *Chiffre clés du groupe Ferrero*. Consulté le 22 mai 2024, sur <https://www.ferrero.com/fr/fr-a-propos-de-nous/chiffres-cles>

² Ferrero. (2024, 28 mai). *Le 15^{ème} rapport sur le développement durable du groupe Ferrero*. <https://www.ferrero.com/be/fr/actualites-et-nouvelles/actualites/le-15eme-rapport-sur-le-developpement-durable-du-groupe-ferrero>

Dans le cadre de notre étude, nous analysons l'intégration de la durabilité dans la communication de Ferrero, cherchant à comprendre les thèmes de durabilité de Ferrero utilisés dans sa communication et comment le public perçoit cette communication.

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser la stratégie de communication de Ferrero à travers ses outils de communication et, secondairement, d'évaluer si cette stratégie a un impact positif ou négatif sur son image. Pour répondre à cette question, nous prévoyons d'interroger le public à l'aide d'un guide d'entretien afin de connaître leurs perceptions de l'entreprise.

Notre travail sera articulé autour des parties suivantes :

Dans la première partie, nous examinerons les différents concepts et notions liés à notre sujet, en plusieurs parties comprenant quatre chapitres. Le chapitre 1 sera consacré à l'étude du concept de la Responsabilité sociale des entreprises, le chapitre 2 à la notion de communication et la RSE, et le chapitre 3 aux secteurs industriels du chocolat.

La seconde partie abordera notre problématique. Nous développerons ensuite nos questions de recherche en établissant des liens avec nos différentes hypothèses de recherche. Enfin, nous ferons une brève présentation du groupe Ferrero.

En troisième partie, nous décrirons les méthodes que nous utiliserons pour notre étude, y compris une méthode qualitative fondée sur une analyse d'image et une analyse de contenu du discours, ainsi qu'une méthode quantitative établie à partir d'un guide d'entretien.

En quatrième partie, nous exposerons nos résultats et les discuterons. Ceux-ci seront issus des entretiens avec les acteurs et les consommateurs. En conclusion, nous résumerons nos principales découvertes et présenterons nos perspectives de recherche future.

1- Justification du sujet

Nous allons présenter les principales raisons qui ont motivé le choix de notre sujet, à savoir la motivation personnelle et l'intérêt scientifique. Notre choix pour ce thème s'est fait à cause de l'importance du secteur agroalimentaire dans les économies nationales et l'économie belge. En Belgique, nous avons constaté que c'est l'un des plus grands secteurs industriels avec un chiffre d'affaires de plus de 54 milliards d'euros ³

Motivation personnelle

Ce qui nous motive à étudier ce sujet est que le secteur de la production du cacao est un secteur sensible aux sujets de durabilité. Autour de ce secteur, il y a plusieurs polémiques qui se créent concernant les ingrédients utilisés, les problèmes écologiques et la déforestation. Les consommateurs achètent ces produits, mais nous nous sommes demandé ce qui se cachait réellement derrière toute cette production. C'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur Ferrero qui mène présentement une campagne de durabilité. Dans le cadre de cette étude, nous exploiterons tous les aspects de ce secteur et tenterons de répondre à nos questions de recherche. À partir de nos différentes questions de recherche et de notre méthodologie, nous pourrions analyser nos résultats pour atteindre notre objectif. Cette étude nous permettra de comprendre mieux la question de durabilité dans les entreprises, la réputation d'entreprise ainsi que les RSE. Cette étude sera également bénéfique pour notre future carrière comme chargée de communication dans les organisations.

Pertinence scientifique

Ce projet de mémoire pourrait enrichir nos connaissances sur la stratégie de communication des entreprises dans le secteur du chocolat, en particulier sur la RSE et la durabilité. Il nous permettra d'analyser la perception des consommateurs face aux initiatives de durabilité mises en place par Ferrero. À travers cette étude, nous discuterons sur des notions comme le greenwashing, afin de comprendre les attentes du consommateur sur la question d'éthique et de transparence. Pour conclure, ce projet pourrait aider les marques à développer des stratégies de communication plus éthique, adaptés aux attentes des consommateurs, et pourrait être bénéfique pour des recherches futures.

³ Les métiers. (S.d.). *Magazine*. Consulté sur <https://metiers.siep.be/magazines/le-secteur-alimentaire--des-metiers-aux-1000-saveurs/>.

I- Partie 1 : État de l'art (la revue de littérature)

Plusieurs auteurs et chercheurs se sont intéressés à diverses thématiques qui nous permettent aujourd'hui d'orienter nos travaux. Pour notre étude, nous allons nous focaliser sur des thématiques que nous avons trouvées pertinentes.

Chapitre 1 : Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Dans ce premier chapitre de notre état de l'art, il est important pour nous de connaître les origines de la RSE afin de bien étudier le concept et rester cohérent sur les principes fondamentaux. Ensuite, nous parlerons de la RSE et ses parties prenantes, de la réputation des entreprises, et enfin, nous parlerons du lien qui existe entre la réputation des entreprises et la RSE.

1-1 Origine de la responsabilité sociale des entreprises

Le concept de la responsabilité sociale des entreprises ses premières apparitions en 1953 par l'économiste Howard R. Bowen dans son ouvrage intitulé *social responsibilities of the business Man*. Dans son livre, l'auteur démontre que le manager lors de sa prise de décision doit considérer l'impact qu'elle pourrait avoir sur les parties prenantes de l'entreprise, mais également sur le plan social. Ce concept a été adopté par les entreprises et l'utilise pour des pratiques responsables et répondre aux exigences liées à l'environnement ou encore aux bien-être de l'homme (Isabelle Robert, 2022). Le concept de la RSE a évolué à travers les mouvements sociaux ainsi que le capitalisme (Capron et Quairel, 2020), et a permis l'émergence d'autres approches qui ont fait évoluer d'autres recherches en rapport avec celui-ci.

Dans les années 1950-1965, des chercheurs ont commencé à réfléchir aux relations entre les entreprises et la société. Ils ont créé un nouveau domaine d'étude appelé *Business and society*, qui cherchait à comprendre comment les entreprises pouvaient agir de manière plus responsable (Gond et Igalens, 2020). Puis, entre 1960-1970, les entreprises feront face à plusieurs problèmes à travers des mouvements sociaux qui revendiquent sur d'autres approches telles que le respect des droits des femmes, le respect des droits des minorités, ainsi que la stabilisation écologique. Ces revendications vont permettre d'étudier la réaction de l'entreprise vis-à-vis de ses actions sociales, et comment ils mettent en œuvre leurs pratiques (Igalens et Gond, 2020). De 1980-1990, une autre approche surgit, celle de la performance sociale des entreprises, mettant en avant l'intérêt à long terme avec les actionnaires. Cette approche fut

critiquée, créant plusieurs polémiques. Pour les acteurs, cette approche se base plus sur l'aspect plutôt que les véritables points importants de la RSE tel que les aspects moraux et éthiques rattachés proprement aux concepts (Isabelle Robert, 2022). Quelque temps après, contrairement aux études sur la RSE, faites dans les pays anglophones, des chercheurs au Canada de l'école Montréal (Gendron et al, 2014), et France, plus particulièrement au sein de RIODD (réseau international de recherche sur les organisations et développement durable ont proposé une nouvelle manière de voir les choses. Plutôt que de se concentrer uniquement sur la gestion des entreprises, ils ont étudié la RSE en tenant compte de la société et des règles qui influencent les entreprises (Isabelle Robert, 2022). Au début XXIe siècles, les entreprises vont modifier leurs politiques et stratégies pour répondre aux différentes attentes et exigences de la société (Smith, 2001). L'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises va permettre aussi à l'entreprise de sécuriser sa légitimité (Werther, Chandler, 2005).

Les entreprises ont généralement pour responsabilité sociale d'intégrer de manière éthique l'engagement à agir de façon responsable, afin de participer de manière positive aux différents aspects sociaux, environnementaux et économiques.

Selon la commission européenne, le concept de responsabilité sociale des entreprises est décrit comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (commission européenne, 2001). Autrement dit, au-delà des certaines règles et normes, les entreprises acceptent d'elles-mêmes d'être responsable et prendre des initiatives concrètes pour remédier aux différentes préoccupations existantes dans la société sans aucune obligation.

Pour Postel et Sobel (2010, p. 2), dans cette définition donnée par la commission européenne, on a d'une part, une démarche « volontaire » des entreprises dans les RSE, et d'autre part, elle suppose que les engagements pris par les entreprises aillent au-delà même de la loi. Pour les auteurs, ces deux points sont flous dans la mesure où le texte ne se réfère pas à des lois qui doivent être respectées. Ils continuent en disant que même si le texte nous dit que les entreprises sont libres dans leur pratique et agissent sans obligations, en réalité assurément, ce n'est pas le cas. Ils perçoivent les RSE comme *une nouvelle réponse à la nécessité aussi vieille que le capitalisme : celle-ci de donner, pour l'ensemble des acteurs économiques, un sens au processus de production auquel, d'une façon ou d'une autre, ils participent.*

1-2 La RSE et les parties prenantes

En se basant sur la définition de la RSE donnée par la commission européenne citée ci-dessus (Com, 2001), nous comprenons que la responsabilité sociale prise par l'entreprise s'applique également dans ses relations avec leurs parties prenantes (Jahmane et Louart, 2013).

Le mot stakeholders (parties prenantes) est apparu dans les années 1960, mais s'est développé qu'à partir des années 1984 avec l'ouvrage de Freeman intitulé *strategic management*. Plusieurs définitions du concept ont été données depuis l'apparition du mot, mais celle qui est la plus connue et utilisée est celle de Freeman (1984), qui définit les parties prenantes comme *tout groupe d'individus ou d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* (Oumari Loubna, 2022). Par la suite, en 1995, les chercheurs comme Donaldson et Preston ainsi que Clarkson, définissent les parties prenantes plus étroitement. Ils expliquent que les parties prenantes sont des personnes ou groupes peuvent être affectés par une entreprise qu'ils veulent ou non. *Pour eux, les parties prenantes volontaires prennent un risque parce qu'elles investissent quelque chose d'important dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires subissent les conséquences des actions de l'entreprise sans avoir choisi d'y participer.* Cette idée montre que l'entreprise doit penser non seulement aux actionnaires (ceux qui possèdent des parts l'entreprise), mais encore aussi toutes personnes concernées par ses décisions. C'est un point important dans la réflexion sur la responsabilité des entreprises envers la société (Florent Bachelin, 2023). Dans le cadre de la démarche de la RSE, il est essentiel pour l'entreprise de considérer compte les différentes attentes de ses parties prenantes et de communiquer avec celles-ci de manière transparente. Les attentes des parties prenantes ainsi que la gestion des défis sociaux et environnementaux auquel font face les entreprises nécessitent une mise en place d'une RSE réelle et courageuse (Yolande François, 2023). C'est une bonne approche qui pourra permettre au consommateur d'avoir une bonne compréhension des pratiques responsables de l'entreprise mise en place. Par ailleurs, nous avons la norme ISO 26000⁴, est une ligne directrice qui aide les entreprises qui souhaitent s'engager et fonctionner de manière socialement responsable. Cette norme définit sept périmètres de la RSE dont la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, la question relative aux consommateurs, les communautés et le développement local. En somme, la démarche de la RSE doit apporter l'entreprise à avoir des pratiques éthiques et responsables en considérant

⁴ Economie.gouv.fr. (2024, 2 mai). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprise (RSE)*. https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse?utm_source=chatgpt.com

l'intérêt de l'ensemble de toutes ses parties prenantes parce qu'elle peut également jouer également un rôle prédominant dans le fonctionnement et le succès d'une organisation. Dans les stakeholders, nous pouvons avoir les ONG qui peuvent évaluer les pratiques sociales et environnementales de l'entreprise, et peuvent nuire à sa réputation. Dans les ponts suivant ce chapitre, nous parlerons de la réputation d'entreprise.

1.3 La réputation d'entreprise

La réputation d'une entreprise est fondée sur la perception. Cette perception se forme dans l'esprit des cibles, et il est difficile pour l'entreprise de la contrôler, car elle se construit chez chaque individu (Boistel, Laroutis 2019). La réputation des entreprises peut se définir comme *« La somme des perceptions des actions passées d'une société, de la performance actuelle et des perspectives qui résultent de la capacité de la société de livrer des résultats précieux aux multiples parties prenantes et mesurent la position relative d'une société tant intérieurement avec des salariés qu'extérieurement avec ses parties prenantes, dans ses environnements compétitifs et institutionnels »* (Abratt et al., 2012, p.36).

Elle se décrit aussi comme l'opinion bonne ou mauvaise que se font les différents publics de l'entreprise à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, et connaissances et impressions, qui constitue alors un tout perçu, construit à partir d'un ensemble d'items véhiculé par l'entreprise donnant une réputation forte si ceux-ci sont perçus de la même manière par tous (public et salariés) (Phillipe Boistel, 2014).

Elle garantit les actions futures en relevant le comportement passé de l'entreprise, puisqu'une entreprise qui manque à son engagement perd tout son capital de réputation (Bouzerda, 2024). Dans ce sens, on comprend alors que la confiance est donc liée à la réputation (Ataulah et al. 2012 ; Castellano et Dutot, 2013).

La réputation de l'entreprise ainsi que sa crédibilité repose sur une communication adéquate. La crédibilité se définit comme une perception de la fiabilité et du sérieux d'une source. Elle comporte deux aspects, la crédibilité de la source, et celle de la publicité, qui renvoie à la véracité du message émis dans la publicité. Cette crédibilité repose sur deux critères : l'honnêteté de l'entreprise et l'expertise de l'entreprise (Phillipe Boistel, Dimitri Laroutis 2019).

Philippe Boistel (2016), nous montre encore qu'il convient de penser la réputation, non pas comme un concept de réception, mais comme un concept d'émission pour qu'une organisations

puisse diriger sa réputation. Lorsqu'une entreprise gère sa réputation, elle cherche à travers des actions, et sa communication à se conformer à des valeurs comme les droits de l'homme, l'environnement et de la société afin de montrer sa légitimité, d'attirer la confiance en elle, et de paraître plus crédible. Dans ce sens, il nous paraît judicieux d'analyser le lien existant entre la réputation et les RSE.

1.4 Lien entre la réputation des entreprises et la RSE

Comme nous l'avons souligné précédemment, il est essentiel pour l'entreprise de contribuer aux conditions sociales, tant pour le bien-être de la société, et des individus, que pour préserver son image et sa réputation. Les entreprises, certainement confrontées à plusieurs attentes venant de diverses parties prenantes, devraient chercher à valoriser leurs initiatives de RSE en transformant ces activités en un atout stratégique, renforçant ainsi leur réputation (Dargouch, Aamoun, 2022). La réputation d'une entreprise est perçue comme l'opinion collective sur la qualité, son comportement passé, sa communication et sa capacité à répondre aux attentes futures, comparé à sa concurrence. Cela explique la raison pour lesquelles certaines entreprises adoptent des programmes pour l'améliorer (Zhou, Quan et Jiang, 2012). Les questions de la RSE peuvent aider l'entreprise dans le sens où, à travers elles, pourront se bâtir une réputation favorable (Khojastehpour et Jhons, 2014). Dans le même contexte, selon Unetman (2008), la RSE aide à renforcer la réputation des entreprises et influence les perceptions des parties prenantes. Ainsi, il existe un lien positif entre la RSE et la réputation d'entreprises (Dargouch, Aamoun, 2022). De plus, les travaux menés par Park, Lee et Kim (2014), suggèrent que les pratiques de RSE éthique et philanthropique peuvent convaincre les clients que l'entreprise respecte des normes éthiques élevées et se soucie du bien-être de la société, ce qui améliore sa réputation auprès des consommateurs. Cependant, La RSE n'est pas simplement un outil pour jouir d'une bonne réputation de l'entreprise, c'est quelque chose qui a un lien avec l'éthique et la morale.

Afin, il est important de souligner qu'une entreprise jouissant d'une bonne réputation RSE, peut faciliter la gestion de crise et améliorer son image vis-à-vis du problème auquel elle est confrontée. La crédibilité de l'entreprise dans ses actions durables et en matière de RSE pourra renforcer la confiance des consommateurs, ce qui serait bénéfique et atténuerait l'impact du problème auquel elle est confrontée.

Dans la section suivante, nous aborderons brièvement le développement durable, désormais reconnu comme une nécessité mondiale et une vision d'avenir conciliant respect de l'environnement, des êtres humains et des enjeux économiques. Nous évoquerons également, dans le cadre de notre étude, la relation entre le développement durable et la RSE.

