

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement de type long de niveau universitaire

**Quels défis dans l'élaboration d'une campagne de marketing sobre axée sur la fidélisation des clients ?
Le cas de Yuman Village : centre commercial d'économie circulaire à Bruxelles**

Mémoire présenté par :

Charlotte PETIT

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique **2023–2024**

Promoteur :

Coline RUWET

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée à réaliser ce mémoire.

Dans un premier temps, je voudrais remercier ma promotrice, Madame Coline RUWET, pour sa disponibilité et ses critiques constructives. Les discussions éclairantes et passionnantes que nous avons eues étaient très stimulantes et sa bienveillance m'a été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire.

Je veux aussi témoigner ma reconnaissance à ma maître de stage, Christel DROOGMANS, cofondatrice de Yuman Village, qui, très ouverte à la discussion, m'a partagé ses connaissances et son expérience. En me confiant des responsabilités, elle a rendu mes tâches intéressantes et m'a initiée au monde de l'entreprise.

Je remercie également toutes les personnes qui m'ont accordé du temps pour répondre à mes questions au cours d'entretiens qui ont alimenté ma réflexion.

Ma gratitude s'adresse aussi à Madame LEFEVRE pour sa relecture attentive et ses remarques judicieuses.

Enfin, je ne veux pas oublier ma famille : mes pensées vont à mes parents pour leur présence discrète mais structurante et à ma grand-mère pour son soutien constant, sa patience, sa disponibilité et ses précieux conseils.

Dispositif anti-plagiat

« Je soussignée, PETIT Charlotte, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Charlotte Petit



Le 17 août 2024

Respect des règles sur l'usage des IA génératives

Je soussigné(e), PETIT Charlotte – 190410, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidée à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions. J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail. Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte. J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail. J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	Oui
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuels, graphiques ou images.	Oui
Autres usages : Assistance à la retranscription	J'ai utilisé une IA de retranscription de fichier audio pour retranscrire mes entretiens oraux	Oui

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Hoeilaart, le 17 août 2024

Signature : Charlotte Petit - 190410

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Charlotte Petit".

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION.....	3
1. ENJEUX ET CONTEXTE ACTUEL	3
2. LE MARKETING.....	7
<i>Le marketing durable</i>	9
<i>Le marketing sobre et le marketing de la sobriété.....</i>	11
3. LA SOBRIÉTÉ.....	12
<i>La sobriété dans le cadre de la durabilité</i>	12
<i>Qui doit agir ?</i>	19
<i>Un concept-clé</i>	19
4. LA FIDÉLISATION	21
<i>Qu'est-ce que la fidélisation ?.....</i>	21
<i>Pourquoi fidélise-t-on ?</i>	22
<i>Comment fidélise-t-on ?.....</i>	23
<i>Et d'un point de vue sobre ?</i>	24
PARTIE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	25
MARKETING Mix.....	25
CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE.....	26
<i>Précisions sur la notion de circularité</i>	27
<i>Marketing mix sobre axé sur la fidélisation</i>	29
• Produit (« Product »).....	29
Produits textiles	30
Biens consommables	30
Produits zéro déchet.....	31
Produits issus de l'artisanat	31
• Communication (« Promotion »).....	32
• Prix (« Price »)	33
• Distribution (« Place »).....	34
• Preuve physique (« Physical evidence »).....	34
• Participants (« Participants »)	35
• Processus (« Process »)	35
MODÈLE D'ANALYSE.....	36
PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE	39
CHOIX DE LA MÉTHODE ADOPTÉE	39
CHOIX DES OUTILS DE RÉCOLTE DE DONNÉES.....	39
<i>Sondage</i>	39
<i>Entretiens.....</i>	40
QUESTIONNAIRE DU SONDAGE	42
GUIDES D'ENTRETIEN.....	44
<i>Guide d'entretien semi-dirigé n°1</i>	44
<i>Guide d'entretien semi-dirigé n°2</i>	44
<i>Guide d'entretien semi-dirigé n°3</i>	45
PARTIE 4 : ÉTUDE DE CAS : YUMAN ET LA FIDÉLISATION SOBRE	47
L'ENTREPRISE DE STAGE : YUMAN VILLAGE	47
RÉSULTATS DU SONDAGE.....	49
RÉSULTATS DES DIFFÉRENTS ENTRETIENS.....	51
1. <i>Yuman</i>	52
2. <i>Färm</i>	56
3. <i>The Barn</i>	59
4. <i>Lucie in the R</i>	61

5. Résumé des résultats sous forme de tableau	64
PARTIE 5 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION.....	67
1. SONDEAGE	67
2. ENTRETIENS	67
3. VALIDITÉ DU TABLEAU D'ANALYSE.....	75
4. SYNTHÈSE DES DÉFIS IDENTIFIÉS	78
PARTIE 6 : RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DE L'ENTREPRISE DE STAGE.....	81
<i>Proposer des services en remplacement à la vente de produits</i>	<i>81</i>
<i>Adapter le programme de fidélité.....</i>	<i>81</i>
<i>Sensibiliser aux prix pratiqués.....</i>	<i>82</i>
<i>Engager un personnel suffisant pour les magasins.....</i>	<i>82</i>
<i>S'inspirer de certaines pratiques de The Barn.....</i>	<i>82</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE	84
BIBLIOGRAPHIE.....	86
ANNEXES	93

Liste des figures

FIGURE 1 : THE DOUGHNUT OF SOCIAL AND PLANETARY BOUNDARIES.....	4
FIGURE 2 : LA SOBRIÉTÉ, CONSOMMER MOINS ET MIEUX	13
FIGURE 3 : LA PYRAMIDE DE LA FIDÉLISATION	22
FIGURE 4 : CATÉGORIES DE PRODUITS LES PLUS APPRÉCIÉES PAR LA CLIENTÈLE DE YUMAN	50
FIGURE 5 : PROPOSITION D'AVANTAGES DESTINÉS AUX MEMBRES DU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ DE YUMAN	51
FIGURE 6 : CLASSEMENT DES ENTREPRISES EN TERMES DE MARKETING DE LA SOBRIÉTÉ ET DE FIDÉLISATION	68

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LA RESPONSABILITÉ DES ACTEURS EN FONCTION DU TYPE DE SOBRIÉTÉ	15
TABLEAU 2 : FACTEURS CLÉ DE FIDÉLISATION.....	33
TABLEAU 3 : MARKETING MIX DE LA SOBRIÉTÉ.....	37
TABLEAU 4 : TABLEAU COMPARATIF DES ENTREPRISES QUI SERONT INTERROGÉES.....	41
TABLE 5 : GRILLE D'ÉVALUATION DU RESPECT DES CRITÈRES DE SOBRIÉTÉ PAR LES ENTREPRISES INTERROGÉES.....	64
TABLEAU 6 : LES DIMENSIONS DU MARKETING MIX : MARKETING SOBRE OU DE LA SOBRIÉTÉ ?	70

Introduction générale

La crise écologique est au cœur des débats et figure régulièrement à l'ordre du jour de réunions internationales comme les COP¹, tant la nécessité d'agir est urgente et concerne tous les citoyens du monde. Si certaines lignes de conduite se sont déjà dégagées, c'est une action d'ensemble qui doit voir le jour. Les hommes sont la principale force de changement. Or, actuellement, la prise de conscience des citoyens n'est que partielle et pas suffisamment suivie d'effets concrets. Dans ce contexte, la durabilité s'impose. Néanmoins, on a déjà gaspillé tant de ressources, trop de ressources, qu'il faut adopter une démarche plus efficace : la sobriété. Difficile à appliquer, elle n'est pas encore très connue du grand public. Pourtant, elle fait l'objet d'un chapitre dans le 6^{ème} rapport du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) qui l'évoque comme une condition pour limiter le changement climatique. La sobriété se définirait comme un ensemble d'actions visant à réduire la consommation de ressources comme l'énergie, les matériaux, les terres et l'eau, tout en garantissant le bien-être des individus. (*Synthèse du 6e rapport du GIEC, 2023*)

Il est important de souligner le fait que la sobriété est un terme assez large qui fait l'objet de pratiques et de définitions différentes, ce qui peut rendre la mobilisation de ce concept discutable.

Jeune d'aujourd'hui, bientôt titulaire d'un diplôme en gestion, je serai en première ligne pour pouvoir contribuer à la réalisation de cet objectif de sobriété. Et puisque l'occasion m'en est donnée avec le mémoire, j'ai voulu étudier les moyens d'y parvenir. C'est ainsi que mon travail s'est orienté vers le marketing sobre et son implémentation dans les entreprises. En effet, le marketing est un outil majeur d'influence du comportement des consommateurs.

J'ai choisi d'aborder le concept sous l'angle de la fidélisation, qui se révélait pour Yuman Village, entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage, une thématique importante. S'est alors dessiné le titre de mon mémoire : "Quels défis dans l'élaboration d'une campagne en marketing sobre axée sur la fidélisation des clients ? Le cas de Yuman Village : centre commercial d'économie circulaire à Bruxelles".