1.5 Le développement durable

De nos jours, le thème de développement durable fait partie de nos actualités. De plus en plus d'entreprises adoptent des systèmes de développement durable pour améliorer leurs pratiques, et surtout leur impact environnemental et social. Le développement durable provient du rapport de (Brundtland 1987)⁵. Il est défini comme « *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

Il y a quelques années de cela que le gouvernement et les chefs d'État se sont rassemblés afin de mettre en place des objectifs à atteindre d'ici à 2030 pour le DD. Par la suite, l'ONU a établi 17 ODD couvrant la pauvreté, l'environnement, la santé et l'éducation dans le monde.

Le développement durable et la RSE sont étroitement liés, car la RSE est une déclinaison du concept de développement durable au sein d'une entreprise. Pour certains auteurs, la RSE existait avant l'émergence du concept de développement durable au milieu de XIXe siècle dans le rapport de Bowen en 1953. Elle représente la mise en œuvre des principes de DD dans la pratique, l'entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent (René de Quenaudon, 2016).

Par ailleurs, adopter une démarche RSE suppose à rompre avec une vision classique de l'entreprise, centrée uniquement sur la recherche de profit pour les actionnaires, pour adopter une approche élargie de la performance intégrant les parties prenantes. Cette approche renforcée par des référentiels comme l'ISO permet de mieux comprendre les responsabilités sociales de l'entreprise et de favoriser un développement plus équilibré et respectueux (Véronique Bon et al., 2013).

⁵ Circulaire. (S.d.). *Définition du développement durable*. Consulté le 10 mai 2024 sur [Développement durable - Circular \(onopia.com\)](https://onopia.com/fr/developpement-durable/)

Ainsi, le développement durable et la RSE apparaissent comme deux concepts intimement liés : le premier offre une vision globale et prospective, tandis que le second constitue un cadre d'action concret pour l'entreprise.

Conclusion du chapitre 1

La RSE sont devenus aujourd'hui un pilier dans la gestion des entreprises. Les pratiques RSE permettent à l'entreprise de mettre en avant les valeurs éthiques et de montrer une certaine légitimité. Nous comprenons à la fin de ce chapitre que les démarches RSE sont aussi liées aux attentes des parties prenantes. Les entreprises doivent être en mesure de répondre à des attentes simultanément, aux attentes de la société, au bien-être de l'homme et de son environnement, et pour garder une bonne réputation. La réputation d'une entreprise et la RSE vont de pair. Une politique RSE bien adoptée pourrait améliorer la réputation de l'entreprise, et renforcer sa crédibilité.

Dans le chapitre suivant, nous parlerons de la communication et la responsabilité sociale des entreprises. La communication occupe une place essentielle dans la dynamique du développement durable. Elle permet, de plus, de clarifier et d'approfondir la compréhension de ses concepts clés, et d'identifier les enjeux majeurs et les risques associés. En facilitant la mise en œuvre concrète des pratiques durables, la communication devient également un levier pour répondre de manière pertinente aux interrogations des parties prenantes (Libaert, 2018). C'est dans cette logique que s'inscrit la communication RSE, en tant qu'outil stratégique au service de la responsabilité sociétale des entreprises.

Chapitre 2 : La communication et la RSE (responsabilité sociale des entreprises)

Dans ce chapitre 2, nous allons étudier le concept de la communication concernant la RSE, la communication sur les aspects environnementaux et sociaux de la RSE. Dans cette partie, nous allons également parler de la publicité verte et du greenwashing qui sont aujourd'hui un défi majeur dans les communications durables de toutes entreprises.

2.1 La communication concernant la RSE (responsabilité sociale des entreprises)

La communication peut se manifester sous différentes formes : orale, écrite, ou même corporelle. La communication sur la RSE doit être une communication authentique, afin de démontrer l'engagement des entreprises dans ces pratiques responsables. Pourtant, la RSE est un sujet assez complexe qui commande une communication compliquée (Aggeri, 2017). Cela veut dire que les entreprises doivent utiliser tous les moyens de communication comme les

écrits et les paroles pour mieux expliquer leurs actions et être plus efficace dans leur message (Brennan et Marki-Davies, 2013). Les outils de communication utilisés pour partager leurs engagements doivent être un moyen de promouvoir chaque action menée, de montrer la transparence dans les actions sans forcément utiliser le marketing qui peut nuire à sa légitimité (Fabienne, 2007). En outre, une communication adaptée, notamment pour la RSE, peut renforcer les atouts immatériels de l'entreprise concernant la réputation et sa crédibilité. De même, il est important que la communication soit en accord avec la culture, la mission et les valeurs de l'entreprise afin de préserver sa réputation et construire sa légitimité (Aron, Chtourou, 2014). La légitimité d'une entreprise se définit comme une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, et de croyances définies (Debenedetti et Philippe, 2011). Il est donc important pour les entreprises d'assurer une cohérence entre leur action et leur communication, que ce soit envers les consommateurs ou d'autres parties prenantes comme les actionnaires, les employés, les ONG et les institutions (Pupion, 2013).

Pour achever la présentation des concepts utiles pour notre mémoire, nous parlons dans la partie suivante de la communication sur l'aspect environnemental et social de la RSE en mettant l'accent sur les enjeux qui rentrent dans son contexte.

2.2 La communication sur les aspects environnementaux et sociaux de la RSE

Une communication sur la RSE considère les aspects environnementaux et sociétaux. La RSE réfère aux actions éthiques et responsables d'une organisation vis-à-vis de la société et l'environnement au sens large (Echaine Mohamed, 2022). Elle permet à l'entreprise de gérer ses impacts sociétaux en suivant une démarche sociale établie sur l'adoption des pratiques socialement responsable afin d'assurer leur suivie (Msekni Jihen, 2021). Étant une démarche responsable qui considère l'aspect environnemental, social et économique, elle permet à l'entreprise également de développer sa relation avec ses parties prenantes (Poulan-Rehm et al., 2014). De même, la RSE favorise l'augmentation des bénéfices pour les actionnaires, la création d'emplois et une rémunération juste pour les travailleurs, tout en garantissant des produits de qualité aux clients. Elle encourage aussi les entreprises à apporter une contribution volontaire à la société, en investissant du temps et des ressources dans les initiatives sociétales. Par ailleurs, elle permet aux entreprises de remplir leur mission économique de manière équitable, tout en veillant à ne pas nuire à la société ni à leurs parties prenantes (Hung et al., 2019). Pour les entreprises, communiquer ces aspects environnementaux et sociaux est un

moyen d'informer ses parties prenantes de ses actions à travers divers canaux selon les choix de l'entreprise. D'ailleurs, la communication environnementale se présente comme un champ de recherche en SIC qui utilise diverses approches et méthodes à travers des aspects particuliers tels l'objet, qui se concentre sur les thèmes comme la nature et l'environnement, son origine, liée à la communication de crise et qui repose sur un impératif éthique, et sa composante pragmatique orientée vers les actions concrètes et pragmatiques (Andrea Catellani et al. 2019). Dans le même axe, en parcourant l'article de Frédéric Teulon (2024), l'auteur nous parle du reporting sociétal et environnemental, qui est un rapport environnemental qui sert aux entreprises pour partager des informations afin de mieux faire comprendre comment une entreprise agit pour la planète et la société. Un moyen qui permettrait à l'entreprise d'avoir une bonne image sur sa performance. Cependant, certaines entreprises sont malhonnêtes, optent pour une stratégie de communication moins transparente, notamment lorsque leur légitimité est remise en question, comme dans le cas du greenwashing. Le greenwashing peut nuire à la confiance des parties prenante, et va amener ceux-ci à ne pas réellement distinguer les véritables effets de l'entreprise des stratégies marketing dites trompeuses.

Dans la partie suivante, nous allons nous concentrer sur le phénomène du greenwashing, afin de mieux comprendre ses mécanismes et ses implications.

2.3 La publicité verte et le greenwashing

L'inclusion de la dimension environnementale dans la publicité des entreprises a débuté dans les années 80 (Leonidou et al., 2011). À travers cette publicité, les entreprises mettent en avant les arguments écologiques, et leurs différentes actions favorables à l'environnement. Mais, ce type d'argument est parfois mal exploité. Le véritable problème se trouve lorsqu'une entreprise ne respecte pas les arguments écologiques de son discours, ou l'utilise à mauvais escient. On parlera alors de **greenwashing** ou **l'écoblanchiment**. Dans l'article d'Elodie Vargas (2020), l'auteur revient sur les origines du mot. Le mot greenwashing a été créé en 1986 par Jay Westerveld après son séjour dans un hôtel qui abusait du langage écologique pour s'économiser. Le mot greenwashing est donc décrit comme une communication frauduleuse relevant du marketing, qui présente des arguments écologiques-non réels, sachant que l'entreprise dépense souvent plus d'argent en publicité et en communication à cet effet qu'en action réelle contre le climat et l'environnement (Elodie Vargas, 2020). Le greenwashing peut avoir plusieurs formes. Il peut désigner les pratiques trompeuses ou une entreprise dépense plus l'avantage de promouvoir une image écologique qu'elle n'en fait réellement dans certains domaines. Cela

inclut également la diffusion de fausses informations pour soigner sa réputation auprès de ses parties prenantes (De Vries et al., 2015). Faire du greenwashing « consiste à *transmettre des fausses informations sur la stratégie, les objectifs, et les actions environnementales d'une organisation* » (Becker-Olsen et Potucek, 2013, p.1318).

L'état du greenwashing en Belgique ces dernières années

Une étude a été menée en 2024 par GiveActions, et ses collaborateurs, RMB et JCDecaux ⁶ sur l'état du greenwashing en Belgique. Une analyse était faite à travers 13,368 publicités sur la radio, la télévision et en affichage. Le but premier de cette analyse est d'agir pour qu'il n'y ait plus de greenwashing dans la communication, et inciter et d'aider acteurs de la communication à mieux communiqué, de mettre en avant des arguments concrets en rapport avec les actions environnementales concrètes. Les différentes publicités ont été analysées à l'aide de l'outil AI anti-greenwashing développé par GiveActions lui-même. Les différents résultats de cette analyse sont établis sur les règles déontologiques fournies par les jurys d'éthique et de déontologie publicitaire belge. Dans cette étude, nous avons pu observer que sur 13.368 vidéos étudiées, 1038 contiennent une allégation environnementale, soit 7,8% des publicités en Belgique délivrent un ou des bénéfices écologiques. Sur ces 1038 publicités contenant des allégations environnementales, 72,6 % respectent des règles déontologiques, 18,1% sont considérés comme des cas à risque de greenwashing et 9,3% comme des cas très probables de ⁷. Il est désormais observé que la communication repose sur des discours plus solides, argumentés, ce qui les rend plus difficiles à transmettre à travers la publicité traditionnelle. Par ailleurs, au lieu de créer des stratégies et envoyer des messages, les entreprises s'occupent des données de conversations. Elles doivent être honnête et montrer leur transparence. Les nouveaux moyens de communication vont permettre aux personnes de donner leur avis et de discuter entre eux. Cette évolution a mieux respecté l'environnement, en s'appuyant sur une communication plus sérieuse et transparente (Pascual Espuny, 2016).

⁶ Give actions. (S.d.). *Etat du greenwashing en Belgique en 2024*. Consulté le 10 septembre 2025 sur <https://www.giveactions.com/etude-sur-le-greenwashing-en-belgique>

⁷ Greenlight. (s.d.). *Etude sur l'état du greenwashing en Tv, radio, et 00h en Belgique- publicité 2023*. Consulté le 16 Avril 2024 sur https://cdn.prod.website-files.com/61d842cc08f57f34b93c485c/673c7f43d20244d414ef0440_FR_FINAL_Etude%20GW%20-%20RMB%20x%20JCD%20x%20GiveActions.pdf

Conclusion du chapitre 2

La communication sur la RSE est un moyen pour les entreprises de montrer son engagement, mais également de sensibiliser. Il est essentiel d'adopter une communication authentique et transparente, notamment dans le cadre des actions de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La communication doit être en adéquation avec les valeurs propres à l'organisation ou l'entreprise. Cependant, les pratiques de greenwashing représentent un défi majeur, soulignant l'importance de mettre en place de réelles actions durables, avec des engagements solides et authentiques contre l'environnement. Relever ces défis permettra aux entreprises de garantir une communication cohérente et transparente. Il serait bénéfique pour les entreprises de ne pas se limiter au discours marketing, mais de s'appuyer sur des éléments concrets démontrant leur légitimité dans les processus de durabilité.

Notre étude, portant sur le secteur du chocolat et la durabilité, nous incite donc à parler de l'industrie du chocolat et ces enjeux en mettant en exergue les RSE des entreprises dans la production du chocolat. Nous verrons ces différents éléments dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : secteur industriel du chocolat

Dans le troisième chapitre, nous allons explorer l'industrie du chocolat en abordant les enjeux de qualité des produits dans ce secteur. Nous mettrons également l'accent sur la recherche sur la responsabilité sociale des entreprises dans la production de chocolat.

3.1 origine et évolution de la production du cacao

La culture du cacao puise des racines dans les civilisations anciennes d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud. Au sein de ces sociétés, le cacao était tenu en haute estime, considéré comme une denrée de grande valeur, et étroitement lié aux pratiques religieuses et aux cérémonies. Il servait aussi de monnaie d'échange, et guérissait diverses maladies. Il était fréquemment consommé sous forme d'une boisson amère agrémentée de piments dénommée « Xocoatl » chez les Aztèques (Frédéric Amiel, 2021).

C'est Fernand Cortez, espagnol qui découvre le cacao lors d'une conquête du Mexique et l'introduit en espagnol. Initialement, les Espagnols n'appréciaient pas le goût de cette boisson amère. Ils modifièrent donc la recette en ajoutant du sucre, de la cannelle, du poivre, des clous de girofle et de la vanille. Ainsi transformer, le chocolat devint un produit de luxe, et rare. Plus

tard, grâce à l'Italie, il s'est répandu dans toute l'Europe à partir 1594 (Benbelli et Zouhairi, 2024).

Le cacao originaire de l'Amérique du Sud et central, au fil des siècles, va s'étendre sa culture au-delà des frontières européennes pour toucher différentes régions dans le monde comme l'Afrique de l'Ouest, l'Amérique latine et l'Asie dans le 19^e siècle. Le Ghana, le Nigéria et la Côte d'Ivoire ont considérablement développé la culture du cacao en choisissant une variété différente. Ainsi, au 20^e siècle, l'Afrique de l'Ouest est devenue le principal acteur mondial de la production du cacao. Aujourd'hui, cette région conserve sa position dominante, avec la Côte d'Ivoire et le Ghana représentant à eux seuls 60% de la production mondiale. Le cacao est donc principalement cultivé dans des zones équatoriales, tropicales et subtropicales ⁸.

3.2 Transformation du cacao en chocolat

Dans cette partie, nous parlerons brièvement de la transformation du cacao en chocolat. Comme mentionné dans la partie précédente, la production de cacao se fait généralement dans les zones tropicales et équatoriales. Les arbres de cacao produisent les cabosses contenant des fèves de cacao et qui prospèrent dans un climat chaud et humide qui garantit une récolte de qualité ⁹. Ces cabosses mûrissent toute l'année, le ramassage de pratique presque toute l'année, mais les grandes récoltes s'effectuent très souvent en octobre et en décembre, essentiellement en Afrique de l'Ouest (Hamdouche, 2016). Il est préférable de récolter les cabosses à maturité, car si elles sont encore immatures, la biodiversité des matières grasses n'est pas terminée et le développement de la pulpe reste incomplet. À l'inverse, une récolte tardive entraîne le dessèchement des cabosses, ce qui altère la fermentation de la pulpe (Barel, 2013).

Après récolte, les fèves sont fermentées. Ce processus peut durer quelques jours, car il est très crucial parce qu'il développe les arômes et élimine la pulpe. Ils sont ensuite séchés au soleil pour réduire l'humidité. Par la suite, les fèves sont triées manuellement pour enlever les fécaux, puis torréfiées pour intensifier leurs saveurs. On procède après au concassage des fèves pour

⁸ Kaiko. (2022, 23 septembre). *Tout savoir sur la production de caca*. <https://www.kaoka.fr/lactualite-de-kaoka/tout-savoir-sur-la-production-de-cacao/>

⁹ Le chocolat d'espérance. (2023, 15 décembre). *Le Cacao : entre histoire et artisanat*. (<https://chocolatdesperance.com/le-cacao-entre-histoire-et-artisanat/>)

séparer la coque des nids, qui sont ensuite triés pour obtenir une grue propre pour la transformation en chocolat ¹⁰.