D'une façon générale, on ne peut agir de manière adéquate qu'en connaissance de cause. Pour être efficace, il importe d'avoir identifié clairement l'objectif à atteindre. Celui de ce travail est d'identifier les défis que rencontrent les entreprises visant à la sobriété dans la démarche de fidélisation. Mon expérience m'a montré que plusieurs d'entre elles ont amorcé le processus, mais la sobriété requiert bien davantage. La participation des consommateurs joue, elle aussi, un rôle essentiel, complémentaire à celui de l'entreprise.

¹ COP : conférences internationales de lutte contre le dérèglement climatique. (*Décryptage des COP, 2024*)

La première partie de mon mémoire contextualise le sujet en définissant les concepts clés liés à la problématique. La deuxième partie établit le cadre théorique, créant un modèle d'analyse autour du marketing mix sobre et des stratégies de fidélisation. La troisième partie détaille la méthodologie employée, incluant les choix des outils de récolte de données. La quatrième partie comprend l'étude du cas de Yuman Village, entreprise de stage, ainsi que la présentation des résultats obtenus à partir du sondage et des entretiens que j'ai menés, non seulement avec Yuman Village mais aussi avec d'autres entreprises telles que The Barn, Färm et Lucie in the R, pour comparer leurs pratiques. L'analyse et l'interprétation de ces données sont développées dans la cinquième partie, où les informations recueillies sont synthétisées sous forme de thèses, où est questionnée la validité du modèle d'analyse et où sont finalement identifiés les défis liés à l'implémentation d'un marketing sobre axé sur la fidélisation. Enfin, la sixième partie propose des recommandations concrètes pour Yuman, suggérant des améliorations pratiques et stratégiques. La conclusion générale résume les principaux apprentissages du travail tout en permettant un recul critique sur celui-ci et ses limites.

Partie 1 : Contextualisation

1. Enjeux et contexte actuel

Selon Bocken & Short, la demande croissante de ressources naturelles, combinée à l'expansion de la population mondiale et de la classe moyenne, présente des défis de plus en plus complexes pour la durabilité, tant pour le monde des affaires que pour les citoyens. Il devient clair que poursuivre dans la même voie n'est plus viable pour garantir un avenir durable. Un changement profond dans les objectifs des entreprises et dans la majorité de leurs pratiques se révèle indispensable. (2016) Cet avis est néanmoins à nuancer en ce qui concerne la classe moyenne, en tout cas pour l'Europe. En effet, si pendant les Trente Glorieuses, la classe moyenne s'est développée, phénomène traduit par l'acquisition de biens progressivement devenus essentiels comme les voitures et l'électroménager et l'accès aux loisirs, on constate de plus en plus l'essoufflement de ce phénomène avec la paupérisation de cette classe moyenne ainsi que l'augmentation des inégalités dans la société. (Fourquet, 2019) Une nuance est également à apporter en ce qui concerne les causes des défis auxquels nous faisons face en matière de durabilité : l'augmentation de la population et de la demande ne constituent pas l'entièreté du problème. En effet, la façon dont nous gérons le cycle de vie, au sens large du terme, des produits que nous consommons a un impact non négligeable. Ainsi, il n'y a pas une semaine qui passe sans que l'on soit confrontés à divers scandales qui mettent en cause tantôt la façon de produire, tantôt la façon de se débarrasser de ce que nous consommons. (« L'analyse du cycle de vie », 2024)

On pourrait aussi évoquer les émissions de gaz à effet de serre (GES) qui sont identifiées comme le moteur principal du réchauffement climatique. L'une des sources principales d'émission de GES est l'activité humaine dans son ensemble, en ce compris la production d'énergie, les activités industrielles ainsi que les activités liées à la gestion des forêts, à l'utilisation des terres et à leurs changements d'usage. (Fawzy et al., 2020) Bien sûr, le réchauffement climatique n'est qu'une conséquence parmi d'autres du dépassement des limites planétaire, comme l'explique le modèle ci-dessous.

En effet, en mettant en évidence un plancher social (*social foundation* dans le schéma ci-après) ainsi qu'un plafond écologique (*ecological ceiling*), le modèle du donut de Kate Raworth illustre bien les propos précédents.

Ce modèle alliant enjeux environnementaux et justice sociale envisage 9 limites planétaires (changement climatique, changement d'occupation du sol, perte de la biodiversité, appauvrissement de l'ozone, charge atmosphérique en aérosols, pollution chimique, acidification des océans, cycles de l'azote et du phosphore et utilisation de l'eau douce) et 12 critères sociaux (santé, nourriture, eau, revenus, éducation, paix et justice, voix politique, équité sociale, égalité des genres, logement, réseaux et énergie), l'objectif pour une société durable étant de se situer entre les deux. (Oxfam, 2020)

Depuis 2020, la situation exprimée par le graphique ci-dessous s'est encore détériorée puisqu'actuellement, six des neuf limites planétaires sont dépassées : le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols et la pollution chimique. (Bonneau, 2024)

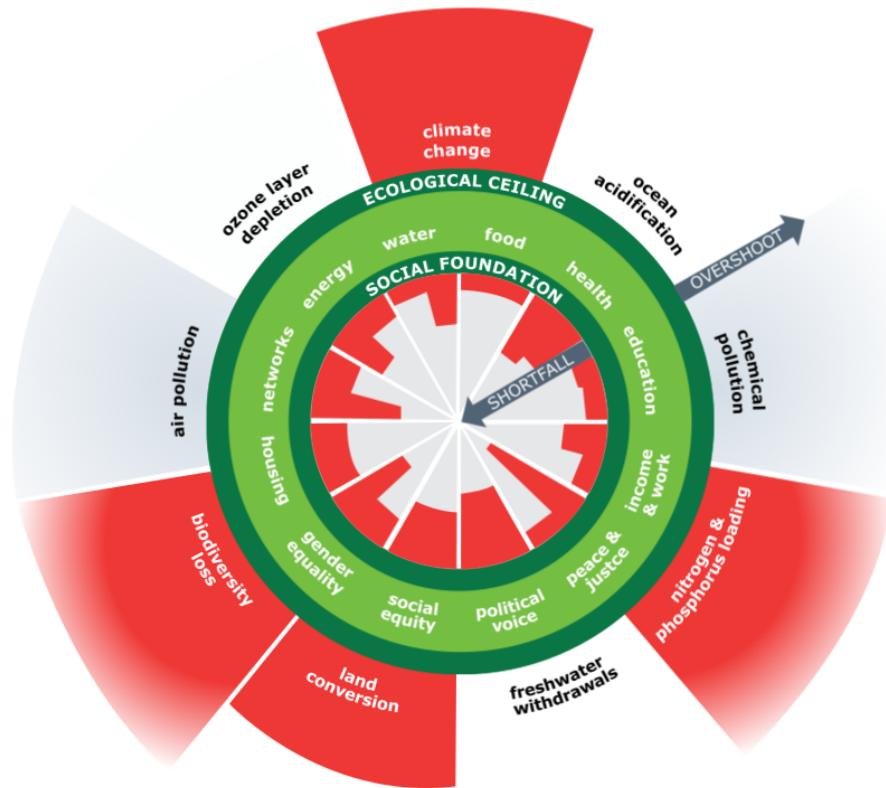


Figure 1 : The Doughnut of social and planetary boundaries

Source : *What on Earth is the Doughnut ?* (2020, 30 septembre). Kate Raworth | Exploring Doughnut Economics. <https://www.kateraworth.com/doughnut/>

Pour un avenir durable, chaque nation devrait se situer dans la zone verte, c'est-à-dire au-dessus du plancher social qui assure le respect des besoins vitaux pour chaque individu mais en dessous du plafond écologique qui représente les 9 limites planétaires.

Certes, les pays développés se situent au-dessus du plancher social, mais également au-dessus de certaines limites planétaires. (« *What on Earth Is the Doughnut?* », 2013)

Néanmoins, actuellement, aucun pays n'atteint les besoins de base à un niveau de ressource globalement durable, c'est-à-dire en dessous des limites planétaires. (Hickel, 2019)

Le Vietnam est un pays plutôt performant si l'on considère qu'il est au-dessus de 6 seuils sociaux significatifs avec le dépassement d'une seule limite planétaire. Cependant, on ne peut pas le prendre en exemple car des améliorations importantes sont nécessaires en matière d'hygiène, d'égalité et de démocratie. (Hickel, 2019)

Même si les pays moins développés s'appliquent à progresser efficacement, l'amélioration globale des conditions de vie nécessitera une augmentation des empreintes biophysiques, aggravant ainsi le dépassement des limites planétaires.

Dès lors, pour rester dans les limites planétaires tout en améliorant les conditions de vie, les pays « riches » devront réduire significativement leur consommation de ressources.