D'importantes multinationales dominent toute la chaîne de cacao (chocolat), de la production et la transformation jusqu'au commerce et distribution dans divers secteurs ¹¹. Parmi ces acteurs, on peut citer Nestlé, Ferrero, Barry Callebaut, Mondelez. Les chocolatiers artisanaux et les marques spécialisées.

Dans cette section, nous avons abordé l'origine du cacao ainsi que son processus de transformation en chocolat. Dans la partie suivante, nous nous intéresserons à l'envers du décor de la production du cacao et aux défis liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans ce secteur.

3.3 Les différents enjeux dans l'industrie du chocolat et la RSE

L'industrie du chocolat fait face à de nombreux défis sociaux et environnementaux. Les acteurs de ce secteur sont de plus en plus impliqués dans leur RSE, car ils sont confrontés à plusieurs défis.

Le chocolat est consommé dans le monde, mais beaucoup plus consommé dans les pays développés, notamment sur le marché européen et américain (Fountain et Huetz-Adams, 2020). Sa taille sur le plan mondial a atteint plus de 125 milliards de dollars en 2024 ¹².

Bien que le chocolat produise du plaisir à ceux qui le consomment, il demeure un sujet de controverse pour les questions liées aux modes de production marqués par l'usage des produits chimiques, la déforestation, ou de sa composition particulièrement la quantité de sucre dans le chocolat, qui suscite de nombreuses interrogations sur la santé (Bertrand Gremaud et al. 2022). De plus, ce secteur est marqué par une forte inégalité de revenus, compliquant pour les petits producteurs de cacao de sortir de la précarité persistante (Voora et Larrea, 2019). Le travail

¹⁰ Le chocolat d'espérance. (2023, 15 décembre). Le Cacao : entre histoire et artisanat. (<https://chocolatdesperance.com/le-cacao-entre-histoire-et-artisanat/>)

¹¹ Entreprises du secteur du cacao et du chocolat. (2019, 15 juin). Public Eye. <https://www.publiceye.ch/fr/thematiques/archives/chocolat/le-marche-du-cacao/entreprises-du-secteur-du-cacao-et-du-chocolat>

¹² GMI : global market insights. (2025, février). Taille et part du marché du chocolat, analyse de l'industrie 2025-2034. <https://www.gminsights.com/fr/industry-analysis/chocolate-market>

des enfants est aussi fréquent dans ce secteur, ce qui entraîne une injustice sociale (Zellewger, Gond, 2017).

La disparition de la forêt se fait de plus en plus remarquer dans les pays d'Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui, 90% des forêts de ces régions ont disparu au profit de la plantation du cacao (Fountain et Huetz-Adams, 2018).

Bien que les certifications durables intègrent des exigences strictes pour l'environnement, la déforestation ne recule pas. Interdiction du travail des enfants fait partie des critères des certifications, mais aucune étude ne prouve un réel changement structurel dans les plantations. De plus, la connaissance des normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur ce sujet reste limitée¹³. Des grandes marques dans le secteur sont engagées dans les programmes de durabilité qui ont pour promesse d'améliorer les conditions de vie des producteurs, de distribuer les arbres, d'améliorer l'accès à l'éducation des enfants. Cependant, bien que ces initiatives soient positives, elles restent souvent restreintes¹⁴.

En Belgique, l'initiative de durabilité lancée par Beyond Chocolat, en collaboration avec certains partenaires, constitue une approche pertinente pour renforcer la notoriété du pays dans le secteur du chocolat durable.

Une étude a été menée par des chercheurs universitaires dans le but d'analyser la performance des entreprises sur le sujet de durabilité dans la chaîne de production de chocolat. Cette recherche s'est faite à travers un tableau de bord nommé chocolat scorecard¹⁵ où sont inscrites les différentes entreprises de chocolat interrogé par les chercheurs sur leur activité et ensuite évalué. Comme nous l'avons souligné précédemment, dans la production du chocolat, il y a toute une série de questions qu'on pourrait se poser, notamment sur le travail des enfants, la durabilité, la rémunération des producteurs. Cette étude permet de situer les consommateurs

¹³ Commerce équitable. (S.d.). *Face cachée du chocolat*. Commerce équitable. Consulté le 17 décembre 2024 sur https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/assistant-edition/basic_etude_filiere_cacao_synthese_fr.pdf

¹⁴ Kaoka. (2023, 8 septembre). *Comment savoir si mon chocolat est vraiment éthique, engagé ou responsable*. <https://www.kaoka.fr/lactualite-de-kaoka/comment-savoir-si-mon-chocolat-est-vraiment-ethique-engage-ou-responsable/>

¹⁵ Chocolat Scorecard. (S.d.). *Votre choix parle pour vous. Optez pour un meilleur chocolat: Meilleur pour les humains, la planète et les primates*. Consulté le 17 décembre sur <https://www.chocolatescorecard.com/fr/>

vers des choix plus durable, et inciter les entreprises à des pratiques plus responsables dans leurs entreprises ¹⁶.

Concernant l'aspect nutritionnel, la question de savoir si le chocolat est bon pour la santé suscite de nombreuses réactions de nutritionnistes, et des consommateurs parfois inquiets. C'est un sujet qui intéresse grandement les scientifiques et les experts en nutrition. Le cacao, comme composant du chocolat, était largement utilisé par les Mayas et les Aztèques pour combattre diverses maladies, ce qui signifie qu'il a de nombreux effets bénéfiques sur la santé humaine. Ainsi, le chocolat est souvent recommandé pour lutter contre diverses maladies, telles que les ulcères d'estomac, et est également apprécié pour sa teneur en caféine, une substance favorisant l'éveil et la concentration. De plus, le chocolat contient aussi du magnésium, qui peut être utilisé comme un antidépresseur¹⁷.

Cependant, il peut aussi avoir des facteurs négatifs considérables sur la santé. On peut citer son impact sur l'augmentation du taux de glycémie. Ce qui est alors déconseillé pour les diabétiques. Le taux de sucre et de graisse élevé dans le chocolat et les tartines peut conduire à une prise de poids, à une obésité et à des problèmes de santé tels que les problèmes cardiovasculaires lors d'une consommation excessive (Barel Michel, 2015).

Conclusion du chapitre 3

Dans cette partie, nous avons pu observer les différents défis auxquels l'industrie du chocolat est confrontée, notamment en Belgique, et ceux pour l'adaptation aux exigences de responsabilité sociale et de durabilité. Bien que les entreprises ou les acteurs du secteur s'efforcent d'améliorer la transparence et la durabilité de leurs pratiques, ils doivent faire face à de nombreuses réglementations complexes, qu'ils doivent s'adapter pour maintenir leur réputation auprès des consommateurs et leur compétitivité. Le secteur du chocolat illustre également ces enjeux, avec une demande croissante pour une production durable et éthique. Enfin, le débat sur les aspects nutritionnels du chocolat rappelle que, bien qu'il puisse avoir des

¹⁶ HEC liège. (2024, mars). *Production du chocolat plus durable : l'impact de recherches universitaires et la nécessité d'un écosystème*. https://www.hec.uliege.be/cms/c_11694351/fr/production-de-chocolat-plus-durable-l-impact-de-recherches-universitaires-et-la-necessite-d-un-ecosysteme

¹⁷ Barel, M. (S.d.). *Le chocolat est-il bon pour la santé ?* Mediachimie. Consulté le 20 février 2025 sur https://www.mediachimie.org/sites/default/files/chimie_alimentation_121.pdf

bénéfices pour la santé, une consommation excessive peut engendrer des problèmes de santé, ce qui pose un défi supplémentaire à l'industrie pour promouvoir des choix alimentaires sains.

II- Partie 2 : Étude empirique

Dans un premier temps, nous avons parcouru des articles scientifiques de nombreux chercheurs sur la question de RSE, ainsi que la légitimité se trouvant dans la publicité et la communication environnementale des entreprises. Notre mémoire vise à analyser la stratégie de communication de la marque Ferrero en matière de durabilité, comme la manière dont cette stratégie est perçue par le public.

Dans un premier temps, nous parlerons de la problématique de notre étude, des questions que relève notre étude, la formulation de nos hypothèses de recherche. En chapitre 2, nous présenterons brièvement l'entreprise Ferrero. Dans le chapitre 3, nous discuterons de la méthodologie de notre étude.

Chapitre 1 : présentation de la problématique

Ferrero est connu comme l'un des plus grands groupes de production de chocolat, et de confiserie au monde. Le groupe a mis en place depuis quelques années un projet sur la durabilité¹⁸. D'abord, ce projet a été lancé en réponse aux nombreuses critiques reçues concernant sa chaîne d'approvisionnement, car toute entreprise, qu'elle soit petite ou grande, a une responsabilité envers la société et l'environnement. Pour revenir aux critiques faites sur Ferrero, le groupe est pointé du doigt à cause de plusieurs problèmes. Nous avons donc fait un constat. Le groupe collabore avec plusieurs pays dans le monde. En Afrique de l'Ouest, par exemple, les pays tels que la Côte d'Ivoire et le Ghana font à eux seuls 65% de la production du cacao dans le monde¹⁹. En Côte d'Ivoire, la production du cacao et d'huile de palme constituent la principale cause de déforestation. Selon une nouvelle analyse de Trase et de ses partenaires de l'UCLouvain, de 2000 à 2019, 2,4 millions d'hectares de forêt ont été remplacés par des plantations de cacao, cela représente 45 % de la déforestation totale, et de la dégradation des forêts du pays²⁰. On peut en conclure que les ingrédients clés utilisés par Ferrero sont

¹⁸ Ferrero. (2023, 28 jui). *Des progrès considérables : Ferrero est en passe d'atteindre ses objectifs clés en matière de développement durable*. <https://www.ferrero.com/be/fr/actualites-et-nouvelles/actualites/progres-considerables-ferrero-atteindre-objectifs>

¹⁹ Ferrero. (S.d.). *Notre cacao*. Consulté le 30 décembre sur <https://www.ferrerorocher.com/be/fr/qualite-et-durabilite/durabilite/durabilite-des-ingredients-notre-approche/notre-cacao>

²⁰ Renier, C. (2022). *Les exportations de cacao sont un moteur de déforestation en Côte d'Ivoire*. Trase. <https://trase.earth/insights/les-exportations-de-cacao-sont-un-moteur-de-deforestation-en-cote-d-ivoire>

associés à la déforestation. En plus de cela, on a observé que les produits de Ferrero, tels que le Nutella,

contiennent une grande quantité d'huile de palme et une importante quantité de sucre. Des experts en nutrition, ainsi que certains consommateurs, critiquent ce produit, car il ne contribue pas au bien-être humain et pourrait entraîner des problèmes de santé²¹, d'obésité²² et de maladies chroniques. En 2022, l'émission « complément d'enquête », s'appuyant sur un document signé par l'autorité européenne de sécurité des aliments, accuse Ferrero d'avoir minimisé des contaminations aux salmonelles. Près de 81 échantillons testés positifs aux salmonelles ont été prélevés dans l'usine belge de décembre 2021 à janvier 2022.

Cette crise fait l'objet de plusieurs enquêtes judiciaires en France et en Belgique, parce que des centaines de contaminations ont été détectées chez les enfants de moins de 10 ans partout en Europe. Ferrero a dû mettre en arrêt sa production dans son usine à Arlon plusieurs fois jusqu'en 2023 afin que le problème soit résolu²³. Ferrero est également confronté à d'autres critiques, telles que le travail des enfants au sein de sa chaîne de production. En Belgique, près de 10 millions de produits Nutella sont consommés chaque année. Dans un article publié par la RTBF (2024), Ferrero serait accusé depuis près de 10 ans de faire travailler les enfants de moins de 15 ans dans les plantations de noisettes en Turquie²⁴. En 2019, une enquête avait déjà été menée par la BBC, et The Guardian sur l'approvisionnement Ferrero pour ses produits Kinder Bueno, Nutella, et Ferrero rocher. Ensuite, cette enquête a révélé ce phénomène sur le travail des enfants dans les expositions de noisettes en Turquie²⁵

Face à tous ces problèmes, Ferrero décide de répondre aux critiques en s'engageant dans des initiatives de durabilité. Ces initiatives touchent en outre les différents secteurs d'activité de

²¹ Norris, R. (2023, 14 mai). *Calories et valeur nutritive de Ferrero*. Livestrong. https://www.livestrong.com.translate.goog/article/381013-ferrero-rocher-nutrition/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq&_x_tr_hist=true

²² Bazin, A. (2024, 08 février). *Les coulisses des lobbys anti Nutri-Score : Ferrero à la manœuvre*. Que choisir. <https://www.quechoisir.org/billet-du-president-les-coulisses-des-lobbys-anti-nutri-score-ferrero-a-la-manoeuvre-n105718/>

²³ *Le géant italien Ferrero accusé dans un reportage d'avoir minimisé les contaminations aux salmonelles en 2022*. (2024, 18 octobre). Figaro. <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/le-geant-italien-ferrero-nutella-kinder-accuse-d-avoir-minimise-les-contaminations-aux-salmonelles-en-2022-20241017>

²⁴ *Nutella en a-t-il vraiment fini avec le travail des enfants?* (2024, 20 juin). RTBF. <https://www.rtbf.be/article/nutella-en-a-t-il-vraiment-fini-avec-le-travail-des-enfants-11391629>

²⁵ Dereuder, A. (2020, 6 janvier). *Ferrero répond aux attaques des médias sur le travail des enfants*. Princess alimentaire. <https://www.processalimentaire.com/ingredients/ferrero-repond-aux-attaques-des-medias-sur-le-travail-des-enfants>

l'organisation. Les actions mises en avant par Ferrero sont sans doute développées pour préserver son image à travers sa communication.

À partir de cette problématique générale, notre réflexion s'articule autour de plusieurs interprétations. Nous formulons donc la question de recherche suivante : quels sont les thèmes principaux de la communication de Ferrero sur sa durabilité et comment ce discours de durabilité mis en avant est perçu par certains publics ?

Afin de répondre à cette question, nous proposons plusieurs sous-questions.

- Quels sont les thèmes dominants dans la communication de Ferrero sur la durabilité ?
- Quels canaux et supports sont mobilisés pour diffuser ce discours ?
- Comment cette communication est-elle reçue et interprétée par différents segments de public ?
- La communication de Ferrero est-elle perçue comme sincère ou relève du greenwashing ?

Ce questionnement nous permettra d'analyser dans quelle mesure la stratégie de communication de Ferrero est perçue comme cohérente par certains publics, dans la mesure où les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises deviennent de plus en plus un sujet capital dans les relations entre la marque et le public.

1-1 Formulations des hypothèses de recherche

Sur la base de ces questions de recherche, nous avançons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

- La communication de Ferrero est largement critiquée par les experts interviewés (issus des divers secteurs) qui ont une vision plus négative par rapport aux consommateurs.

Hypothèse 2

- Malgré les critiques formulées par certains experts, le projet de durabilité de Ferrero est globalement perçu de manière favorable par l'ensemble des personnes interrogées, qu'il s'agisse d'experts ou de consommateurs

Les hypothèses de recherche de cette étude reposent sur plusieurs fondements théoriques clés que nous avons avancées dans notre état de l'art : la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la communication des entreprises, la notion du greenwashing et les parties prenantes. À travers nos articles scientifiques, nous avons compris que la RSE est aujourd'hui l'un des

piliers de réflexion qui suppose que les entreprises ont un rôle à jouer dans le développement durable, au-delà de leur simple performance économique. La communication sur la RSE est analysée dans notre contexte sur son efficacité et sa réception vis-à-vis des parties prenantes. Autrement dit, il ne s'agit pas uniquement de ce que l'entreprise dit, mais de comment le message est perçu par les parties prenantes. En parallèle, la question du greenwashing est utilisée comme un outil de critique pour évaluer si le message sur la durabilité est perçu comme sincère. Tous ces éléments nous ont permis de formuler ces hypothèses qui seront vérifiées ou non après nos enquêtes auprès du public et nos résultats.

Chapitre 2 : Presentations de la marque

Dans ce chapitre, nous allons présenter la marque Ferrero, ainsi que leur mission, vision, valeur de l'entreprise.

Le Groupe Ferrero a été créé en 1946. Avec le temps, le groupe parvient à toucher plusieurs marchés en Europe, mais également en Amérique du Nord et du sud, en Australie et en Asie du Nord-Sud. Ces produits sont vendus dans près de 170 pays avec des marques telles que : le Nutella 1964, le Kinder 1968, Tic-Tac 1969, Ferrero Rocher 1982 ²⁶. L'entreprise a aujourd'hui plus de 37 usines de fabrication dans le monde ²⁷. En 2024, le groupe effectue un chiffre d'affaires de 17 milliards d'euros, comparé en 2023 avec 14 milliards d'euros. Le groupe s'engage à créer des produits de haute qualité pour satisfaire les besoins de ses clients, mais de plus en respectant son éthique ²⁸. Ferrero s'installe en Belgique pour la première fois en 1958, précisément à Bruxelles, avec son produit de chocolat Mon Chéri. Après avoir obtenu du succès sur ce produit, le groupe a été encouragé à commercialiser tous ces produits déjà existants sur le territoire belge. Aujourd'hui, on peut compter plus de 20 produits de la marque disponibles sur le territoire belge ²⁹. Les cacaos utilisés par Ferrero proviennent de plusieurs pays, mais 65 % de leur production provient de la Côte d'Ivoire et du Ghana ³⁰.

²⁶ Ferrero. (S.d.). *Une histoire de famille*. Consulté le 10 février 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/une-histoire-familiale>

²⁷ Ferrero. (S.d.). *Chiffre clés*. Consulté le 17 juin 2024 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/chiffres-cles>

²⁸ Ferrero. (S.d.). *Chiffre clés*. Consulté le 17 juin 2024 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/chiffres-cles>

²⁹ Ferrero. (S.d.). *Ferrero en Belgique*. Consulté le 10 mars 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/ferrero-en-belgique>

³⁰ Ferrero. (S.d.). *Notre cacao*. Consulté le 10 mars 2025 sur <https://www.ferrerorocher.com/be/fr/qualite-et-durabilite/durabilite/durabilite-des-ingredients-notre-approche/notre-cacao>

2.2 Mission, valeur et vision du groupe

Ferrero est une marque emblématique, reconnu à travers le monde pour des produits phares qui séduisent aujourd'hui des millions de consommateurs. Aujourd'hui, ces produits sont consommés dans presque tous les pays. Cependant, face aux nombreuses polémiques soulevées dans notre problématique, le groupe s'efforce à répondre à ces défis en intégrant pleinement les principes de RSE dans sa vision stratégique et dans les valeurs qu'ils souhaitent promouvoir.

Mission : Ferrero s'engage à concevoir des produits avec passion afin d'offrir un goût distinctif et une qualité exceptionnelle. L'objectif est de procurer des moments de bonheur et de convivialité à ses clients à travers ses produits³¹.

Valeurs : Ferrero met en avant la fidélité et la confiance. La marque s'engage à satisfaire durablement ses clients en préservant la qualité de ses produits et en cultivant la confiance en ces derniers. Elle défend également le respect et la responsabilité en s'opposant à toute forme de discrimination et de travail des enfants, en prônant l'égalité et la protection des droits de l'homme. L'entrepreneuriat est une valeur essentielle chez Ferrero, qui a multiplié les initiatives pour développer son entreprise³².

Vision : l'entreprise vise l'excellence grâce à leur passion pour la qualité et son savoir-faire exceptionnel. Elle explore constamment de nouvelles façons de créer des produits répondant aux besoins changeants des consommateurs. Elle fabrique des produits de qualité afin que les clients puissent en profiter et les partager, dans le plus grand respect des personnes et de la planète, tout en valorisant la richesse et la diversité de notre monde³³.

III- Partie 3 : Méthodologie

Au chapitre précédent, nous avons abordé les aspects fondamentaux qui déterminent l'identité et l'orientation stratégique d'une entreprise. Dans ce chapitre, nous allons discuter de la méthode employée pour notre étude. Pour rappel, nos questions de recherche visent à déterminer les *thèmes principaux de la communication de Ferrero concernant ses efforts de*

³¹ Ferrero. (S.d.). Notre mission. Consulté le 11 mars 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/notre-mission>

³² Ferrero. (S.d.). Valeur fondamentale. Consulté le 11 mars 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/nos-equipes/valeurs-fondamentales>

³³ Ferrero. (S.d.). Notre objectif. Consulté le 11 mars 2025 sur https://www.ferrero-com.translate.goog/int/en/about-us/our-purpose?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sge

durabilité, et de connaître la perception de certains publics sur les discours de durabilité mise en avant par Ferrero.

Pour notre recherche, nous allons adopter une approche qualitative. Cette méthode sera mise en œuvre en deux étapes : Une analyse de contenu et un guide d'entretien. D'abord, nous allons faire l'analyse de contenu. Il s'agira d'étudier de manière globale plusieurs documents sur les différents moyens de communication de Ferrero. Nous analyserons les thèmes traités par Ferrero sur la RSE et de son engagement sur la durabilité. Toute cette analyse sera réalisée à travers des grilles d'analyses. Ensuite, nous élaborerons un guide d'entretien afin d'interroger des experts dans des domaines variés tels que la nutrition, la distribution, l'environnement, le chocolat, ainsi que des consommateurs de chocolats Ferrero. L'objectif est de recueillir leurs opinions et de connaître leurs perceptions sur les initiatives durables de Ferrero et de déterminer si celles-ci contribuent réellement à l'amélioration de la réputation de marque. Durant ces entretiens, en plus des questions posées, nous présenterons aux consommateurs quelques visuels (images, publications) sur la durabilité de Ferrero. Le but est toujours de connaître leur perception sur la manière de communiquer de Ferrero. Quant à nous, nous ferons dans notre étude une analyse de contenu détaillée de ces visuels soumis à travers une analyse sémiotique. Cette analyse sera faite, d'une part, pour étudier la stratégie de communication de Ferrero, et d'autre part, pour savoir si les consommateurs ont vraiment compris le message se trouvant derrière chaque image et discours.

3.1 Partie 1 : Analyse de contenu

Pour notre étude, il est important pour nous de connaître la manière dont Ferrero communique sur sa durabilité, et comment cette communication pourrait affecter ou non le consommateur à travers ces messages véhiculer.

L'analyse de contenu s'applique sur toute forme de discours, d'image ou texte, et va permettre de rendre explicite chaque contenu que nous allons analyser. Dans notre étude, ces analyses seront réalisées à travers une grille d'analyse.

Le choix du corpus

Le corpus est un outil important qu'utilisent les linguistes pour faire la collecte des phrases, des mots et les dialogues afin de les étudier (Dalberra, 2002). Pour notre étude, nous allons recueillir des données à partir des divers canaux par lesquels la marque communique sur ses pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous allons analyser les outils de communication de Ferrero.

Le site web officiel de la marque Ferrero : nous nous pencherons sur celui-ci en mettant l'accent sur sa communication en termes de durabilité. Ferrero communique de manière importante sur ce sujet à travers son site web. Ferrero dispose d'un site web avec des informations en anglais³⁴, et un site web Ferrero France/Belgique où nous pouvons également avoir des informations en français sur l'environnement et le développement durable³⁵. Le site web que nous utiliserons est celui en français.

La page Instagram de la marque Ferrero : Le groupe publie régulièrement du contenu sur son compte Instagram mondial. Sur cette plateforme, l'entreprise met en avant des courtes vidéos, des images, ainsi que des informations sur sa durabilité en matière de traçabilité des matières premières, la lutte contre la déforestation, le bien-être des familles productrices de cacao, l'accès à l'éducation des enfants, et enfin la lutte contre la déforestation. Ce réseau social offre à la marque un moyen transparent de présenter ses différentes actions.

Le rapport d'activité : concernant le rapport d'activité, Ferrero dresse un bilan complet de ses différentes initiatives, permettant ainsi de prendre connaissance des progrès réalisés dans sa démarche de développement durable³⁶.

Vidéo YouTube : Ferrero parle de son projet de durabilité sur sa nouvelle page YouTube. Nous allons donc analyser son message de durabilité dans les vidéos publiées. Nous tenons à préciser que la langue officielle de la page est en anglais. Étant sur la chaîne, nous sommes partis directement dans la partie playlists, et c'est dans l'onglet « Quality at Heart » que nous avons retrouvé ces vidéos de durabilité³⁷.

Les critères de sélection : nous sommes rentrés en contact avec le service de communication, dans le but d'avoir un maximum d'informations sur la marque concernant sa démarche de durabilité. Ils nous ont envoyé des liens afin de nous permettre d'avoir des informations. Nous

³⁴ Ferrero. Site web anglophone. Consulté le 17 février 2025 sur <https://www.ferrero.com/int/en/>

³⁵ Ferrero. Site web en français. Consulté le 17 février 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/planete-et-populations>

³⁶ Ferrero. Rapport d'activité. Consulté le 30 mars 2025 sur https://www.ferrerosustainability.com/int/sites/ferrerosustainability_int/files/homepage-annual-report/2024-05/ferrero_csr_final_28524.pdf

³⁷ Ferrero. Chaîne YouTube. Ferrero. Consulté le 31 mars 2025 sur https://youtube.com/playlist?list=PL32HHfV7pPs_Dd9BrBzHeHW2ks9rcg3X&si=sRiCMb7f3Hi1BM-y

avons entrepris d'analyser les outils de communication de la marque citée ci-dessus pour notre analyse globale de la RSE de Ferrero. Nous avons parcouru **50 documents** pour cette analyse (documents téléchargés le 24 novembre 2024) : 9 pages web provenant du site internet, 5 vidéos provenant de la chaîne YouTube de la marque, 19 publications issues de la page Instagram de la marque, et enfin 17 parties de documents extraits du rapport d'activité de la marque.

Parmi les 50 documents analysés, nous avons sélectionné quatre visuels spécifiques à présenter aux participants lors de nos entretiens. Nous avons présenté 4 documents à nos participants lors de l'entretien, dont 2 provenant du site web de la marque téléchargée le 24 novembre 2024, et deux publications provenant de la page Instagram de la marque publiées le 29 août 2022, et le 7 juillet 2022. Ces documents ont été choisis pour leur mise en avant explicite des engagements concrets de l'entreprise en matière de durabilité tels que l'approvisionnement responsable ou les actions environnementales et sociales menées par l'entreprise.

Pour collecter ces documents, nous nous sommes rendus sur le **site officiel** de Ferrero qui regorge réellement d'informations concernant les actions concrètes de Ferrero. Nous avons exploré la section dédiée à la **planète et population** ³⁸, qui met en lumière les engagements RSE de Ferrero. Dans cette section, il y a des sous-sections avec de grands titres tels que : **l'approvisionnement durable des ingrédients, la promotion d'une consommation durable, la protection de l'environnement** et enfin, **la responsabilité et motivation** (Voir annexe, page 3 à 19)

C'est à partir de ces différentes pages que nous avons extraits les visuels illustrant les actions responsables de Ferrero à travers l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Le 15^e rapport de Ferrero nous a permis de mieux comprendre les démarches clés de l'entreprise en matière de durabilité. Nous avons sélectionné plusieurs extraits, allant des pages 10 à 61, qui illustrent les progrès réalisés par Ferrero de 2022 à 2024 (voir annexe, page 78 à 125). Ces avancées concernent notamment la protection de l'environnement, l'approvisionnement responsable des ingrédients, ainsi que la promotion d'une consommation

³⁸ Ferrero. Site web en français. Ferrero. Consulté le 17 février 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/planete-et-populations>

responsable. Le rapport met également en lumière des résultats concrets, tels que l'amélioration du taux de traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement, l'augmentation du taux de recyclage des emballages et la réduction significative de la consommation d'eau dans les usines Ferrero.

Les vidéos portant sur la durabilité, publiées sur la chaîne YouTube de Ferrero, ont toutes été mises en ligne le 25 mars 2025 (voir annexe, page 20 à 29). Pour notre analyse, nous avons procédé à une sélection ciblée de quelques-unes de ces vidéos. Le choix s'est porté sur celles qui abordent de manière explicite des thématiques centrales en lien avec notre analyse, telles que la qualité des ingrédients, le bien-être des populations locales, la préservation de l'environnement, ainsi que la qualité des produits proposés par l'entreprise.

Concernant la page Instagram, la collecte des images a été effectuée par nos soins. Nous avons sélectionné manuellement certaines publications, publiées de 2022 à 2024, en nous concentrant exclusivement sur celles ayant un lien avec la durabilité. Les critères de sélection portaient sur la mise en avant d'initiatives durables, telles que la qualité de produits, la responsabilité environnementale et les relations étroites entre les producteurs et la marque (voir annexe, page 30 à 77).

3.2 La grille d'analyse

Pour approfondir notre étude sur les initiatives de responsabilité sociale des entreprises mises en place par Ferrero, nous avons choisi de développer une grille d'analyse détaillée. Cet outil nous permettra d'examiner de manière approfondie les images, les concepts et les messages qui les accompagnent de manière systématique. À l'aide de cette grille, nous aurons l'opportunité d'observer de près les différentes initiatives et solutions développées par l'entreprise pour la durabilité. Nous pourrons également explorer les concepts clés véhiculés par le message, ainsi que la cohérence des engagements de l'entreprise en matière de durabilité. Notre grille d'analyse portera sur les documents trouvés sur les outils de communication de la marque de Ferrero à travers ces publications sur Instagram, son rapport d'activité et son site web officiel. La grille sera répartie de manière suivante :

- Aspects thématiques (identifier les thèmes RSE)
- Valeurs véhiculées
- Les objets représentés
- Les labels
- Les organisations, associations ou partenaires représentés

À la suite de cette grille, nous pourrions analyser et interpréter nos différents documents. Le but est de faire un commentaire rhétorique sémiotique en comparant notre interprétation au niveau des RSE et des valeurs retrouvées dans chaque image et discours avec celle des consommateurs dans nos résultats. Cette analyse nous permettra aussi de savoir si les personnes interviewées n'adhèrent pas au message véhiculé ou accordent une certaine crédibilité, celui-ci.

1- Aspect thématique

L'analyse thématique consiste à identifier et examiner les sujets ou idées principaux qui ressortent dans un texte ou différents types de document. C'est une sorte de méthode organisée pour comprendre de quoi parle le texte ou le document. L'analyse thématique a deux fonctions : la première est de repérer les thèmes, c'est-à-dire identifier tous les sujets importants dans les documents étudiés, en lien avec les objectifs d'étude. La seconde fonction consiste à documenter et organiser les thèmes. Cela va plus loin en montrant comment les thèmes sont reliés entre eux. Il ne s'agit plus de trouver les thèmes, mais également de voir s'ils reviennent souvent dans différents documents et comment ils s'entremêlent, ou se complètent (Pierre Paillé et Alex Mucchielli, 2021). Dans notre étude, nous allons utiliser les deux fonctions. Dans un premier temps, à travers notre tableau de grille d'analyse, nous allons repérer les thèmes de RSE observés dans chaque document. Ensuite, dans nos résultats, nous allons appliquer la seconde fonction pour connaître les thèmes qui sont les plus présents, la manière dont ils sont abordés, et s'ils reviennent fréquemment.

Les thématiques de RSE ont été identifiées à partir des sept domaines centraux définis par la norme ISO 26000. Ces domaines sont un ensemble d'actions prioritaires pour une entreprise responsable et constituent un moyen d'articuler la démarche éthique des organisations. Les différentes actions s'articulent autour du droit de l'homme, la gouvernance d'entreprise, les relations et conditions de travail, l'environnement, la bonne pratique des affaires, l'engagement sociétal et enfin les questions relatives aux consommateurs (Isabelle Cadet, 2010). Dans notre étude, chaque thématique de durabilité identifiée dans nos différents documents analysés a été associée aux sept domaines d'actions des normes ISO 26000.

2- Les valeurs véhiculées

Dans cette partie, il s'agira de parler des valeurs qu'on retrouve derrière chaque message véhiculé. Les valeurs qui sont communiquées par Ferrero dans leurs publications. Ces valeurs seront analysées à travers les contenus sélectionnés dans cette grille d'analyse. Dans l'article de Nacer Gasmi (2014), l'auteur explique que les entreprises communiquent sur leurs valeurs

pour valoriser leur image, bien que cette valorisation soit difficilement mesurable. Elles adoptent des **valeurs de performance**, liées à leur identité, leurs produits et leur personnel (qualité, innovation, satisfaction client), et des **valeurs éthiques**, qui influencent leur culture interne et leur relation avec les parties prenantes. Ces dernières incluent les **valeurs environnementales** (ex. recyclage, énergies renouvelables) et **sociales** (ex. lutte contre la discrimination, conditions de travail). Les entreprises privilégient l’affichage des valeurs éthiques pour montrer leur engagement à corriger les défaillances du marché et améliorer leur environnement social (Daugigeos et Valiorgue 2010). Elles les communiquent via des supports classiques (site web, rapports, publicités) et des signalements visibles sur les produits et points de vente, notamment à travers les labels.