La notion de « jour de dépassement » s'inscrit dans la même logique. On le définit comme le jour où la demande de ressources de l'humanité dépasse la capacité renouvelable de la planète sur une année entière. Ce jour arrive de plus en plus tôt dans l'année, ce qui illustre le problème de la surconsommation. (*Ce 2 août, on aura consommé toutes les ressources de la planète, 2023*)

Actuellement, l'écologie est un enjeu majeur et énormément de personnes se mobilisent autour de la réflexion sur la rectification des actions passées et sur la façon dont est envisagé le futur.

Cependant, les solutions proposées sont imparfaites.

Prenons l'exemple de la voiture, son usage étant responsable de près de 60% des émissions de CO2 issues du transport de passagers. (*Émissions de CO2 des voitures, 2023*)

Trop souvent, on cherche à « soigner des symptômes » plutôt que de traiter les causes des problèmes.

Ainsi, les voitures thermiques polluent trop, donc on décide de trouver une alternative qui, en l'occurrence, est la voiture électrique, au lieu de reconsiderer la façon dont nous nous déplaçons.

Si au lieu de proposer des alternatives qui souvent, ne sont même pas des solutions ou ne le sont qu'en partie, nous décidions de changer notre façon de faire, de vivre, de bouger, de consommer, les changements auraient de réels impacts.

Certes, le domaine de la mobilité n'est peut-être pas le plus pertinent à envisager dans le cadre de ce mémoire, mais il est assez évocateur de notre tendance à trouver des solutions à des problèmes que nous avons-nous-mêmes créés.

La crise écologique actuelle est sans nul doute une conséquence de la consommation des ménages, celle-ci jouant un rôle crucial dans les émissions globales de GES. (Ivanova et al., 2020) Tous les processus sont accélérés. On produit hors saison, souvent avec l'aide de produits chimiques et de façon intensive pour satisfaire la demande, créée de toute pièce par ceux qui en tirent des bénéfices.

Le domaine vestimentaire constitue une autre illustration de ce phénomène : pour proposer des prix plus attractifs, on délocalise la production, on réduit la quantité de matière utilisée, tout ça dans l'optique que le vêtement coûte moins cher à la fabrication. Ce faisant, on peut

multiplier les collections et créer de nouveaux besoins abordables et inutiles qui deviennent plus fréquents. Il en va de même pour l'industrie bovine ou celle des compléments alimentaires, pour ne citer que celles-là, mais ce n'est pas vraiment le sujet de ce travail.

Par ailleurs, certaines enseignes, comme *Action* se cachent derrière un rôle social pour finalement créer des besoins au lieu de répondre à la demande. (Thomas, 2018) La crise économique, tout comme la crise du COVID, ont créé un contexte propice à ce développement. En effet, nombreux ont voulu réduire leurs dépenses et *Action* leur en a donné l'occasion. Cependant, ce n'est qu'illusion : on croit faire des bonnes affaires, mais on fait des dépenses inutiles, séduits par les prix très bas. (Marien, 2023)

Il paraît évident que la volonté de gagner plus d'argent paralyse la mise en pratique de solutions plus « radicales », qui pourraient se révéler plus efficaces.

Jusqu'ici, on n'a adopté que des demi-mesures, mais force est de constater que les ressources s'épuisent et qu'un retour à l'essentiel s'impose. C'est dans cette optique que j'envisage d'aborder le concept de la sobriété, qui me semble aujourd'hui la solution la plus aboutie.

Aussi, j'ai consulté le site de l'ADEME qui est l'agence de la transition écologique en France. Sa mission est de participer à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. (ADEME, 2024)

Conscients de la nécessité d'agir, les spécialistes de l'ADEME ont imaginé quatre scénarios pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. (ADEME, 2021a) Parmi eux, deux sur quatre concernent la sobriété. Le premier scénario, appelé « Génération frugale », est centré sur la sobriété d'une façon générale et approfondie, présentée comme une solution à part entière. Le deuxième, appelé « Coopérations territoriales », aborde la sobriété comme faisant partie de la solution, dans un rôle plus secondaire, tandis que le troisième est centré sur les technologies vertes. Le quatrième enfin, appelé « Pari réparateur », repose sur « [...] la capacité à réparer, les systèmes sociaux et écologiques. ». (« Agence de la transition écologique : Les scénarios », 2024) Un résumé sous forme de tableau des différents scénarios figure en annexe (voir ANNEXE 1 : La société en 2050).

La sobriété apparaît comme un moyen de réduire la demande, ce qui est indispensable si l'on considère que, jusqu'ici, nous avons produit et consommé sans tenir compte des limites de la planète, de la même façon que nous nous sommes débarrassés des biens de consommation. Elle doit s'accompagner d'une efficacité énergétique qui dépend de la technologie et est donc confrontée à certaines limites. (ADEME, 2021b)

C'est pourquoi la sobriété apparaît comme un objectif déterminant à atteindre à court terme. Dans cette optique, l'ADEME a relevé trois stratégies complémentaires à adopter. La première, relativement rapide et facile à appliquer, entend réduire le gaspillage au sens large. La deuxième se veut plus concrète et vise à étudier la faisabilité de nouvelles pratiques. Il est entendu par là qu'il faudrait fournir les infrastructures et équipements qui permettraient la réalisation de pratiques nouvelles, tant pour les entreprises que pour les citoyens. La dernière

se révèle plus exigeante en termes d'implication des différents acteurs de l'économie puisqu'elle tend vers un changement des mentalités. (ADEME, 2021b)

Dans la société actuelle, le sujet fait débat. Les points de vue divergent, la sobriété étant perçue différemment : certains la ressentent comme une privation, pour d'autres, au contraire, elle apparaît comme une évidence. (ADEME, 2021b)

Dans le scénario n°1, appelé « Génération frugale », la sobriété est volontaire et assortie d'une série de mesures contraignantes pour arriver à la frugalité. Vu l'échéance de 2050, on ne peut se contenter d'une sobriété volontaire. Pour accélérer le processus, d'autant que la perception diffère selon les individus, des mesures complémentaires, contraignantes, sont à mettre en place : limites, quotas, etc. (ADEME, 2021b)

Néanmoins, il importe de rester lucide et de ne pas verser dans l'excès. Trop de contraintes n'engendreraient en effet que frustration chez l'individu, ce qui serait tout sauf une motivation et représenterait même un frein au plaisir, et donc à l'adoption de cette sobriété. Ainsi se conçoit le stéréotype du « rabat-joie » dont le mode de vie apparaît comme contraignant et peu désirable. (Numberly (1000mercis Group), 2022)

Enfin, s'interroger sur la sobriété implique de s'interroger sur les inégalités, bien présentes dans notre société. La démarche de sobriété nécessite une approche plus équitable. En effet, une partie de la population ne peut se permettre de diminuer sa consommation, celle-ci étant déjà des plus limitées. (ADEME, 2021a) Par ailleurs, limiter la quantité en achetant mieux nécessite un investissement que d'aucuns ne peuvent faire.

La sobriété est donc devenue nécessaire mais les défis liés à son implémentation sont nombreux.

2. Le marketing

Le marketing est parfois critiqué pour encourager une consommation excessive et provoquer des conséquences écologiques et sociales négatives, telles que la surconsommation de plastique, le dépassement des limites planétaires, et l'usage des pesticides pour l'agriculture intensive, par exemple. (Peattie, 2001) En effet, la surconsommation provoque un déséquilibre environnemental et ce phénomène est encore accentué par la croissance démographique. (Julien, 2011) Par le biais de la publicité, toujours plus présente dans notre société, le marketing pousse à la consommation, même à notre insu, puisqu'on ne peut y échapper. (Laoyan, 2024) (Simms, 2021)

Le marketing commercial est l'un des domaines nécessitant une transformation radicale, vu sa capacité à changer les comportements, en l'occurrence, vers une consommation suffisante. En effet, le marketing est un outil privilégié pour créer et entretenir des relations avec les clients. (Gossen et al., 2019)

Selon Nicolas Lambert, « Le marketing ne crée pas des besoins fondamentaux [...], mais il peut créer des besoins dérivés en amenant de nouvelles solutions à ces besoins fondamentaux. » (2023, p.47) Le rôle du marketing, et sa responsabilité, est de déterminer quels besoins satisfaire.