3- Analyse des objets représentés

Dans cette partie, il conviendra d’analyser en détail les différents éléments figurant sur l’image, en identifiant les objets, les personnages ou les acteurs représentés, tout en interprétant leur portée symbolique. L’accent sera mis sur la connotation, c’est-à-dire les significations indirectes ou implicites véhiculées par ces éléments visuels.

4- La présence des labels

Un label est un bandeau, une étiquette, ou un signe distinctif qu’on met, par exemple, sur un produit pour donner toutes les informations importantes à ceux qui l’utilisent (Olivia Rocca, 2020). C’est un signe de distinction qui permet de promouvoir la qualité d’un produit, d’un lieu, d’un territoire ou d’un service. Il indique que les règles de base sont respectées (Claudine Viard, 2017). De nos jours, les entreprises utilisent également des labels environnement ou écolabels dans leur publicité, notamment à travers leurs outils de communication. Cette manière de mettre l’argument écologique en avant attire encore plus les consommateurs soucieux de l’environnement. L’étiquetage environnemental montre aussi leur engagement pour des pratiques respectueuses de la planète (Dekhili et Achabou, 2011). Dans notre analyse, il s’agirait de repérer la présence ou non de label environnemental dans les documents étudiés, et dans Dans cette même optique, nous identifierons si les labels présents sont des labels externes ou des labels auto-décernés par l’entreprise.

5- Organisations, associations ou partenaires représentés

Dans cette partie, nous allons repérer les organisations ou les partenaires clés dans le projet de durabilité de Ferrero. Tout d’abord, l’identification de ces partenaires permet de mieux

comprendre l'écosystème d'acteurs engagés autour des objectifs durables de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'ONG, d'organisations internationales, de fournisseurs certifiés ou d'instance de régularisation, chaque partenaire joue un rôle spécifique dans la mise en œuvre concrète des engagements de Ferrero en matière de durabilité.

3.2 Partie 2 : Guide d'entretien

Un entretien est une méthode qui se déroule entre un informateur (la personne interrogée), et l'intervieweur (celui qui pose les questions). Il permet d'avoir un accès direct à une personne afin de connaître sa perception, ses idées et sa représentation vis-à-vis d'un sujet, d'un fait ou d'un phénomène (Sylvie Tétreault, 2014).

L'entretien peut se faire de manières différentes, face-à-face, individuellement, par groupe, au téléphone ou par vidéo conférence (Holstein et Gubrim, 2002). Comme nous l'avons dit précédemment, nous allons établir une liste de six questions pour des personnes spécifiques comme des experts, ainsi qu'une liste de sept questions pour les consommateurs de Ferrero. Les différentes questions posées aux experts sont à peu près semblables à quelques questions posées aux consommateurs. Parmi les questions posées aux consommateurs, nous avons les différentes images téléchargées sur les outils de communication de la marque.

Les défis de cette approche se situent habituellement dans la formulation des questions et la conduite de l'entretien, qui requièrent une certaine expertise. Il est essentiel d'être à l'écoute de l'interviewé, de diriger l'entretien de manière efficace, et d'encourager la personne interrogée à approfondir ses réponses, tout en établissant un climat de confiance. Nous avons mené nos entretiens selon deux méthodes : un entretien semi-directif via Teams et un entretien directif en face-à-face. Nous avons également réalisé des entretiens sur le terrain, nous rendant dans divers lieux pour interroger des consommateurs devant les grandes surfaces ou dans les gares. Dans ce contexte particulier, nos questions ont été posées sur place, le jour même.

Durant cette collecte de données, les difficultés rencontrées étaient principalement l'indisponibilité de certains intervenants. Plusieurs intervenants n'ont pas pu répondre favorablement à notre demande. Cependant, nous avons finalement interviewé des participants, et atteindre le nombre requis de personnes pour cette étude.

Critères de sélection :

Localisation géographique : Notre intervention s'est déroulée en Belgique. Les consommateurs que nous avons interrogés sont dans les communes de Namur, Bruxelles, et de Louvain-la-Neuve.

La composition et les caractéristiques de l'échantillonnage :

Pour cette étude, nous avons interrogé des acteurs de divers secteurs d'activité et de différentes tranches d'âge afin d'apporter de la nuance à nos résultats. Notre enquête nous a permis d'analyser les diverses parties prenantes, de comprendre comment le public perçoit Ferrero, et d'identifier les parties prenantes défavorables à la marque, ainsi que celles qui la soutiennent.

La taille : Pour notre recherche, nous avons interrogé un échantillon de 14 personnes, comprenant 4 experts provenant de divers secteurs d'activité, et 10 consommateurs clients de Ferrero. Les secteurs couverts comprennent une entreprise de chocolaterie, des nutritionnistes, des grandes surfaces et une organisation environnementale.

Concernant les consommateurs, nous avons interrogé des jeunes et des adultes âgés de 20 à 40 ans, actifs dans diverses professions. Sur l'effectif des 15 personnes interrogées, 7 personnes étaient de sexe masculin, et 8 de sexe féminin provenant de milieux diversifiés. Nos entretiens ont duré de 15 à 25 minutes.

Le choix des différentes cibles : dans notre étude, nous avons examiné divers aspects concernant Ferrero. Nous avons sollicité l'avis d'un expert en **environnement** en raison de l'engagement de l'entreprise en faveur de la préservation de l'environnement, notamment sa lutte contre la déforestation et les pratiques préjudiciables à l'homme. Il était essentiel pour nous de recueillir leur opinion sur les initiatives et la durabilité de Ferrero. Quant à l'intervenant spécialisé dans la **nutrition**, nous l'avons choisi en raison des préoccupations liées à la surconsommation de sucre et d'huile de palme dans les produits de Ferrero. Il était primordial pour nous de comprendre leur perception des initiatives de la marque visant, à travers sa campagne, à sensibiliser le consommateur à une alimentation saine.

Nous avons décidé de consulter un expert dans le secteur du chocolat afin d'obtenir leur point de vue sur les initiatives de Ferrero. De plus, nous avons également opté pour l'interview d'un représentant de la **grande distribution**, puisqu'ils commercialisent les produits Ferrero. Il était essentiel pour nous d'obtenir leur avis sur la stratégie de durabilité du groupe.

Le choix pour les **consommateurs** : les consommateurs ont aujourd'hui un plus grand souci de durabilité, comme nous l'avons souligné dans notre analyse. Ils portent une attention accrue à ce qu'ils consomment et accordent beaucoup d'importance aux pratiques des entreprises, à la qualité des produits et aux initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) mises en place par les marques. Il était essentiel pour nous de comprendre de manière générale la façon dont les consommateurs perçoivent les initiatives de Ferrero, ainsi que la réputation de cette entreprise auprès d'eux.

Présentation des experts interrogés :

- Madame Romy, store Manager Namur à Sligro M Namur (grande surface).
- Madame Louise, responsable chocolatier à Namur (Belle et chocolat Namur)
- Monsieur Besien Bart Van membre d'Oxfam qui traite les sujets environnementaux, de durabilité, de responsabilité sociale des entreprises
- Monsieur Arthur Delcourt, diététicien intervenant dans le domaine de la nutrition (UPDLF)

I- Présentation du guide d'entretiens avec les experts

Questions

- 1) Avez-vous entendu parler de projets spécifiques de Ferrero en faveur de l'environnement ou de la durabilité ?

Si oui : quelles actions spécifiques de Ferrero en matière de développement durable, connaissez-vous ?

- Le cacao durable
- Utilisation 100% d'emballage réutilisable, recyclable d'ici à 2026
- Réduction de l'empreinte de carbone
- Amélioration des conditions de vie des travailleurs
- Programme de nutrition et sensibilisation à un mode de vie sain
- Traçabilité en matière première
- Abolition du travail des enfants
- L'égalité du genre
- La transparence dans la fabrication des produits
- Aucun

- 2) En tant qu'expert, comment percevez-vous les initiatives de Ferrero en matière de développement durable ?

- 3) Pensez-vous que les actions mises en place pourront améliorer la réputation de la marque ?
- 4) Pensez-vous que Ferrero communique suffisamment sur ses actions en matière de durabilité ?
- 5) Pensez-vous que la communication de Ferrero sur ses actions environnementales est sincère ou qu'elle relève du greenwashing ? Pourquoi ?
- 6) Pensez-vous que Ferrero peut s'imposer comme leader sur le marché en tant qu'entreprise adoptant des pratiques responsables ? Pourquoi ?

Commentaire : Ces différentes questions ont été posées dans le but de répondre à nos questions et vérifier nos hypothèses. La première question tend à évaluer si ces experts ont connaissance des initiatives mises en place par Ferrero. Les questions 2, 3 nous permettront de comprendre la perception qu'ont ces experts des actions de durabilité menées par Ferrero. Elle incite aussi à connaître leur avis sur la réputation de Ferrero, de savoir si ces initiatives pourraient améliorer leur réputation. La question 4 et 5 nous aident à déterminer si ces experts perçoivent positivement le discours de Ferrero, et s'ils considèrent l'entreprise comme légitime dans ses actions perçues comme éthique. Enfin, la question six quant à elle, nous aidera à comprendre si les pratiques responsables de Ferrero peuvent la définir comme leader sur le marché ou obtenir un avantage concurrentiel.

I- Présentation de guide d'entreprise avec les consommateurs

Ci-dessous, nous vous présentons la liste des personnes interrogées

Consommateurs	Nom	Lieu de l'interview
Consommateur 1	Monsieur Grégory (28 ans)	Namur
Consommateur 2	Monsieur Simon (25 ans)	Namur
Consommateur 3	Mlle Cloé (26 ans)	Louvain-la-Neuve
Consommateur 4	Monsieur Julien (37 ans)	Louvain-la-Neuve
Consommateur 5	Monsieur Maxence (20 ans)	Louvain-la-Neuve
Consommateur 6	Madame Patricia (32 ans)	Namur
Consommateur 7	Monsieur Louis (40 ans)	Bruxelles

Consommateur 8	Mlle Stella (22 ans)	Bruxelles
Consommateur 9	Madame Laëtitia (31 ans)	Bruxelles
Consommateur 10	Mlle Mia (24 ans)	Bruxelles

Questions

- 1) Avez-vous entendu parler de projets spécifiques de Ferrero en faveur de l'environnement ou de la durabilité ? Oui/non.
Si oui, lesquels ?
- 2) Sur ces images, nous pouvons voir les différentes actions menées par Ferrero dans son projet de développement durable. Quelle valeur associez-vous aux images présentées ou au discours tenu par Ferrero ?



- La première image présente l'un des ingrédients de Ferrero dans sa production qui est l'huile de palme et sur cette et ils indiquent qu'ils produisent de l'huile de palme 100% responsable
- La deuxième image parle des actions mise en place pour prendre soin des populations locales producteur de cacao travaillant avec Ferrero pour leur bien-être et celui de la planète
- La troisième image montre les initiatives de Ferrero pour lutter contre la déforestation en plantant des arbres de cacao
- La quatrième image parle de la production de cacao responsable ainsi que la traçabilité dans toute la chaîne d'approvisionnement

3) Comment percevez-vous ces initiatives mises en place ?

4) Pensez-vous que les actions mises en place pourront améliorer la réputation de la marque ?

5) Pensez-vous que la communication de Ferrero sur ses actions de durabilité est sincère ou qu'elle relève du greenwashing ? Pourquoi ?

Commentaire : la rencontre avec les consommateurs a été bénéfique pour notre étude. Ça nous a permis d'avoir une perception plus large pour les activités de durabilité de Ferrero. La première question nous a permis de toucher à la connaissance du consommateur sur les initiatives de Ferrero. La deuxième et la troisième questions nous ont aidé à présenter les approches de durabilité au public afin de connaître les valeurs qu'ils associent à ces initiatives, et de savoir s'ils sont positivement ou non perçues par les intervenants. La quatrième question se focalise plus sur l'impact de ces pratiques sur la réputation de Ferrero. Enfin, la cinquième question porte sur la crédibilité que le consommateur pourrait accorder au discours de Ferrero.

Chapitre 4 : analyse des résultats

Dans cette section, nous procéderons à l'analyse des résultats obtenus à partir de notre méthode, dans le but d'atteindre l'objectif de notre étude. Nous présenterons d'abord les résultats issus de notre grille d'analyse, et ensuite, nous ferons l'analyse des résultats de nos entretiens. Enfin, nous discuterons l'ensemble de ces résultats.

4.1 Analyse de contenu

L'analyse de contenu a été réalisée à partir de 50 documents (voir annexe) issus des différentes pages de communication de Ferrero (site internet, réseaux sociaux, rapports d'activité). L'étude de ces documents a permis de faire émerger 5 grands axes d'analyse :

- Les thèmes de durabilité
- Les valeurs véhiculées
- La présence de labels
- Les objets représentés
- Les organisations partenaires

Ces axes ont été explorés à travers une grille d'analyse afin d'approfondir notre étude, et en fonction des critères précis. Dans cette partie, nous allons donc étudier les résultats en suivant chacun de ses axes, en mettant en avant les éléments les plus récurrents dans la communication de Ferrero à travers son discours, les images, etc.

4.1.1 Aspect thématique

Dans notre étude, nous avons identifié plusieurs thématiques de durabilité à travers un corpus de 50 documents issus de différentes sources de communication de Ferrero : le site web de la marque, le rapport d'activité, les publications sur Instagram, ainsi que les vidéos diffusées sur la chaîne YouTube de la marque. Pour structurer l'analyse de ces contenus, nous nous sommes référés aux sept grands thèmes de la norme ISO 26000, normes de référence en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ces thématiques couvrent les enjeux sociaux, environnementaux, économiques et éthiques auxquels une entreprise est susceptible de répondre.

Comme souligné ci-dessus, ces thèmes s'articulent autour du droit **de l'homme**, la **gouvernance d'entreprise**, les **relations et conditions de travail**, **l'environnement**, la **bonne pratique des affaires**, **l'engagement sociétal** et enfin les **questions relatives aux consommateurs**. Sur cette base, nous nous sommes avus conçu un tableau de classification permettant de regrouper les différents discours liés à la durabilité de Ferrero dans les documents analysés. Chacun a été rattaché à une norme ISO, correspondant, selon les sujets abordés (par exemple, un passage évoquant la réduction des émissions de carbone a été rattaché au thème “Environnement”). Ce croisement entre les thèmes ISO et le discours identifiés nous a permis de structurer notre analyse, de comparer les documents, et de dégager la ligne directrice en matière de RSE exprimées par Ferrero.

Le thème le plus fréquemment rencontrés est celui de l'environnement, présent dans 26 documents. Ce chiffre représente plus de la moitié du corpus, qui témoigne d'une volonté forte de la marque de s'aligner avec les attentes écologiques contemporaines. Les actions mises en avant sont concrètes et variées : la réduction des émissions, le recyclage des emballages réutilisable, la reforestation, la lutte contre le changement climatique, la lutte contre la déforestation, la réduction du plastique, les pratiques agricoles durables, et le respect de la planète de manière générale. Ces différents thèmes liés aux questions environnementales sont plus présents dans l'analyse du rapport d'activité de la marque

Le second thème le plus fréquent concerne la responsabilité envers les consommateurs, identifier dans 23 documents. Ferrero y aborde des sujets tels que la production responsable, la qualité de ses ingrédients, la sécurité alimentaire, l'importance d'une consommation responsable, la traçabilité des ingrédients. Ce discours met en avant la volonté de la marque de construire une relation de confiance avec ses clients, en valorisant la transparence et l'excellence produit.

Dans 21 documents, la marque valorise une gouvernance responsable, notamment dans sa chaîne d'approvisionnement. Les éléments analysés mettent en avant la prise de décision éthique, la transparence dans toute sa chaîne.

Dans son discours, Ferrero met en avant la relation étroite qu'ils entretiennent avec les travailleurs. Nous avons pu analyser dans 20 documents les sujets liés aux conditions de travail et les relations que l'entreprise entretient avec les agriculteurs. Ferrero s'efforce à mettre en place un système qui sera bénéfique pour eux, mais également pour les agriculteurs en les formant pour mieux appliquer les pratiques durables, en améliorant leur condition de travail

dans les plantations, en luttant pour leur bien-être, en valorisant le rôle de la femme productrice, en automatisant les agriculteurs, et enfin en développant leurs sources de revenus.