En règle générale, le marketing se focalise sur l'encouragement de la demande et l'acquisition de biens matériels ou de services commerciaux afin de satisfaire les besoins et les désirs des clients. (Gossen et al., 2019) D'après Kotler et al., « Le marketing est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur. » (2019, p.5) Le marketing suggère des moyens de répondre à des désirs et/ou des besoins engendrés par les forces sociales. (Kotler et al., 2019)

Dans cette optique, le marketing durable ou écologique (« green marketing ») n'est pas en reste, puisqu'il est principalement concentré sur le fait de convaincre les consommateurs d'acheter autant de produits (même s'ils sont différents et plus respectueux de l'environnement) ou de s'en débarrasser de manière plus responsable. (Gossen et al., 2019) Le *green marketing* encourage l'achat de produits ayant moins d'impact négatif sur l'environnement sans pour autant questionner la quantité de produits achetés et consommés. (Köder, 2022)

De plus, l'engagement envers la durabilité peut même être une source de valeur commerciale et compétitive. (Trivedi et al., 2018) Il apparaît que le marketing durable n'obéit pas nécessairement à une motivation gratuite car, comme le souligne Kerstin Köder, les avantages du marketing durable résident dans l'attraction de clients et d'employés ainsi que dans l'amélioration de la réputation de la marque ou de l'entreprise. (2022)

Le marketing et la réduction de la consommation se révèlent étroitement liés lorsqu'ils sont envisagés selon deux concepts alternatifs : le marketing social et le démarketing.

D'une part, le marketing social traite des enjeux sociaux publics et encourage une modification volontaire des comportements des publics visés dans le but d'améliorer le bien-être des individus ou de la société, tout en assurant une transformation sociale efficace, efficiente, équitable, juste et durable. (Gossen et al., 2019)

D'autre part, l'objectif du démarketing est de diminuer la demande en temps de pénurie en inversant les méthodes de marketing, dites traditionnelles. Cependant, la durabilité n'est en général pas la principale raison pour laquelle la demande est réduite, voire supprimée, et il existe peu d'études sur le démarketing pro-environnemental. (Gossen et al., 2019)

Malgré leur contribution à la réduction de la consommation, ces deux concepts n'ont pas été assez étendus pour atteindre l'objectif de suffisance. Des initiatives de marketing social sont

privilégiées dans le domaine de la santé et par les institutions de politique publique. Ces initiatives ont pour but d'encourager la modification d'un comportement en le décourageant ou en l'encourageant. Les campagnes destinées à combattre le tabagisme constituent un bon exemple de l'objectif de modification par le découragement, les campagnes visant à inciter au don de sang, quant à elles, sont un exemple de modification par l'encouragement.

Le démarketing, quant à lui, n'est généralement pas destiné à promouvoir une consommation durable. Si le secteur touristique a tendance à vendre du rêve dans ses campagnes, certains endroits, victimes de leur succès, choisissent de recourir au démarketing afin de préserver la qualité de vie des locaux, celle de l'expérience vécue par les touristes et l'environnement.

En outre, ces concepts de marketing sont peu utilisés par les entreprises en raison de leur engagement envers le profit, la croissance et la consommation croissante et elles ont tendance à éviter toute responsabilité quant aux conséquences néfastes de la consommation excessive. Par conséquent, même si les discours marketing reconnaissent la suffisance, celle-ci est souvent considérée comme une préférence personnelle des consommateurs plutôt que comme une responsabilité des entreprises. (Gossen et al., 2019)

Pour Nicolas Lambert, le marketeur² a un rôle crucial à jouer. En effet, nous vivons dans un système dans lequel les choix de tous les acteurs, les entreprises et les consommateurs dans ce cas-ci, s'influencent mutuellement. Déterminant tant pour le consommateur que pour l'entreprise, le marketeur a un double rôle : il influence la consommation tout en définissant l'offre. (Lambert, 2023)

Généralement, le marketing use de techniques redoutables pour influencer le consommateur. Cela constitue certainement l'une des raisons pour lesquelles notre monde a basculé dans la surconsommation. Il est dès lors urgent de se soucier des conséquences sur les individus ainsi que sur la planète pour revenir à un marketing à vocation plus louable. (Lambert, 2023)

En effet, jusqu'à présent, la majorité des recherches et théories autour du marketing ne le considèrent que comme un moyen d'augmenter le profit des entreprises. Or, ce point de vue est clairement incomplet. Il serait nécessaire de transformer la vision que la société a du marketing afin de rencontrer les enjeux écologiques et sociaux. Actuellement encore trop peu de recherches sont faites sur un marketing centré sur la durabilité et donc sur le bien-être social et écologique. (Dyck et al., 2023)

Le marketing durable

Le développement économique débridé ne s'est guère préoccupé de ses conséquences sur l'environnement : nombreux sont les hommes qui ne peuvent profiter des ressources de base et la nature s'épuise et est « perturbée ».

Il est urgent d'adopter un marketing durable. (Trivedi et al., 2018)

² Marketeur (nom) : professionnel du marketing. (Larousse, s. d.-a)

Charlie Thompson définit le marketing durable comme une pratique visant à orienter les entreprises, les marques et la société vers un avenir durable, en influençant la prise de conscience et l'action dans les systèmes économiques et socioculturels, en assumant la responsabilité nécessaire de leurs impacts. Ce faisant, il agit au service du bien-être à long terme de tous. (2023)

Si au départ, on le voit, les intentions d'un marketing plus durable sont louables puisque l'objectif était de répondre aux défis environnementaux et sociaux, on constate qu'il n'a pas l'effet escompté puisqu'il est souvent utilisé à des fins commerciales (cf. supra p.8) et qu'il n'implique pas un changement de la façon d'acheter des consommateurs.

Selon moi, le marketing durable mérite tout de même d'être abordé puisque l'intention qui en était à l'origine est un premier pas vers la conscientisation de l'impact de notre consommation.

Pour que l'objectif de départ soit atteint, des facteurs psychologiques sont à prendre en compte lors de la création d'une stratégie de marketing durable.

Une étude a été réalisée sur la façon d'encourager les comportements de consommation durable et 5 facteurs psychologiques ont été identifiés. (White et al., 2019)

Premièrement, le développement d'habitudes. Il est important de répéter un comportement dans des contextes similaires jusqu'à ce qu'il devienne automatique. On sait que les comportements deviennent plus faciles à maintenir lorsqu'ils sont automatisés et intégrés dans le quotidien.

Deuxièmement, l'influence sociale. Elle se manifeste de différentes façons : soit le consommateur fonde son comportement sur ce qu'il croit être socialement approprié, soit l'identification à certains groupes sociaux peut exercer une influence sur son comportement, soit le consommateur est en quête d'approbation et d'amélioration de son statut social et il adopte un comportement durable.

Troisièmement, le « soi individuel ». L'identité personnelle et les valeurs de l'individu peuvent renforcer les comportements durables. Les avantages personnels qu'un consommateur peut tirer d'un comportement durable peuvent aussi l'encourager dans ce comportement.

Quatrièmement, les sentiments et la cognition. Les émotions jouent un rôle crucial dans la motivation des comportements durables. En concrétisant les conséquences des comportements durables, on facilite le dépassement de l'abstraction.

Cinquièmement, la tangibilité. Les comportements pro-environnementaux deviendront plus pertinents et plus tangibles pour les individus si on leur communique les impacts immédiats et locaux. Pour rendre les problèmes environnementaux plus concrets et personnels, on peut utiliser des analogies, des récits et des images parlantes.

Même si le marketing durable n'est pas une solution suffisante puisqu'il ne vise pas à réduire le niveau de consommation, il constitue déjà un premier pas.

Le marketing sobre et le marketing de la sobriété

Malgré leur contribution à la réduction de la consommation, les deux concepts de marketing social et démarketing n'ont pas été assez étendus dans la pratique pour atteindre l'objectif de suffisance. (Gossen et al., 2019) C'est pourquoi, dans ce travail, nous nous intéressons au marketing sobre et au marketing de la sobriété qui paraissent plus prometteurs.

À l'inverse du marketing « classique », qui a pour objectif d'inciter à l'achat, le marketing sobre va se recentrer sur des besoins.

Valérie Guillard distingue le marketing de la sobriété du marketing sobre. En effet, elle identifie le marketing de la sobriété comme une utilisation du marketing dans le but de promouvoir la sobriété. Le marketing sobre, quant à lui, concerne un produit ou service qui découle directement d'un besoin. Dès lors, chaque étape, de la conception du produit à sa publicité, sera pensée en visant au maximum la sobriété. (Guillard, 2022)

Le marketing de la sobriété évoque donc davantage la « fin », l'objectif, et le marketing sobre les moyens utilisés pour y arriver. Ce dernier est considéré comme un levier vers une société soutenable, vu le besoin de sensibilisation. Aussi, il faut d'abord que les marketeurs soient sensibilisés au développement durable pour qu'ils puissent incorporer le message à leurs campagnes. L'humain étant le principal défi de la gestion du changement, le rôle du marketeur est d'être assez convaincant pour montrer aux consommateurs l'intérêt d'un produit ou d'un comportement responsable. (Jahnich, 2013)

Il existe une multiplicité de définitions du marketing sobre, décrit littéralement en anglais comme le « marketing orienté vers la suffisance/suffisance ». Afin d'arriver à ce qui se rapproche le plus d'une définition, Gossen et Kropfeld ont utilisé l'approche du marketing mix (4P's) en l'adaptant à des objectifs sobres. (2022)

Dans cette optique, la stratégie « Produit » (de l'anglais *product*) met l'accent sur la longévité, la qualité, la durabilité, la réparabilité, la modularité et l'intemporalité ainsi que sur la mise en place de services complémentaires (réparation, entretien, offre de seconde main).