Ensuite, nous avons les thèmes sur les engagements sociaux qui est significatif, mais est moyennement présent, car nous les avons observés dans seulement 18 documents. Ces thèmes restent quand même notables. Ferrero soutient plusieurs initiatives communautaires telles que la construction des écoles et de cantine, le bien-être des communautés locales, la création des sources de revenus des personnes pour améliorer leurs conditions de vies, la sensibilisation pour des pratiques responsables.

Les thématiques sur les bonnes pratiques des affaires restent également moins présentes, car nous les observons dans seulement 16 documents. On entend par bonne pratique des affaires des pratiques, éthique, responsables, durable, que l'entreprise met en place ou énonce dans son discours. Dans son discours, Ferrero nous parle du respect des normes et certification, les pratiques équitables avec les fournisseurs, condition de travail juste.

Enfin, nous avons les thèmes sur le droit de l'homme qui ont une faible présence. Nous pouvons seulement les observer dans 13 documents. Les thèmes qui sont mis en avant concernant les droits de l'homme sont la promotion des droits fondamentaux, particulièrement ceux des enfants et des travailleurs qui reviennent très souvent.

Les thèmes sont fréquemment combinés dans une approche holistique. Par exemple, un document peut en même temps illustrer la qualité d'un produit, la traçabilité et son ingrédient, et les conditions de travail de l'agriculteur. Cette technique de narration renforce l'impact des messages, en les donnant une portée en même temps éthique, social et environnemental, car ils s'entremêlent et se complètent.

4.1.2 les valeurs véhiculées

Nous retrouvons dans le discours de Ferrero un éventail cohérent de valeurs fondamentales qui renforce son image en matière de durabilité et de marque totalement engagée. Dans les documents étudiés, vous avons pu observer que Ferrero valorise fortement l'éthique et le droit humain avec un engagement clair en transparence en dénonçant notamment le travail des enfants dans leur chaîne d'approvisionnement, et en insistant sur la mise en pratique d'agricoles responsables. Cette éthique s'étend à l'autonomisation des agriculteurs, à travers des formations et du soutien matériel. Ferrero valorise aussi la traçabilité des ingrédients pour une bonne qualité de produits, la sécurité alimentaire et la provenance éthique. Cette valeur est

étroitement liée à celle de la confiance, élément central dans la relation marque et consommateur. Ferrero insiste également sur la durabilité environnementale. Cette valeur revient fréquemment, notamment autour de sujets comme le changement climatique, la reforestation ou encore le recyclage. Une autre valeur essentielle est celle de l'ancrage local et de la solidarité avec les communautés. Ferrero affirme son implication dans le bien-être des populations locales, en soutenant des projets d'accès à l'éducation, de création de revenus, ou d'infrastructures sociales (écoles, cantines, etc.). Cette valeur est omniprésente et renforce l'image d'une entreprise solidaire et à l'écoute de son écosystème humain.

4.1.3 la présence des labels

La présence de labels de durabilité est un élément récurrent et stratégique dans les documents de Ferrero. Elle permet à l'entreprise de valider ses engagements, et de rassurer les consommateurs sur la conformité de ses pratiques.

Dans la communication de Ferrero, nous retrouvons fréquemment les labels externes qui sont des labels reconnus à l'échelle internationale, et qui contribuent à sa crédibilité. On peut citer les labels RSPO pour l'huile de palme, Rainforest Alliance et Fairtrade pour les pratiques équitables avec les travailleurs, FSC et PEFC label environnement lié à l'emballage et à la gestion durable des forêts, Bonsucro qui est un label spécifique pour le sucre durable, Cocoa horizon et sustainable crown pour les pratiques agricoles durables, GFSI qui sont des labels liés à la traçabilité, à la qualité ou à la sécurité alimentaire.

Dans les documents analysés, il y a une absence de label créé par l'entreprise elle-même (auto-décernés), ce qui renforce la transparence et la perception objective dans la communication de Ferrero. La présence des labels externes joue un rôle important dans la stratégie RSE de Ferrero et incarne la vérifiabilité des actions engagées et traduisent le respect des standards internationaux.

4.1.4 Les objets représentés

Dans les documents analysés, nous voyons que les acteurs humains et les objets naturels et ingrédients sont généralement mis en avant. Nous avons comme acteur humain les producteurs, les femmes, les enfants et les responsables de Ferrero. Les producteurs sont mis en scène régulièrement dans leur environnement de travail, souvent souriants et actifs. Cette présence humaniste dans la chaîne d'approvisionnement de Ferrero, valorise le travail agricole et renforce l'image d'un impact positif et social de la marque. La présence des femmes comme

cultivatrices ou commerçantes incarne l'autonomisation et la résilience. Les enfants mis en avant symbolisent l'engagement de Ferrero pour l'accès à l'éducation et la lutte contre le travail des enfants. Sur les images, on peut également voir la joie, la satisfaction et l'épanouissement des femmes et des enfants. Enfin, nous avons les responsables de l'entreprise ou partenaires lors de leurs discours incarnent l'engagement, et la crédibilité de la marque.

Les ingrédients jouent également un rôle majeur. Dans les documents, nous apercevons des de cacao, de palme, de noisettes, œufs et sucre. À travers ces images, nous pouvons voir la naturaliste et la qualité d'une matière première brute en ingrédients soigneusement sélectionnés. La présence des arbres, des feuilles, de la forêt, des plantations traduit la connexion avec la nature, l'écologie et l'agriculture.

Les objets représentés tels que les boîtes de produits Ferrero, les barres de Kinder rappellent la finalité de toutes chaînes de production. Nous avons pu voir que Ferrero essayait de créer des liens entre la responsabilité sociale et consommation.

4.1.5 Les organisations, associations ou partenaires représentés

Ferrero a des partenariats locaux et internationaux. Ces collaborations sont essentielles pour renforcer la légitimité de ses actions RSE et favoriser un impact réel sur le terrain. Ferrero collabore avec des ONG, les institutions internationales, des fondations, des associations (voir l'ensemble des partenaires dans l'annexe, de la page 3 à 125) par exemple, nous pouvons citer quelques-uns :

- Save the Children : acteur majeur dans la construction des écoles, la lutte contre le travail des enfants
- Les organisations internationales du travail (OIT) pour promouvoir le droit des travailleurs.
- Child Learning et Education facility : pour privilégier l'accès à l'éducation de qualité dans les zones agricoles.
- Earthworm foundation qui sont liées à l'approvisionnement responsable, à la traçabilité des ingrédients et la lutte contre la déforestation.
- ECOOKIM : une coopération partenaire pour la formation et le soutien aux producteurs de cacao (basée en Côte d'Ivoire). Permet d'avoir une action directe auprès des communautés productrices de cacao, ce qui est essentiel pour améliorer durablement les conditions de vie et du travail.

- Circular plastics : permet à Ferrero d'innover dans la réduction des plastiques et de développer des solutions plus durables pour des emballages.

Chaque organisation partenaire apporte une expertise ciblée sur un enjeu RSE particulier.

Conclusion de l'analyse de contenu

Dans cette partie, nous avons parcouru des documents issus des différents canaux de communication de la marque Ferrero. Nous avons vu différentes parties dans notre grille telles que thèmes, la présence des labels, les valeurs véhiculées, les objets représentés et les organisations, associations, partenaires représentés. Dans notre analyse, nous avons pu relever que les différents thèmes de durabilité mettent en scène l'engagement profond et diversifié envers les responsables sociales des entreprises. Les résultats nous montrent que l'approvisionnement responsable et durable est au cœur même des valeurs que Ferrero veut mettre en avant. Dans son projet de durabilité, nos résultats démontrent également que Ferrero touche aussi un point important, celui de réduire son impact environnemental et porte son soutien aux communautés locales. De plus, l'apparition des labels, qu'il soit externe ou auto-décernés, rendent légitimes les actions posées par Ferrero. Ainsi, nous pouvons comprendre que Ferrero apparaît dans sa communication comme une entreprise consciente de son rôle sociétal, soucieuse d'intégrer la durabilité au cœur de ses opérations et de ses relations avec ses parties prenantes.

4.2 résultats des entretiens

Dans cette partie, d'abord, nous ferons le compte rendu de nos rencontres avec les différents experts. Ensuite, nous parlerons de nos entretiens tenus avec les différents consommateurs.

4.2.1 résultats d'enquêtes avec les experts

Lors de nos entretiens, six questions ont été soumises à nos experts. Ces questions étaient centrées sur le projet de durabilité de Ferrero. L'objectif était de recueillir leur avis sur le sujet. En les interrogeant, nous cherchions à obtenir des éléments solides permettant d'assurer la cohérence des résultats de l'être recherche.

À la question « avez-vous entendu parler de projets spécifiques de Ferrero en faveur de l'environnement ou de la durabilité ? », la majorité des experts ont montré qu'ils avaient un peu connaissance des actions de durabilité de Ferrero.

Mme Romy, responsable de grande distribution, mentionne avoir connaissance des pratiques de Ferrero concernant « le cacao durable, la transparence et le recyclage ». Mme Louise, expert en chocolat va dans le même sens, elle affirme avoir entendu parler des projets de durabilité de Ferrero, précisément du « cacao durable, et la réduction de l’empreinte de carbone ». M. Arthur, diététicien, indique « avoir fait des recherches rapides, et à constater que Ferrero met en avant son site internet, ses engagements en faveur de la durabilité ». Cependant, Mr B expert environnemental affirme avoir « connaissance des projets de durabilité établie par Ferrero, il traite souvent les sujets de durabilité des entreprises en chocolat comme il y a un lien étroit avec la déforestation et soucis environnementaux ».

Concernant la question sur « la perception des initiatives de Ferrero », nos experts de grande distribution et du chocolat approuvent les mesures prises par Ferrero et les soutiennent. Pour notre expert en chocolat, « ce sont de bonnes initiatives mettant en avant le respect de l’homme et de la société, et valorise la transparence de l’entreprise ». Cependant, pour nos experts de l’environnement et de nutrition, bien que Ferrero fournisse des efforts, il y a encore des manquements. L’expert environnemental affirme que les « initiatives de durabilité mis en place sont à féliciter, mais d’après les informations que je dispose, Ferrero ne semble pas très actif sur le terrain, et je ne pourrai donc pas considérer l’entreprise comme un leader en matière de durabilité ».

D’après nos experts, la réputation de Ferrero n’est pas bonne. Par exemple, notre expert en chocolat affirme que « Ferrero ne jouit pas d’une bonne réputation, mais dans notre société actuelle, la réputation n’influe pas nécessairement sur les habitudes des consommateurs ». L’expert environnemental va dans le même sens, il affirme que « Ferrero souffre d’une image négative concernant sa responsabilité dans sa RSE. Cependant, l’expert dans le secteur de la nutrition pense que « les actions de durabilité de Ferrero pourraient améliorer sa réputation, car l’entreprise tente de répondre aux attentes des consommateurs, bien que ces actions restent encore limitées ».

Sur la question du greenwashing, la majorité des experts pense que la communication de Ferrero relève du greenwashing. Notre expert diététicien déclare que « la communication de Ferrero est un peu hypocrite, dans la mesure où ils recommandent une modération de leur produit, pourtant leur but principal est d’encourager la consommation ». Mme Romy partage cette opinion, elle affirme que « leur communication donne l’impression qu’ils veulent s’améliorer, mais leur effort reste cosmétique, car ils utilisent les arguments écologiques dans

un but marketing... de plus près, on sent qu'ils veulent améliorer plus leur image ». L'expert environnemental rejoint également les deux autres experts. Pour lui, « la communication de Ferrero relevé du greenwashing, parce que les actions de surface qui sont mises dans leur communication comme planter des arbres ne reflètent pas nécessairement un changement profond des véritables enjeux dans ce secteur », il rajoute en disant « qu'il existe en véritable écart entre l'image que Ferrero projette, et la réalité sur le terrain, ce qui paraît être du greenwashing ».

4.2.2 résultats d'enquêtes avec les consommateurs

Nous avons interrogé 10 consommateurs de la marque Ferrero dans divers endroits en Belgique. Nous avons soumis à nos intervenants cinq questions.

La majorité des personnes interrogées n'étaient pas au courant du projet de durabilité mis en place par Ferrero. Cependant, les visuels que nous leur avons montrés leur ont permis de mieux comprendre le contexte de durabilité établi par l'entreprise. Cependant, nous avons rencontré deux **consommateurs (1 et 8)** qui avaient déjà entendu parler du projet de Ferrero sans pour autant en avoir une connaissance approfondie. **Le consommateur 1** nous a donc fait savoir « que c'est sur les réseaux sociaux qu'il a pris connaissance du projet de Ferrero... Et, qu'il a entendu que la marque travaillait pour le cacao durable ». De même pour **le consommateur 8** qui nous fait savoir « qu'elle avait entendu que la marque était engagée pour une chaîne d'approvisionnement responsable pour tous ».

Ensuite, il était question pour nous de connaître la valeur que le consommateur associait ou accordait aux images et aux discours tenus par Ferrero qui leur étaient soumis. En fonction des images soumis, les consommateurs affirment que Ferrero valorisait dans son discours la qualité des produits, la transparence, la responsabilité sociale, éthique et durable, et la prise en compte du bien-être de l'homme.

Le projet de durabilité de Ferrero est positivement perçu par la majorité des consommateurs. Par exemple, nous avons le **consommateur 2** qui affirme que « c'est une bonne initiative. Aujourd'hui, toutes mes entreprises adoptent une approche durable, car elles ont une responsabilité sociale et environnementale. Ferrero évolue dans un secteur où cette responsabilité est essentielle... ces démarches sont bénéfiques et bien perçues ». **Le consommateur 7** va dans la même optique, pour lui « l'actions de planter les arbres, par exemple, revient à être une solution pour la déforestation. C'est quand même une démarche nécessaire ». Cependant, **le consommateur 8**, bien qu'elle perçoive de manière

positive cette initiative, elle affirme « qu'elle n'est pas totalement convaincue des actions mise en place, car elle se demande réellement si Ferrero est réellement engagé ou c'est uniquement pour leur image ».

Concernant la question sur la réputation de Ferrero, la majorité des personnes interviewées pense que ces actions mises en place par Ferrero peuvent améliorer la réputation de la marque. **Le consommateur 5** affirme que « de nos jours, les personnes sont plus rattachées aux goûts des produits de Ferrero que sur les véritables problématiques que rencontre l'entreprise ». **Le consommateur 2** indique que « si Ferrero a mis en place toutes ces actions pour répondre aux différentes critiques, alors ses actions pourraient relever la marque et améliorer sa réputation ». Quant aux consommateurs **(8,9)** ils doutent un peu que ces différentes actions pourraient entièrement améliorer la réputation de Ferrero. Pour eux, « il y aura toujours des consommateurs sceptiques vis-à-vis des actions de Ferrero ». Cependant, la réputation de Ferrero n'influence pas de manière négativement le choix des consommateurs d'acheter les produits Ferrero. Tous nos consommateurs affirment qu'ils sont réellement attachés au goût des produits Ferrero.

À la question de savoir si la communication de Ferrero sur la durabilité est sincère ou elle relève du greenwashing, nous avons la moitié des **consommateurs (1,2,3,4,7)** qui pensent que c'est une communication sincère. **Le consommateur 1** soutient que « Ferrero est sincère dans son mode d'action et communique pour montrer leur transparence ». **Le consommateur 2** va dans le même sens, il affirme que « l'entreprise met en avant les actions concrètes et à travers et qu'elle cherche à être transparent vis-à-vis des consommateurs ». La majorité des consommateurs qui perçoivent de manière positive la communication de Ferrero se penchent le plus sur la transparence de l'entreprise.

L'autre moitié des **consommateurs (5, 6,8,9,10)** pensent que Ferrero abuse quand même un peu du langage écologique dans leur publicité. Pour ne **consommateur 6**, la communication de Ferrero est « purement du marketing, car ils cherchent à améliorer leur réputation avant tout ». Nous avons **le consommateur 5** qui critique l'approche de Ferrero, en soulignant un fait important. Pour lui, « que la marque communique n'est pas forcément du mensonge, mais applique-t-elle convenablement tout ce qu'elle met en avant ? ». La question qui se pose est de savoir si ces actions touchent réellement les véritables problèmes. Par exemple notre **consommateur (8)**, affirme que « s'il y a des chiffres qui prouvent que ces actions ont bien été mises en place, ça pourrait augmenter la crédibilité de Ferrero ». **Le consommateur (10)**, va

dans le même sens. Pour lui, « Ferrero fait toute cette communication pour améliorer image et vendre ».

Conclusion de notre analyse

Tout au long de cette étude, nous avons tenté de montrer la perception des experts et des consommateurs sur les pratiques de durabilité de la marque, et comprendre l'impact que ces actions pourraient avoir sur la réputation de la marque et ses produits. Il en ressort que si les consommateurs ont globalement une image positive des initiatives de Ferrero et la réputation de la marque, les experts quant à eux restent moins convaincus. Pour eux, la réputation de Ferrero en matière de durabilité est encore fragile. En somme, il faut encore des efforts supplémentaires pour améliorer la réputation de la marque et supprimer l'effet du greenwashing dans leur communication.

4.4 Interprétation et discussion des résultats (analyse de contenu et guide d'entretien)

En parcourant nos résultats à travers notre analyse de contenu et guide d'entretien, nous avons pu avoir des éléments fondamentaux pour comprendre le phénomène se cachant derrière le processus et la démarche de durabilité de Ferrero, et la perception du public sur cette démarche. Nos questions de recherche au début de cette étude allaient donc dans ce sens. C'est-à-dire de connaître les thèmes principaux de la communication de Ferrero concernant sa durabilité, ses efforts de durabilité, et la perception de certains publics sur les discours de durabilité mise en avant par Ferrero. À travers notre analyse de contenu qui est notre première méthode d'étude, nous avons élaboré une grille d'analyse contenant plusieurs parties telles que : les thèmes de durabilité utilisée par Ferrero dans sa communication, les valeurs se cachent derrière chaque discours, les objets représentés de chaque image, les organisations, partenariats, associations représentées. Cette étude nous a donc permis de répondre à notre première question d'étude, dans nos résultats, nous avons eu la connaissance des thèmes principaux de la communication de Ferrero et de ses efforts de durabilité. Sa communication porte sur les aspects importants et relève des thèmes principaux comme la protection de l'environnement, les emballages durables, la réduction des empreintes de carbone, approvisionner la manière responsable, la promotion d'une consommation responsable et bien d'autres. Ensuite, sur la question de la perception du public, il nous a fallu faire une étude de guide d'entretien auprès du public afin de connaître leur perception sur le discours de durabilité de Ferrero pour répondre à notre seconde question. À cet effet, nous avons élaboré deux hypothèses de recherche. La première hypothèse suppose que la communication de Ferrero est largement critiquée par les experts interviewés (issus des

divers secteurs) qui ont une vision plus négative par rapport aux consommateurs. La seconde hypothèse suggère que malgré les critiques formulées par certains experts, le projet de durabilité de Ferrero est globalement perçu de manière favorable par l'ensemble des personnes interrogées, qu'il s'agisse d'experts ou de consommateurs.

Dans le cadre de notre étude, nous avons constaté que la moitié des 10 consommateurs interrogés percevaient la communication de Ferrero de manière positive tandis que l'autre moitié évoquait des soupçons et que toute cette publicité abuse du langage écologique afin d'attirer l'attention du consommateur et de faire du bénéfice. En revanche, l'ensemble des experts interrogés considérait unanimement cette communication comme relevant du greenwashing. La majorité qualifie la communication de Ferrero d'être un pur marketing sans pour autant régler les véritables problèmes au sein de sa société. Ce constat permet de confirmer notre première hypothèse : les experts disposent d'une vision plus globale et approfondie de la communication durable des entreprises. Leur niveau de connaissance leur permet d'adapter une posture plus critique que celle des consommateurs. Bien que certains consommateurs aient également évoqué le greenwashing, l'analyse menée par les experts s'est révélée plus nuancée et argumentée malgré le nombre d'experts interrogés. Ainsi, nous pouvons conclure que la communication de Ferrero est perçue de manière nettement plus critique par les experts que par les consommateurs. Cette différence pourrait s'expliquer par leur compréhension plus fine des enjeux liés à la durabilité et à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Concernant notre seconde hypothèse, portant sur la perception du projet de durabilité de Ferrero, les résultats montrent qu'il est globalement mieux accueilli par l'ensemble des personnes interrogées, qu'il s'agisse des experts ou des consommateurs. En effet, tout projet visant le bien-être de l'homme, de la société ou mettant en avant les engagements sociétaux de l'entreprise tend à être perçu positivement. Même si certaines limites ont été relevées, la démarche est reconnue comme étant fondamentalement louable.

Notre état de l'art a permis de cadrer ces constats. Nous avons intégré dans notre état de l'art les principes concepts liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en exposant les dimensions fondamentales ainsi que les théories et auteurs clés du domaine. Nous avons notamment abordé la question de communication sur le RSE, en insistant sur l'importance d'une **communication authentique, sincère et cohérente** avec les actions réelles de l'entreprise. Nous avons mobilisé plusieurs auteurs à cet effet et d'autres traitants les pratiques de greenwashing. Par ailleurs, nos résultats sur cette perception concordent avec les travaux

d'autres chercheurs comme Benoit Cordelier (2020), qui met en lumière le caractère parfois trompeur des communications environnementales des entreprises. Selon lui, certaines marques exagèrent leurs engagements écologiques dans leurs discours de publicitaires, au point que ces messages deviennent peu crédibles aux yeux des consommateurs. Ce décalage entre la réalité des actions et la communication institutionnelle contribue à nourrir le scepticisme du public, déjà méfiant vis-à-vis des stratégies marketing classiques. Nos entretiens révèlent également que plusieurs majorités, la majorité des personnes interrogées, perçoivent les efforts de durabilité de Ferrero comme excessivement mis en scène, voire opportunistes, ce qui vient renforcer cette idée d'une rupture entre image et réalité. Bien que certains auteurs, comme Benoît Cordelier, dénoncent les dérivés communicationnels liés au greenwashing, d'autres, comme Michel Capron et François Quairel (2016), adoptent une position nuancée. Ils reconnaissent que la communication peut être stratégique, puisqu'elle vise à valoriser l'image de l'entreprise, mais elle n'est pas systématiquement mensongère. Autrement dit, n'assimilez pas toute communication sur la RSE à du greenwashing. Ils soulignent que la crédibilité de la communication dépend du degré de la sincérité et de la cohérence. C'est-à-dire la cohérence entre le niveau de l'engagement réel de l'entreprise, les actions réelles et les messages diffusés ainsi que la capacité à rendre compte concrètement de ses efforts. Ainsi, pour eux, toute entreprise qui communique sur ces efforts de durabilité tout en mettant en œuvre de vraies actions, n'est pas dans une logique de greenwashing, mais dans une logique de transparence et de valorisation responsable. Dans notre étude, certaines personnes interrogées qui rejoignent cet avis en ne qualifiant pas la communication de Ferrero comme du greenwashing.

Dans notre étude, nous nous sommes penchés également sur la question de la **réputation d'entreprise**. L'analyse des entretiens menée avec les experts et les consommateurs fait apparaître une divergence notable sur la question de réputation. Du côté des experts, la réputation de Ferrero souffre d'une image négative en matière de durabilité. Ils pensent qu'il sera difficile pour l'entreprise de relever son image. Contrairement aux experts, pour la majorité de consommateurs interrogés, Ferrero pourrait jouir d'une bonne réputation grâce aux actions mises en avant. Cette opposition rejoint les propos de Wim Elving (2010), selon laquelle lorsqu'une entreprise jouit d'une bonne réputation et que ses actions RSE sont perçues comme alignées avec son cœur de métier, le scepticisme des parties prenantes diminue. En revanche, une mauvaise réputation ou un manque de cohérence entre les actions RSE et l'activité de l'entreprise peuvent accroître le scepticisme, et peut amener les parties prenantes à percevoir ces initiatives comme opportunistes. Autrement dit, la réputation d'entreprise

dépend de la cohérence perçue entre les actions et le message, mais également du niveau d'information des parties prenantes. Les experts, plus informés des enjeux profonds et des pratiques de l'entreprise, peuvent percevoir les actions RSE de Ferrero comme insuffisant ou déconnecté de ses activités principales, renforçant ainsi leur scepticisme. À l'inverse, les consommateurs, moins informés, peuvent être plus réceptifs aux communications RSE de Ferrero, surtout si celles-ci sont perçues comme cohérentes avec l'image globale de l'entreprise.

En somme, nos analyses empiriques confirment donc l'importance d'une communication authentique, et démontrent que, même si les projets de durabilité sont généralement bien perçus, leur crédibilité dépend fortement de la transparence et de cohérence du discours porté par l'entreprise.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser la stratégie de communication de Ferrero en matière de durabilité, ainsi que la perception du public vis-à-vis de son projet de développement durable. Cette recherche s'est articulée autour d'un questionnement : à savoir les thèmes principaux de la communication de Ferrero sur sa durabilité et comment ce discours de durabilité mis en avant est perçu par certains publics ?

Dans une première partie, nous avons mobilisé dans notre état de l'art plusieurs thématiques fondamentales telles que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la réputation des entreprises, le développement durable, la communication RSE, et le greenwashing. Ce cadre a également intégré une analyse du secteur industriel du chocolat, en mettant en lumière ses enjeux structurels et ethniques. Deux hypothèses ont été formulées : la première avançait que la communication de Ferrero est largement critiquée par les experts interviewés (issus des divers secteurs) qui ont une vision plus négative par rapport aux consommateurs. La seconde supposait que malgré les critiques formulées par certains experts, le projet de durabilité de Ferrero est globalement perçu de manière favorable par l'ensemble des personnes interrogées, qu'il s'agisse d'experts ou de consommateurs. Pour vérifier ces hypothèses, une méthodologie qualitative a été adoptée, reposant sur l'analyse des supports de communication de l'entreprise (site, guide d'entretien composé d'experts et les consommateurs).

Les résultats ont permis de confirmer partiellement les hypothèses. Si les experts ont, en effet, exprimé un regard plus critique, notamment en soulèvement la question du greenwashing et en mettant en cause la sincérité de certaines actions, les consommateurs ont quant à eux montré une perception globalement plus nuancée au niveau des engagements de l'entreprise. Ferrero est perçue comme une marque qui communique activement sur sa responsabilité, même si certaines polémiques telles que la déforestation, le travail des enfants, la teneur de sucre et l'huile dans leur produit, les scandales sanitaires dans leurs usines nuisent un peu à sa réputation.

Cette étude nous a permis de mieux comprendre le mécanisme de la communication RSE dans le secteur du chocolat, les enjeux spécifiques du discours sur la durabilité, ainsi que la manière dont le public y réagit. Elle a également enrichi nos connaissances théoriques et méthodologiques sur la communication d'entreprise et la gestion de l'image de marque.

Néanmoins, cette recherche présente certaines limites. En effet, l'analyse des documents s'est concentrée sur un nombre restreint de supports : seuls quelques extraits du rapport d'activité de la marque et certaines publications issues de la page Instagram en été analysés. Cela limite la portée de notre analyse, qui ne reflète pas nécessairement l'ensemble du discours institutionnel de la marque. Par ailleurs, le choix des personnes interviewées, bien que pertinent pour une approche qualitative, reste limité en nombre, et ne permet pas une généralisation des résultats à l'ensemble de la population. Les perceptions recueillies sont subjectives et contextuelles, ce qui invite à une prudence dans l'interprétation.

Dans cette optique, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour de futurs travaux. Il était d'abord pertinent d'élargir l'analyse à l'ensemble des supports de communication de Ferrero, afin de mieux comprendre la cohérence globale de son discours RSE et son évolution dans le temps. En complément, il serait pertinent d'élargir l'échantillon à une population plus diversifiée, de croiser les données qualitatives avec des enquêtes quantitative, ou encore de comparer les stratégies RSE de Ferrero avec celles d'autres acteurs de l'industrie du chocolat. Il pourrait également être intéressant d'étudier l'impact réel de la communication RSE sur le comportement des consommateurs, au-delà de la perception déclarée, afin d'évaluer l'efficacité concrète de ces initiatives en matière de durabilité.

Bibliographie

Article / revue scientifique électronique

Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises. ? *Gestion 2000*, 31(1), 91-115.

<https://doi.org/10.3917/g2000.311.0091>

Benbelli, S., Zouhairi, À. (2024). Du Cacao au Chocolat ou de la consommation ostentatoire au quotidien des petites gens au Maroc. *Hesperis-Tamuda* 59(2), 219-234

<https://www.hesperis-tamuda.com/Downloads/2020-2029/2024/Fascicule-2/10.pdf>

Boistel P. (2014), Réputation : un concept à définir. *Communication et Organisation*, vol. 2, n° 46, p. 211-224. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/4796>

Boistel, P. (2016). La réputation d'entreprise n'est-elle qu'un concept de réception ? *Sens-dessous*, 2(18), 27-37. <https://shs.cairn.info/revue-sens-dessous-2016-2-page-29?lang=fr>

Boistel, P., Laroutis, D. (2019). Les enjeux managériaux des nouvelles façons de travailler.

Bon, V., Chagnon, M., & Vial, V. (2013). Les pratique du développement durable et de la RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en sciences de gestion* 96, 179-197. <https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-3-page-179?lang=fr>

Bothelot, B. (2017). Réputation de la marque, définition marketing. *Définition marketing*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/reputation-de-marque/>

Brennan N.M., Merki-Davies, D. M. & Belitz, S. (2013), Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualizing Verbal Interaction Between

- Organizations and Their audiences, *Journal of Business Ethics*, vol.11, p.665-679.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1825-9>
- Cadet, I. (2019). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usage internationaux. *Revue Internationale de Droit Économique*, 24(4), 401-489.
https://web.archive.org/web/20220310004658id_/https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RIDE_244_0401&download=1
- Castellano, S., & Dutot, V. (2013), Une analyse de l'e-réputation par analogie ou contraste avec la réputation : une approche par les médias sociaux. *Revue Française de Marketing*, 243,35-51.
- Catellani, A., Pascual Espuny, C., Malibabo Lavu, P., & Jalenques Vigouroux, B. (2019). Les recherches en communication environnementale. *Communication*, 36(2).
<https://doi.org/10.4000/communication.10559>
- Cordelier, B. (2020). Greenwashing ou ecoblanchiment : cadrer la communication environnementale. *Sens-Dessous*, 26(2), 21-32. Doi : [10.3917/sdes.026.0021](https://doi.org/10.3917/sdes.026.0021)
- Dargouch, B., & Aamoun, H. (2022). RSE : Quel impact sur la réputation de l'entreprise ? Une revue de littérature. *International journal of Finance Accounting Economics Management Auditing*, 4(3), 1-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7071278>
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010), Les limites du traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue Française de Socio-Économie*, (6), 65-86.
<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2010-2-page-65?lang=fr&ref=doi>
- De Vries, G., Terwel, B.W., Ellemers, N., & Daamen D.L.D. (2015). Sustainability or Profitability? How Communicated Motives for Environmental Policy Affect Public

- Perceptions of Corporate Greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142-154. <https://doi.org/10.1002/csr.1327>
- Debenedetti, A., Philippe, D., (2011). Stratégie de Communication Environnementale et construction légitime : le cas de PSA Peugeot Citroën. *Décisions Marketing*, 61(4), 67-61. <https://doi.org/10.3917/dm.061.0067>
- Dekhili, S., & Achabou, M.A. (2011). La course des entreprises vers la certification environnementale : quelles conséquences sur la crédibilité des ecolabels et la confiance des consommateurs ? *Management & Avenir*, 41(1), 294-310. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-1-page-294?lang=fr>
- Dhaouadi, I. (2008). La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisé. *Revue de l'Organisation Responsable*, 3(2), 19-32. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2008-2-page-19?lang=fr>
- Echaïne, M., & Smouni, R. (2022). Débats conceptuels sur la démarche RSE : Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnaliste. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 5(3), 694 – 714. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/download/1022/865>
- Gasmi, N., (2014)., Multicanal et cross-canal : une transformation managériale et sociétale.
- Gremaud, B., Letouzey-Pasquier, J., Roy, P., & and Mauron, A. (2022). Problématiser et modéliser pour appréhender le chocolat comme objet d'investigation complexe à l'école maternelle. *Question Vives. Recherche en éducation*, (37). <https://doi.org/10.4000/questionsvives.6748>
- Huang, Y., Do, M.H., & Kumar, V. (2019). Consumers' perception on corporate social responsibility : Evidence from Vietnam. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1272-1284.