Afin de changer les pratiques de consommation vers une consommation plus sobre, la politique de « Communication » (*promotion* en anglais) a pour objectif d'informer le public sur son impact sur l'environnement et sur les solutions qui s'offrent à lui. Ce faisant, elle contribue à l'éducation du public.

Au niveau de stratégie de « Prix » (*price*), on évite les réductions, on pratique des prix premium et on essaie que le prix reflète l'impact du produit au sens large, c'est-à-dire tout au long de son cycle de vie.

Pour finir, avec la politique « Lieu/Distribution » (en anglais *place*), celle-ci privilégie le contact direct avec les clients dans le but de mettre l'accent sur leur expérience et de pouvoir faire passer un message de consommation sobre, même si elle revêt moins d'importance que les politiques de produit et de communication. (Gossen & Kropfeld, 2022)

La notion de marketing mix sera explicitée davantage dans la partie 2 de ce travail.

Si aucune étude ne fait part d'une efficacité certaine du marketing sobre, on se doit de reconnaître son lien avec la confiance témoignée par le consommateur aux entreprises et à leurs motivations altruistes. (Gossen & Kropfeld, 2022)

Le marketing sobre se distingue du marketing durable en incluant l'enjeu de réduction de la demande grâce à l'intégration de services qui permettent soit d'assurer la longévité des produits (réparation, entretien), soit de remplacer la nécessité d'achat (location). (Gossen & Kropfeld, 2022)

Un marketing sobre implique de revoir le concept de Marketing Mix, chose que nous entreprendrons de faire dans la partie « Cadre théorique » avec un accent mis sur la fidélisation.

3. La sobriété

La littérature sur le sujet étant majoritairement en anglais, la notion de « suffisance », en anglais *sufficiency*, s'apparente à celle de la sobriété comme on l'entend dans ce travail. Le philosophe André Gorz a utilisé ce terme pour renvoyer une image plus positive du terme « sobriété » dans « Eloge du suffisant », article paru en 1992 et republié sous forme de livre en 2019. (*Que signifie concrètement une politique de sobriété ?*, 2022)

Dans le présent travail, le terme « suffisance » et celui de « sobriété » renvoient au même concept.

La sobriété dans le cadre de la durabilité

Si la sobriété renvoie traditionnellement à un mode de vie influencé par la philosophie et la religion, sa définition a évolué étant donné l'évolution de la consommation et de la croissance économique depuis les années 70.

La sobriété prend tout son sens si on se réfère à la sagesse des peuples anciens, quand les hommes consommaient ce dont ils avaient besoin, en respectant la nature et ce qu'elle avait à offrir. (Cezard & Mourad, 2019) Cette manière de vivre n'est pas sans rappeler des propos chrétiens comme ceux de Saint François d'Assise qui fait de la « pauvreté », aujourd'hui on dirait *sobriété*, une vertu garantissant plus de justice sociale. (Fr. Luc Mathieu, 2015)

Aujourd'hui, on l'adapte à notre époque. On parle par exemple de sobriété énergétique et la sobriété, au sens large, est apparentée à différentes démarches visant la modération. (Cezard & Mourad, 2019)

Selon l'ADEME, il est pour ainsi dire impossible de donner une définition unique de la sobriété. Pourtant, un élément commun revient dans toutes les définitions : « une recherche de « moins », de modération des biens et des services produits et consommés, tout en recherchant un « mieux », notamment une augmentation de la qualité de vie et du bien-être. » (Cezard & Mourad, 2019, P.5)

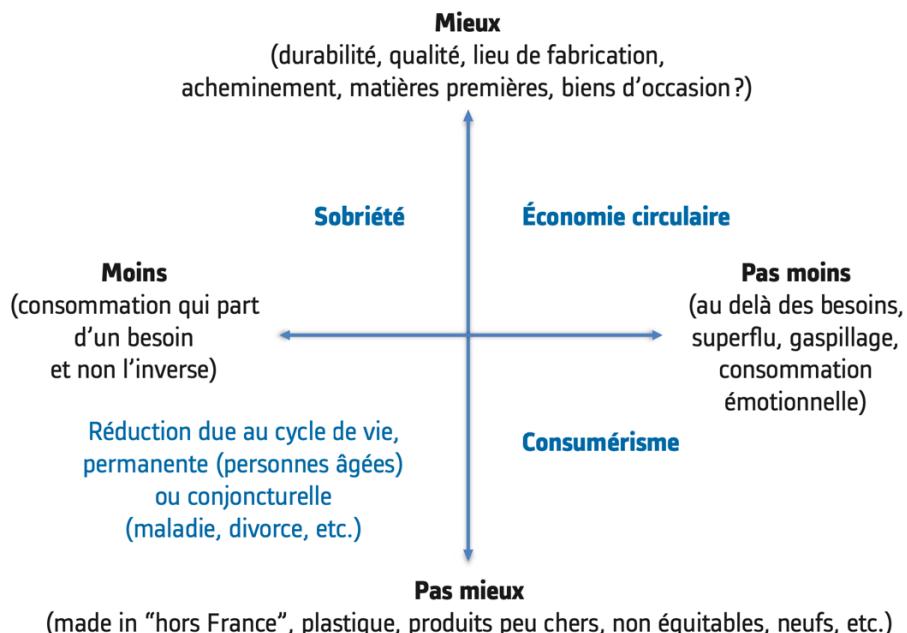


Figure 2 : La sobriété, consommer moins et mieux

Source : Guillard, V. (2022). Comment amener le consommateur à vraiment pratiquer la sobriété ? *Le journal de l'école de Paris du management*, 157, 31-37. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/jepam.157.0031>

Dans une interview avec Novethic, Yamina Saheb, experte du GIEC donne sa propre définition, après 5 ans de travail et de recherches : « La sobriété repose sur quatre piliers. Ce sont des politiques publiques et des pratiques du quotidien – les secondes étant induites par les

premières – qui évitent en amont la demande en ressources naturelles, qui garantissent le bien-être de tous, une vie décente pour tous, et qui s'inscrivent dans le respect des limites planétaires et non pas seulement du budget carbone. Sans ces quatre piliers ensemble, on ne fait pas de la sobriété mais du greenwashing. » (Alvarez, 2024)

La pratique de la sobriété apparaît comme une solution pour la réduction des volumes de production et de consommation. Elle inclut aussi une redistribution équitable des richesses pour satisfaire les besoins essentiels pour une vie de qualité. (Beyeler & Jaeger-Erben, 2022) C'est un thème fréquent dans nos sociétés modernes. Elle fait partie intégrante des réflexions sur les impacts environnementaux de nos activités, de nos modes de vie. (Cezard & Mourad, 2019)

Il importe de faire la distinction entre deux niveaux de sobriété. D'une part, elle peut se révéler faible : on consomme mieux parce qu'on réutilise, mais on ne consomme pas moins. C'est le cas de l'économie circulaire dont Yuman est une parfaite illustration. D'autre part, elle peut être forte : on se dépossède, on fait avec ce que l'on a. (Guillard, 2022)

« [...] la « suffisance » ou « sobriété » – définie comme une **limitation des biens et services produits et consommés à un niveau « suffisant »** et non superflu – serait indispensable entre temps pour viser une empreinte écologique soutenable à l'échelle terrestre. » (Cezard & Mourad, 2019) (p.4)

Il est incontestable dans un processus qui vise à la durabilité que la sobriété se révèle indispensable : à la fois complémentaire de l'efficacité, mais distincte. (Cezard & Mourad, 2019)

Récemment, l'ADEME a défini la démarche de sobriété comme « le questionnement des modes de vie, de consommation et de production afin de maîtriser la consommation des biens, d'énergie et de services. » (ADEME, 2021a) p.13

Suivant que l'on adopte le point de vue de l'entreprise, celui du consommateur ou des décideurs, le concept se décline différemment. D'ailleurs, l'ADEME distingue, dans son rapport sur l'Horizon 2050, trois types de sobriété : sobriété d'usage, dimensionnelle et coopérative. « [...] la sobriété d'usage (déplacement à pied ou à vélo, commerces de proximité privilégiés...), la sobriété dimensionnelle (alléger le poids des véhicules...) et la sobriété coopérative (habitat plutôt collectif, location d'équipements qu'on utilise peu souvent plutôt que de les acquérir...). » (ADEME, 2021a) p.13

La sobriété d'usage relève de la responsabilité des consommateurs, la sobriété dimensionnelle incombe aux pouvoirs publics et aux entreprises et la sobriété coopérative serait plutôt initiée par les entreprises.

Tableau 1 : La responsabilité des acteurs en fonction du type de sobriété

Type de sobriété	Responsabilité
Sobriété d'usage	Consommateurs
Sobriété dimensionnelle	Pouvoirs publics
	Entreprises
Sobriété coopérative	Entreprises

Trois acteurs principaux ayant été identifiés, nous examinerons la sobriété pour chacun d'eux.

La sobriété pour les consommateurs

Pour que la sobriété puisse se révéler efficace écologiquement, il est nécessaire que chaque individu dépasse ses propres intérêts. (Guillard, 2022) Or, il est vrai, l'individu a tendance à satisfaire ses propres besoins et envies sans vraiment se soucier de l'impact de son comportement.

Trop souvent aussi, le consommateur a tendance à rendre le marketing responsable de sa surconsommation, phénomène apparenté à une forme de « déni de responsabilité ». (Pereira Heath & Chatzidakis, 2012) Que le marketing influence les comportements, c'est une réalité. Il influence, mais sans contraindre, et c'est au consommateur de garder un esprit critique et de faire un choix conscient, assumant ainsi sa pleine responsabilité.

Dans la littérature, on associe généralement la sobriété aux consommateurs, en insistant sur la responsabilité des ménages. Dans son article « Quantifying the potential for climate change mitigation of consumption options », Diana Ivanova met en évidence le rôle crucial de la consommation des ménages dans les émissions globales de GES. (2020)

Il est vrai qu'à un niveau microéconomique, du côté du consommateur, la sobriété implique une auto-restriction représentative d'un changement de comportement conscient, accompagné de nouvelles normes et de nouvelles valeurs. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022)

Des changements de consommation spécifiques ont déjà été identifiés, qu'il s'agisse de réductions absolues, de longévité des produits ou de pratiques de partage.

Cela implique de revoir la conception du bien-être individuel et de repenser les notions de besoins et désirs, que l'on a tendance à confondre.

Consommer moins ne doit pas rimer avec frustration : une consommation sobre n'est pas subie, elle est volontaire, du moins en ce qui concerne la sobriété d'usage, relevant de la responsabilité des consommateurs. Cette démarche doit évidemment se caractériser par la cohérence. Néanmoins, même volontaire, la sobriété peut revêtir deux aspects. Nous avons vu qu'elle pouvait d'une part se révéler faible : on consomme mieux parce qu'on réutilise,

mais on ne consomme pas moins. Pour rappel, c'est le cas de l'économie circulaire. D'autre part, elle peut être forte : on se dépossède, on fait avec ce que l'on a. (Guillard, 2022)

Bien que la sobriété forte, c'est-à-dire consommer mieux et moins, soit l'objectif idéal vers lequel il faudrait tendre, on ne peut se cacher que la démarche sera progressive. (Guillard, 2022)

Selon Valérie Guillard, la sobriété se définit comme une démarche de modération consciente de la consommation des ressources. Elle doit être volontaire et non subie, et distincte de la précarité. Cependant, il serait souhaitable de repenser le plaisir de la consommation, rendre la sobriété désirable, revaloriser sa pratique car trop souvent, elle est perçue comme une limitation et se heurte à des normes personnelles et sociales : nous sommes attachés aux objets et ils nous définissent. De plus, les dispositifs matériels pour soutenir les pratiques sobres sont insuffisants. (Guillard, 2022)

La sobriété n'est pas un terme à connotation négative. Consommer moins, c'est plutôt consommer en gardant la notion de « suffisant » en tête. (Gossen et al., 2019)

Individuellement, la consommation sobre implique de repenser ses besoins personnels pour modifier les comportements de consommation excessive et réfléchir à la relation entre une consommation abondante et l'épanouissement personnel (Gossen et al., 2019)

Aussi, il me semble justifié d'évoquer la consommation responsable qui, si elle n'est pas synonyme de consommation sobre, semble en être une des premières étapes. Nous envisagerons donc ci-après les fondements de celle-ci.

Selon Gilles Séré de Lanauze, « La consommation responsable s'inscrit dans la prise de conscience croissante des effets de la consommation sur l'environnement du consommateur et du rôle que ce dernier peut désormais jouer, par ses décisions et comportements de consommation, sur l'infexion de ces effets. » (2018, P.17)

La consommation responsable repose sur la raison et 2 principes :

- En vue de l'obtention de bénéfices à long terme, le consommateur est prêt à fournir un effort immédiat.
- Le bénéfice commun est préféré à l'intérêt personnel.
(Séré de Lanauze, 2018)

Selon une étude de Gilles Séré de Lanauze, le modèle du consommateur responsable repose sur 4 préoccupations majeures :

- Le refus du gaspillage et de la surconsommation
- Une attention/sensibilité envers autrui
- L'écologie et la préservation de l'environnement
- La prise en compte des conséquences futures (2018)

Le concept de consommateur responsable est généralement perçu comme relevant davantage du devoir et de la rationalité que du plaisir. Cette perception sert de fondement à diverses autres critiques négatives qui peuvent lui être adressées. (Séré de Lanauze, 2018)

En effet, Gilles Séré de Lanauze a identifié 4 stéréotypes négatifs du consommateur responsable :

Le consommateur très convaincu, à la limite du fanatisme : on l'appelle *l'intégriste*.

Celui qui renvoie une image d'isolé social, de marginal, toujours dans la privation est désigné comme *l'ermite*.

Le rabat-joie quant à lui, est triste, rigide, trop sérieux et moralisateur. Il boude le plaisir au profit du devoir.

Enfin, le consommateur, hautain, caractérisé par un côté financièrement supérieur adhère plus par mode que par conviction : on l'appelle *le snob*. (2018)

D'aucuns pourraient déplorer le jugement porté, inhérent à tout stéréotype³.

La sobriété pour les pouvoirs publics

Un point de vue macroéconomique nous permet de comprendre que la responsabilité de la sobriété n'incombe pas exclusivement aux consommateurs, puisqu'il vit dans un environnement social et institutionnel dans lequel la consommation est un facteur essentiel du bien-être. Il est nécessaire que le système capitaliste actuel soit capable de créer des avantages sociaux et environnementaux, ce qui n'est pas le cas actuellement. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022)

Selon Sheth & Parvatiyar, notre planète et notre société ne peuvent être protégées de manière adéquate sans l'intervention du gouvernement. En effet, les gouvernements peuvent influencer et contrôler les industries afin de les empêcher de nuire à l'environnement. Cela pourrait se faire grâce à des réglementations et des politiques sur la production et la consommation. D'un point de vue plus social, des politiques et des lois pourraient aussi être mises en place pour assurer le bien-être des travailleurs. (2021)

La suffisance est définie comme l'évitement de la surconsommation et de la sous-consommation, visant à réduire les niveaux de consommation matérielle de manière absolue pour garantir le bien-être humain tout en préservant la stabilité écologique. (Gossen et al., 2019)

Face à des normes sociales bien ancrées desquelles peut découler la surconsommation, Kate Soper et Pierre Rabhi proposent d'associer les concepts de sobriété et de modération, peu

³ Stéréotype (n.m.) : Caractérisation symbolique et schématique d'un groupe qui s'appuie sur des attentes et des jugements de routine. (Larousse, s.d.)

attrayants, à des modes de vie alternatifs plus agréables et moins matérialistes, pour les rendre plus positifs, plus séduisants. Néanmoins, les adopter suppose des changements dans les attitudes culturelles et les structures économiques, mais aussi un support institutionnel et une modification des normes sociales. (Rumpala, 2015)

D'ailleurs, selon le 6^{ème} rapport du GIEC (2023), « une action politique forte est indispensable pour effectuer la transition vers plus de sobriété en accompagnant les individus ». Il s'agirait d'adopter « des mesures permettant d'éviter les demandes en énergie, mais aussi en matériaux, terres, eau ... , tout en assurant le bien-être des personnes ». (*Synthèse du 6e rapport du GIEC*, 2023)

Le GIEC considère la sobriété comme une stratégie essentielle pour lutter contre le changement climatique. Dans cette optique, il recommande des changements de comportement tant au niveau de la mobilité qui doit viser à la décarbonation , qu'au niveau de la consommation, par exemple la consommation alimentaire : moins de viande au profit du végétal. (Cancel, 2022)

La sobriété pour les entreprises

L'article de Jungell-Michelsson & Heikkurinen (2022) aborde également la responsabilité des producteurs, du côté donc des entreprises, dans l'adoption de la sobriété.