- Jahmane, A., & Louart, P. (2013). La responsabilité sociale des entreprises et les PME. *Management & sciences*, (14), 99-117. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-sciences-sociales-2013-1-page-99?lang=fr>
- Jégou, A. (2027). Développement durable : l'information géographique. *L'information géographique*, 71(3), 19-28. <https://shs.cairn.info/revue-l-information-geographique-2007-3-page-19?lang=fr>
- Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Palihawadana, D., & Hultman, M. (2011). Evaluating the green advertising practices of international firms: a trend analysis. *International Marketing Review*, 28(1), 6-33. <https://doi.org/10.1108/02651331111107080>
- Management & Avenir, (72), 50-70. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-6-page-51?lang=fr>
- Martin-Juchat, F. (2007). Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français. *Les enjeux de l'information et de la communication*, 2007(1), 25-49. <https://shs.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2007-1-page-35?lang=fr>
- Msekn, J., & Turki, A. (2021). La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), 934-949. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/download/714/638>
- Oumari, L. (2022) La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5 (2), 994-1009. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/954/814>

- Postel, N., & Sobel, R. (2010). *La RSE : nouvelle forme de dé-marchandisation du monde. Développement durable et territoires*, 1(3), Articles 8506. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.8506>
- Poulain-Rehm, T., & Hirigoyen, G. (2014). Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the Causality? *SSRN Électronic journal*.
- Pupion, P.-C. (2013). Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes », *Gestion 2000*, 30(6), 39-59. <https://doi.org/10.3917/g2000.306.0039>
- Revue internationale de Management, d'Histoire et de philosophie. (RIMHE)*, 8(36), 104-120. <https://shs.cairn.info/revue-rimhe-2019-3-page-104?lang=fr>
- Richards, M., Zellweger, T., & Gond, J-P. (2017). Maintaining Moral Legitimacy through Worlds and Words: An Explanation of Firms' Investment in Sustainability Certification. *Journal of Management Studies*, 54(5), 676- 710
- Robert, I. (2022). Responsable social des entreprises, développement durable. *Développement durable et territoires*, 13(3). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.21984>
- Rocca, O. (2020), Q'est-ce qu'un label? Université de Strasbourg. <https://hal.science/hal-02935989/document>
- Unerman, J. (2008). Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 362-364.
- Vargas, E. (2020), l'écologie a l'épreuve de la confiance. *Après demain*, 53(1),40. <https://shs.cairn.info/revue-apres-demain-2020-1?lang=fr>
- Werther, W., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 40(4), 317-324. <https://hal.science/hal-03269218v1/document>

Zhou, S., Quan, X., & Jiang, W. (2012). Corporate social responsibility and sustainable development in China: literature review and case analysis. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10(1), 54-65.

Ouvrages électroniques

Amiel, F. (2021). *Petite histoire de la mondialisation à l'usage des amateurs de chocolat*. Éditions de l'Atelier.

https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=MkVKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=inf o:t958aFAoLnkJ:scholar.google.com/&ots=6f119G_Oef&sig=Sx4CLxRSHjE02MY L21_WsnrFNPI#v=onepage&q&f=false

Barel, Michel. (2015). *Quel est le meilleur chocolat ? 90 clés pour comprendre le chocolat*. Versailles : Editions Quae.

<https://univ.scholarvox.com/reader/docid/88829328/page/3?searchterm=cacao>

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise* (3^e éd.). Paris : la découverte, <https://shs.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707190642?lang=fr>

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée F. (2020). *L'entreprise dans la société.*, La Découverte.

Espuny, P. (2016). *Le greenwashing, contre-indique de maturité de la communication environnementale ?* (Pp.131-142). CNRS édition.
<https://books.openedition.org/editions-cnrs/20931>

Gendron C., & Girard B. (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal*, Armand Colin.

Igalens J., & Gond J.-P. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. N° 3837. Que sais-je ?

Tremblay, S., D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Presses de l'université du Québec.
<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=2slKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=info:eEdcDHHNzQUJ:scholar.google.com/&ots=tQfx8hqrpD&sig=b-sxNo8aNzuP28Qjm0Aa9z9XUs8#v=onepage&q&f=false>

Viard, C. (2017). *Label. Dictionnaire Collectivités territoriales et Développement Durable* (pp. 281-283). Lavoisier. <https://shs.cairn.info/dictionnaire-collectivites-territoriales-et-develo--9782743022358-page-281?lang=fr>

Thèses, mémoire, rapport électronique

Bachelin, F. (2023). *Comment évaluer les attentes RSE des parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement d'un établissement de santé et pour quels intérêts ?* [Mémoire de master, Université de Montpellier]. Hal-Dumas.

Becker-Olsen K., Potucek S. (2013). *Greenwashing*. In S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Éds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 1318-1323). Sprinters Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_104

Fountain, A., Huetz-Adams, F. (2018). *Cocoa barometer*. Voice Network.
https://voicenetwork.cc/wp-content/uploads/2019/08/Cocoaborometer2018_web4.pdf

Hamdouche, Y. (2016). *Discrimination des procédés de transformation post-récolte du Cacao et du Café par analyse globale de l'écologie microbienne*. [These de doctorat, Montpellier SupAgri]. https://theses.hal.science/tel-01404879/file/15-0014_Hamdouche.pdf
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04082571/file/Mémoire%20BACHELIN%20Florent.pdf>

Quenaudon, R. (2016). *Le développement durable, la RSE et le droit ou la rencontre des trois ordres imaginaires*. Hal open science. https://hal.science/hal-01322694/file/160526_DD_RSE_Droit_rencontre_3_ordres_imaginaires.pdf

Voora, V., Bermúdez, S., & Larrea, C. (2019)). *Global market report: cocoa*. Winnipeg: international institute for sustainable development.
<https://www.iisd.org/system/files/publications/ssi-global-market-report-cocoa.pdf?q=sites/default/files/publications/ssi-global-market-report-cocoa.pdf>

Chapitre de livre / document électroniques

Aggeri F. (2017), Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations Mise en perspective théorique et cadre d'analyse, *Management*, vol.20, n°1, p.28-69.

Belkamel, A., Benhamza, A., & Texier, V. (2012), *Questions d'entreprises sur l'e-réputation*.

Commission des Communautés Européennes. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* : Livre vert (Com (2001) 366 final).
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)

- Elving, W. (2010). *Avoiding the greenwashing trap: Between CSR communication and stakeholders engagement*. Proceedings of the Conference on Corporate Communication, 63-77.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ed8d0a70151b43b128a0265a7a72a94703fcee58>
- François, Y. (2023), Liens et Synergies entre Philosophie. *Finance d'Entreprise et Responsabilité Sociale des Entreprises*. <https://univ-lyon3.hal.science/hal-04267987v1>
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2002). Active Interviewing. *Handbook of Interview Research : Context and Method* (pp. 112-126). Thousand Oaks, eCA : Sage Publications.
https://www.actulligence.com/files/1203/ClubEreputation_questionsdentreprisesurlEreputation.pdf
- Smith, N. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions: The Role of Consumer Boycotts and Socially Responsible Consumption in Promoting Corporate Social Responsibility. In P. Bloom, & G. Gundlach, *Handbook of marketing and society*. SAGE Publications, <https://hal.science/hal-03269218v1/document>

Site internet

- Barel, M. (S.d.). *Le chocolat est-il bon pour la santé ?* Mediachimie. Consulté le 20 février 2025 sur https://www.mediachimie.org/sites/default/files/chimie_alimentation_121.pdf

- Bazin, A. (2024, 08 février). *Les coulisses des lobbys anti Nutri-Score : Ferrero à la manœuvre*. Que choisir. <https://www.quechoisir.org/billet-du-president-les-coulisses-des-lobbys-anti-nutri-score-ferrero-a-la-manoeuvre-n105718/>
- Circulair. (S.d.). *Définition du développement durable*. Consulté le 10 mai 2024 sur [Développement durable - Circular \(onopia.com\)](https://www.onopia.com/fr/developpement-durable)
- Dereuder, A. (2020, 6 janvier). *Ferrero répond aux attaques des médias sur le travail des enfants*. Princess alimentaire. <https://www.processalimentaire.com/ingredients/ferrero-repond-aux-attaques-des-medias-sur-le-travail-des-enfants>
- Economie.gouv.fr. (2024, 2 mai). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprise (RSE)*. https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse?utm_source=chatgpt.com
- Entreprises du secteur du cacao et du chocolat*. (2019, 15 juin). Public Eye. <https://www.publiceye.ch/fr/thematiques/archives/chocolat/le-marche-du-cacao/entreprises-du-secteur-du-cacao-et-du-chocolat>
- Ferrero. (2023, 28 jui). *Des progrès considérables : Ferrero est en passe d'atteindre ses objectifs clés en matière de développement durable*. <https://www.ferrero.com/be/fr/actualites-et-nouvelles/actualites/progres-considerables-ferrero-atteindre-objectifs>
- Ferrero. (2024, 28 mai). *Le 15^{ème} rapport sur le développement durable du groupe Ferrero*. <https://www.ferrero.com/be/fr/actualites-et-nouvelles/actualites/le-15eme-rapport-sur-le-developpement-durable-du-groupe-ferrero>
- Ferrero. (S.d.). *Chiffre clés du groupe Ferrero*. Consulté le 22 mai 2024, sur <https://www.ferrero.com/fr/fr/a-propos-de-nous/chiffres-cles>

Ferrero. (S.d.). *Chiffre clés*. Consulté le 17 juin 2024 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/chiffres-cles>

Ferrero. (S.d.). *Ferrero en Belgique*. Consulté le 10 mars 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/ferrero-en-belgique>

Ferrero. (S.d.). *Notre cacao*. Consulté le 10 mars 2025 sur <https://www.ferrerorocher.com/be/fr/qualite-et-durabilite/durabilite/durabilite-des-ingredients-notre-approche/notre-cacao>

Ferrero. (S.d.). *Notre cacao*. Consulté le 30 décembre sur <https://www.ferrerorocher.com/be/fr/qualite-et-durabilite/durabilite/durabilite-des-ingredients-notre-approche/notre-cacao>

Ferrero. (S.d.). *Notre mission*. Consulté le 11 mars 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/notre-mission>

Ferrero. (S.d.). *Notre objectif*. Consulté le 11 mars 2025 sur https://www.ferrero.com.translate.goog/int/en/about-us/our-purpose?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sge

Ferrero. (S.d.). *Une histoire de famille*. Consulté le 10 février 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/une-histoire-familiale>

Ferrero. (S.d.). *Valeur fondamentale*. Consulté le 11 mars 2025 sur <https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/nos-equipes/valeurs-fondamentales>

Ferrero. Chaîne YouTube. Ferrero. Consulté le 31 mars 2025 sur https://youtube.com/playlist?list=PL32HHfiV7pPs_Dd9BrBzHeHW2ks9rcg3X&si=sRiCMb7f3Hi1BM-y

Ferrero. Rapport d'activité. Consulté le 30 mars 2025 sur https://www.ferrerosustainability.com/int/sites/ferrerosustainability_int/files/homepage-annual-report/2024-05/ferrero_csr_final_28524.pdf

Ferrero. Site web anglophone. Consulté le 17 février 2025 sur

<https://www.ferrero.com/int/en/>

Ferrero. Site web en français. Consulté le 17 février 2025 sur

<https://www.ferrero.com/be/fr/planete-et-populations>

Ferrero. Site web en français. Ferrero. Consulté le 17 février 2025 sur

<https://www.ferrero.com/be/fr/planete-et-populations>

Ferrero. (S.d.). *Chiffre clés*. Consulté le 17 juin 2024 sur [https://www.ferrero.com/be/fr/a-](https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/chiffres-cles)

[propos-de-nous/chiffres-cles](https://www.ferrero.com/be/fr/a-propos-de-nous/chiffres-cles)

Give actions. (S.d.). *Etat du greenwashing en Belgique en 2024*. Consulté le 10 septembre

2025 sur <https://www.giveactions.com/etude-sur-le-greenwashing-en-belgique>

GMI : global market insights. (2025, février). *Taille et part du marché du chocolat, analyse*

de l'industrie 2025-2034. [https://www.gminsights.com/fr/industry-](https://www.gminsights.com/fr/industry-analysis/chocolate-market)

[analysis/chocolate-market](https://www.gminsights.com/fr/industry-analysis/chocolate-market)

Greenlight. (s.d.). *Etude sur l'état du greenwashing en Tv, radio, et 00h en Belgique-*

publicité 2023. Consulté le 16 Avril 2024 sur [https://cdn.prod.website-](https://cdn.prod.website-files.com/61d842cc08f57f34b93c485c/673c7f43d20244d414ef0440_FR_FINAL_Etude%20GW%20-%20RMB%20x%20JCD%20x%20GiveActions.pdf)

[files.com/61d842cc08f57f34b93c485c/673c7f43d20244d414ef0440_FR_FINAL_Et](https://cdn.prod.website-files.com/61d842cc08f57f34b93c485c/673c7f43d20244d414ef0440_FR_FINAL_Etude%20GW%20-%20RMB%20x%20JCD%20x%20GiveActions.pdf)

[ude%20GW%20-%20RMB%20x%20JCD%20x%20GiveActions.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/61d842cc08f57f34b93c485c/673c7f43d20244d414ef0440_FR_FINAL_Etude%20GW%20-%20RMB%20x%20JCD%20x%20GiveActions.pdf)

HEC liège. (2024, mars). *Production du chocolat plus durable : l'impact de recherches*

universitaires et la nécessité d'un écosystème.

[https://www.hec.uliege.be/cms/c_11694351/fr/production-de-chocolat-plus-durable-](https://www.hec.uliege.be/cms/c_11694351/fr/production-de-chocolat-plus-durable-l-impact-de-recherches-universitaires-et-la-necessite-d-un-ecosysteme)

[l-impact-de-recherches-universitaires-et-la-necessite-d-un-ecosysteme](https://www.hec.uliege.be/cms/c_11694351/fr/production-de-chocolat-plus-durable-l-impact-de-recherches-universitaires-et-la-necessite-d-un-ecosysteme)

Kaiko. (2022, 23 septembre). *Tout savoir sur la production de cacao*.

<https://www.kaoka.fr/lactualite-de-kaoka/tout-savoir-sur-la-production-de-cacao/>

Le chocolat d'espérance. (2023, 15 décembre). Le Cacao : *entre histoire et artisanat*.

(<https://chocolatdesperance.com/le-cacao-entre-histoire-et-artisanat/>)

Le géant italien Ferrero accusé dans un reportage d'avoir minimisé les contaminations aux salmonelles en 2022. (2024, 18 octobre). Figaro.

<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/le-geant-italien-ferrero-nutella-kinder-accuse-d-avoir-minimise-les-contaminations-aux-salmonelles-en-2022-20241017>

Norris, R. (2023, 14 mai). *Calories et valeur nutritive de Ferrero*. Livestrong. [https://www-](https://www-livestrong-com.translate.goog/article/381013-ferrero-rocher-nutrition/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq&_x_tr_hist=true)

[livestrong-com.translate.goog/article/381013-ferrero-rocher-nutrition/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq&_x_tr_hist=true](https://www-livestrong-com.translate.goog/article/381013-ferrero-rocher-nutrition/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq&_x_tr_hist=true)

Nutella en a-t-il vraiment fini avec le travail des enfants? (2024, 20 juin). RTBF.

<https://www.rtb.be/article/nutella-en-a-t-il-vraiment-fini-avec-le-travail-des-enfants-11391629>

Renier, C. (2022). *Les exportations de cacao sont un moteur de déforestation en Côte*

d'Ivoire. Trase. <https://trase.earth/insights/les-exportations-de-cacao-sont-un-moteur-de-deforestation-en-cote-d-ivoire>

Depuis quelques années le secteur, de la production du chocolat est confronté à diverses problématiques liées aux questions écologiques, de durabilité, de nutrition et aux bien-être des personnes aux sein de leurs chaînes d’approvisionnement. Ces enjeux sont directement liés aux préoccupations que rencontre notre planète, et suscitent une attention particulière au sein de la société. C’est pourquoi une responsabilité sociale des entreprises a été instaurée dans toutes les entreprises, visant à adopter des pratiques responsables pour remédier aux problèmes environnementaux, tout en mettant en place des actions des actions pour garantir le bien-être de l’homme.

Dans le cadre de notre étude, nous analyserons la stratégie de communication de Ferrero, en particulier son approche en matière de durabilité. Il en ressort que le groupe a lancé une campagne de durabilité pour répondre à certaines critiques qui les concernent.

L’objectif de notre travail est d’examiner la communication de Ferrero sur sa durabilité, tout en répondant à la question de savoir si cette stratégie mise en œuvre a un impact positif ou négatif sur la marque. Pour ce faire, nous allons réaliser une étude qualitative à l’aide d’une grille d’analyse, en examinant les différents contenus liés à la durabilité à travers ses divers outils de communication, suivie d’une enquête auprès de quelques de quelques intervenants en la matière, afin de comprendre les enjeux de durabilité et la perception qu’ils ont de la marque.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), Durabilité, Réputation de entreprises