Les producteurs ont eux aussi un rôle à jouer, que ce soit dans l'influence des comportements des consommateurs ou même dans la restriction de leur offre. En effet, les entreprises influencent les gammes de produits et de services disponibles, ce qui les implique de façon indirecte dans la consommation excessive. (Gossen & Heinrich, 2021)

Si on résume l'idée dans ses grandes lignes, la suffisance implique la décision de limiter la demande ou l'offre indépendamment des considérations de marché. En d'autres termes, il faut être prêt à sacrifier une croissance et des profits potentiels. Ainsi, la suffisance est comprise comme exigeant un changement de paradigme vers une croissance limitée (voire nulle) des profits. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022) Pourtant, on ne peut nier l'importance d'un profit raisonnable pour faire vivre l'entreprise. (Lambert, 2023, p.45)

On comprend pourquoi actuellement, seules les ONG et les ASBL ont adopté ce mode de fonctionnement. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022)

Puisqu'on mentionne l'importance de la cohérence dans la définition de la sobriété, il est important de souligner que celle-ci implique pour les entreprises que chaque décision soit prise dans ce sens. Ainsi, dans le marketing, la cohérence voudrait qu'une campagne sobre se soucie également des moyens utilisés. L'impact de la communication ne suffit pas. (Cezard & Mourad, 2019)

La sobriété n'étant pas un comportement spontané, le marketing a un rôle crucial à jouer dans la promotion de cette consommation sobre et le soutien à des modes de vie durables.

Qui doit agir ?

Nous l'avons vu en définissant la sobriété, tout le monde est concerné.

Si l'on se réfère aux quatre piliers de la définition de la sobriété de Yamina Saheb, on constate la responsabilité de chacune des parties. Le gouvernement joue un rôle dans la mise en place de nouvelles politiques publiques. Les entreprises influencent le comportement des consommateurs à travers leur offre de produits et leurs communications, ce qui en fait un acteur important dans le processus d'évitement de la demande. Il incombe aux consommateurs de changer leurs pratiques quotidiennes. La garantie du bien-être et d'une vie décente pour tous, tout en respectant les limites planétaires revient à se situer dans « l'espace sûr et juste pour l'humanité » (*the safe and just space for humanity*), notion introduite par Kate Raworth au sujet de l'économie du donut. (« What on Earth Is the Doughnut? », 2013) Les quatre piliers étant nécessaires ensemble pour atteindre la sobriété, l'importance d'une action de la part de toutes les parties prenantes se révèle indispensable. (Alvarez, 2024)

Un concept-clé

La sobriété peut être étudiée selon plusieurs dimensions. Un article de Jungell-Michelsson & Heikkurinen (2022) a identifié 3 racines différentes à cette sobriété : l'économie écologique, l'écologie politique et la philosophie écologique.

L'économie écologique fait apparaître la sobriété comme une solution à la situation écologique engendrée par des économies visant la croissance et par la société de consommation. La sobriété est, dans ce cas-ci, synonyme de décroissance.

Une autre racine du courant réside dans le fait de reconnaître que le capital naturel n'est pas totalement substituable par le capital économique et humain, mais que ces formes de capital sont complémentaires. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022) C'est une vision propre à l'économie écologique, qui l'oppose à l'économie standard selon laquelle la substituabilité est parfaite. On dit alors que l'économie standard soutient une durabilité faible, tandis que l'économie écologique soutient une durabilité forte. (Froger et al., 2016) Parmi les économistes de référence en la matière, on retrouve Herman Daly, Robert Costanza et Nicholas Georgescu-Roegen. (Bartkowski, 2016)

Dans le contexte de l'écologie politique, la suffisance peut prendre un caractère plus social et politique. En effet, dans de nombreux pays, la mondialisation et l'urbanisation créent des problèmes relatifs à la justice sociale, au travail et à l'approvisionnement.

La notion de métabolisme social est centrale dans ce contexte et se définit comme le flux de matière et d'énergie causé par les activités humaines. Un ralentissement de ce métabolisme

social est nécessaire car trop de dommages écologiques sont et ont été causés par les modes de production actuels.

La sobriété est vue comme une solution à cela et met l'accent sur un partage plus équitable des ressources et la priorisation de modes de production locaux, ce qui améliorerait la durabilité écologique et sociale. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022)

Enfin, la philosophie écologique implique des considérations plus éthiques. La notion de justice distributive apparaît. Elle suppose une adhésion active à des valeurs non matérielles, nécessaires pour soutenir une répartition plus juste des ressources limitées de la planète, tout en améliorant le bien-être. Cette philosophie souligne la nécessité de garantir, pour tous, un minimum de ressources et de trouver un équilibre entre les besoins et les désirs. Selon cette idée qui manifeste des préoccupations écologiques, les notions de frugalité et d'auto-restriction sont définies comme moyens d'accroître le bien-être.

S'engager dans la sobriété, c'est manifester un souci de la nature et des autres. (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022) La philosophie écologique se rapproche, dans l'idée, de l'écologie politique mais met un accent particulier sur le bien-être des uns et des autres.

4. La fidélisation

Fidéliser dans une optique de sobriété se révèle paradoxal. Actuellement, on choisit entre fidéliser et pratiquer la sobriété, au lieu d'envisager les deux de façon simultanée. Choisir entre l'un et l'autre revient à choisir entre le profit (immédiat) et le fait d'assurer un futur aux prochaines générations.

Fidéliser est un enjeu marketing important vu l'impact positif qu'il engendre en créant une relation durable entre l'entreprise et le client.

La stratégie de fidélisation d'une entreprise représente un coût considérable mais c'est un investissement durable puisque l'acquisition de nouveaux clients revient beaucoup plus cher. (*What Is Customer Loyalty?*, 2024) En effet, pour toucher de nouveaux clients, les entreprises doivent mobiliser un certain budget pour des campagnes publicitaires ou des événements promotionnels qui, s'adressant à un public beaucoup plus large, assureront un retour sur investissement moins significatif. (Gallo, 2014)

L'amélioration de la rentabilité est un bénéfice indirect mais non négligeable de la fidélisation car cette dernière permet de garder les clients qui reviennent alors régulièrement et qui sont susceptibles de se transformer en ambassadeurs de l'entreprise.

L'entreprise peut entretenir sa relation avec le client en sollicitant son avis. Ce qui lui permettra de perfectionner son offre et surtout renforcera le lien affectif entre elle et le consommateur.

De nos jours, la fidélisation est encore accrue par Internet, qui facilite la communication. (*What Is Customer Loyalty?*, 2024)

Dans la réalité concurrentielle de notre société, il est essentiel de fidéliser sa clientèle et d'entretenir le rapport avec ses clients.

Qu'est-ce que la fidélisation ?

La fidélité peut se définir selon différentes dimensions.

D'un point de vue philosophique, la fidélité est une vertu morale ou un engagement éthique ancré dans les principes de confiance, devoir et honneur. (Kleinig, 2022)

D'un point de vue marketing, la fidélité est souvent associée au comportement des clients et aux relations avec les marques. Elle peut être classée en deux catégories : la fidélité comportementale et la fidélité attitudinale. La fidélité comportementale fait référence à des achats répétés et à une préférence pour une marque au fil du temps, tandis que la fidélité

attitudinale implique une attitude positive et un attachement émotionnel à une marque, conduisant à une relation à long terme avec la marque. (*Customer Loyalty Definition Analysis*, s. d.)

Pourquoi fidélise-t-on ?

Fidéliser ses clients comporte de nombreux avantages pour une marque et pour un magasin.

Premièrement, c'est une économie considérable. En effet, acquérir de nouveaux clients coûte 5 fois plus cher que de « retenir » un client existant. (Kotler et al., 2019)

La capacité d'une entreprise à garder ses clients et à les empêcher de se tourner vers les entreprises concurrentes, appelée la rétention des clients, est très importante puisque des recherches ont montré qu'une augmentation de 5% du taux de rétention clients pouvait augmenter le profit de 25% à 85%. (Kotler et al., 2019)

Les clients fidèles sont également plus susceptibles de recommander la marque/le magasin à leurs proches, ce qui crée du bouche-à-oreille, qui est une forme de marketing très efficace et surtout peu coûteuse. (9 Ways to Build Customer Loyalty and Why It's Important, 2024)

Par ailleurs, ils dépensent souvent plus dans des magasins auxquels ils sont fidèles. (Olson, 2020)



Figure 3 : La pyramide de la fidélisation

Source : 9 Ways to Build Customer Loyalty and Why It's Important. (s. d.). Enchant.

<https://www.enchant.com/how-to-build-customer-loyalty>

La fidélisation a pour objectif d'emmener le client de la base au sommet de la pyramide ci-dessus.

L'un des avantages de la fidélisation des clients grâce à un programme de fidélité réside dans l'obtention de données informatives sur le client, permettant à l'entreprise d'adapter sa stratégie marketing et de mieux rencontrer ses besoins. (Vandenhoeke, 2024)

Comment fidélise-t-on ?

Il existe plusieurs façons efficaces de fidéliser sa clientèle parmi lesquelles on retrouve :

Le fait d'expliquer l'histoire de la marque et les valeurs qu'elle défend. En effet, partager les convictions et les valeurs d'une marque figure parmi les meilleurs moyens pour un client de se sentir connecté à celle-ci et y être fidèle. C'est aussi l'occasion de construire une communauté autour de ces valeurs, ce qui va créer un sentiment d'appartenance. (*9 Ways to Build Customer Loyalty and Why It's Important*, 2024)

Soutenir une association constitue également un moyen de fidéliser la clientèle en étant un indicateur des valeurs que l'entreprise soutient. Il faut, par contre, veiller à ne pas tomber dans le travers d'utiliser le soutien à une association comme moyen de générer du profit, ce qui reviendrait à instrumentaliser les bonnes actions.

Fournir un service de qualité de façon constante et cohérente est également une façon de fidéliser sa clientèle de façon efficace.

La qualité du service devrait dans l'idéal faire partie de la culture de l'entreprise.

Une approche omnicanale est un bon moyen d'améliorer la qualité du service car en combinant plusieurs canaux de communication et de distribution, on se rend plus disponible pour la clientèle. (*9 Ways to Build Customer Loyalty and Why It's Important*, 2024)

La création d'un programme de fidélité attrayant est l'un des meilleurs moyens de fidéliser sa clientèle. Attention toutefois à veiller à ce que les gens s'engagent et interagissent réellement avec le programme. (*9 Ways to Build Customer Loyalty and Why It's Important*, 2024)

Si on peut résumer ces éléments dans une « recette-type », l'entreprise devrait :

- Assurer un service client de grande qualité.
- Ne pas lésiner sur l'expérience utilisateur (UX), aussi bien en ligne que dans le réel.
- Offrir des récompenses et des incitants dans le cadre d'un programme de fidélité, sans oublier les jours importants comme les anniversaires.
- Assurer une qualité et une cohérence lors des visites des clients. Ceux-ci doivent pouvoir s'attendre à une qualité constante à chaque visite et l'entreprise doit être prête à répondre à leurs attentes.
- Établir une connexion émotionnelle avec la clientèle.
- Assurer une transparence à propos de ses activités et créer ainsi une relation de confiance avec les clients. (Woolnough-Rai, 2023)

Et d'un point de vue sobre ?

Comme évoqué précédemment, le rôle de la fidélisation pour l'entreprise est d'augmenter sa rentabilité. Or, augmenter la rentabilité veut par définition dire augmenter les ventes.

Si l'on augmente les ventes parce que l'on touche un public plus large, l'impact n'est pas vraiment négatif. Cependant, si l'objectif est d'augmenter les ventes en faisant acheter plus aux clients, on peut vite tomber dans la surconsommation (=consommer au-delà de ses besoins).

Baser sa fidélisation sur des produits répondant à de réels besoins me semble entrer dans la définition de la sobriété. En effet, devenir le magasin de référence pour l'achat et le rachat des produits du quotidien est un objectif de fidélisation sobre.

Si on vise l'augmentation du profit, dans un but de croissance par exemple, on peut donc dire qu'une façon plus sobre de l'atteindre serait d'augmenter le nombre de clients et pas le montant du panier moyen. Cela semble moins lié à la fidélisation, mais les nouveaux clients peuvent devenir des clients réguliers à leur tour, ce qui reviendrait à les fidéliser.

Partie 2 : Cadre théorique

Dans cette partie, je vais tenter de construire un tableau adaptant le marketing mix classique pour devenir un marketing mix plus sobre et axé sur la fidélisation.

Ce tableau a pour vocation de devenir un outil de test de la sobriété des entreprises en termes de marketing et, plus précisément, de fidélisation.

Mais d'abord, qu'entend-on exactement par Marketing Mix ?

Marketing Mix

James Culliton, un universitaire de la Harvard Business School, fut le premier à avoir utilisé l'expression « Mix Marketing », en 1948 dans un article intitulé « The Management of Marketing Costs ». (Admasu et al., 2023) Cette expression désignait l'ensemble des principaux éléments influençant les décisions marketing. (Fouzia, 2019)

Le Marketing Mix des 4P (Product, Price, Place, Promotion) comme on le connaît actuellement, est celui d'Edmund Jerome McCarthy et date de 1960. Il constitue la troisième version du modèle, puisque Neil Borden y avait apporté des modifications en 1952, portant à 12 le nombre de variables. (Fouzia, 2019)

Le modèle a été démocratisé par Philip Kotler en 1964. On lui doit donc sa vulgarisation, et non sa création. (Fouzia, 2019)

De nombreuses évolutions du modèle existent, certaines plus connues que d'autres comme les 4C de Lauterborn (1990) ou les 7P de Bitner et Booms (1981), mais les 4P repris par Kotler restent la référence. (Fouzia, 2019)

Selon Kotler et al., « Le marketing mix correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé. » (2019, p.27)

La dimension « Produit » (*Product*) fait référence au produit ou service vendu et inclut les différentes caractéristiques de ce qu'on offre sur le marché. C'est la dimension clé du Marketing Mix, puisque les stratégies concernant les autres dimensions vont en dépendre. (« What Are The 4Ps Of Marketing? », 2022)

La dimension « Prix » (*Price*) représente le coût du produit/service pour le consommateur. La fixation des prix prend en compte les coûts de production, la demande du marché, la concurrence ainsi que la valeur perçue du produit. Le bon prix peut optimiser les ventes et la rentabilité. (« What Are The 4Ps Of Marketing? », 2022)

La dimension « Distribution » (*Place*) concerne les lieux dans lesquels le produit/service sera disponible. De nos jours, cela inclut les canaux de distribution tant physiques qu'en ligne. Cela suppose l'identification des lieux d'intérêt du groupe cible. (« What Are The 4Ps Of Marketing? », 2022)

La dimension « Communication » (*Promotion*) constitue la dernière étape de la stratégie. Elle est composée de tout ce qui est mis en place pour faire connaître le produit/services aux consommateurs. (« What Are The 4Ps Of Marketing? », 2022)

Le modèle a depuis été revisité de maintes façons : de nouveaux P apparaissent et se transforment parfois en C si l'on adopte le point de vue du client. Néanmoins, la référence reste les 4P. Aussi, je m'y suis limitée pour la définition et l'historique de ce concept qu'est le Marketing Mix.

Construction du modèle d'analyse

L'objectif de cette partie est de revisiter les 4P du Marketing Mix sous l'angle de la sobriété.

Dans l'article « “Choose nature. Buy less.” Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry» (2022), Maike Gossen et Maren Ingrid Kropfeld ont revisité le modèle classique des 4P sous l'angle de la sobriété en se concentrant sur l'industrie des vêtements d'extérieur, pionnière dans le domaine. L'article « Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review » (2019) de Maike Gossen également, ainsi qu'Ulf Schrader et Florence Ziesemer a également constitué une base à la réflexion.

Un autre article d'Alan Pomering (2017) concernant le marketing utilisé pour la durabilité suggère d'ajouter des dimensions au mix des 4P.

De fait, et d'après le cours de Strategic Marketing de Mme Degreef, le modèle classique des 4P s'était déjà révélé incomplet avec l'avènement de la technologie et de l'automatisation (De Greef, 2022). Il n'est donc pas étonnant de faire le même constat dans le cadre de la sobriété. Ces dimensions supplémentaires sont au nombre de cinq, mais je n'ai retenu que les trois premières : « Participants », « Process », « Physical evidence », pour reprendre le modèle des 7P du Marketing Mix des services de Booms et Bitner. (Pomering, 2017) Ces 7P comprennent donc les 4P du modèle de base (*Product, Promotion, Price et Place*) auxquels s'ajoutent les 3 P (*Participants, Process et Physical evidence*).

La dimension « Participants » introduit les membres du personnel comme un ingrédient clé pour la réussite du projet. (Pomering, 2017)

La dimension « Physical evidence » est essentielle puisqu'elle peut fournir des indices aux clients qui lui permettraient de faire un choix éclairé par rapport à la multitude de possibilités qui s'offrent à lui. (Pomering, 2017)

La dimension « Process » relève plutôt de la logistique au sens large du terme, qui doit s'inscrire dans une cohérence par rapport à l'objectif poursuivi. Cet élément comprend toutes les activités et services dans lesquels les personnes impliquées jouent un rôle important. (Van Vliet, 2022) De plus, l'entreprise se doit d'offrir une expérience client qui réponde efficacement et avec fluidité à sa demande. (Allen, 2023)

L'évaluation de cette dimension est prise en compte dans la dimension « Preuve physique ». La dimension « Process » n'a donc pas sa place dans le tableau, même si c'est un pilier à part entière dans la stratégie.

Je vais donc utiliser la base des 4P de Gossen et Kropfeld, afin de construire mon tableau d'analyse de la sobriété en entreprise, avec un accent mis sur la fidélisation. Il faudra bien sûr adapter le tableau au secteur de la distribution, secteur auquel appartiennent les différentes entreprises étudiées lors de ce travail.

La notion de « Circularité des produits » étant présente dans l'article qui constituera la base du raisonnement, il me semble opportun de la préciser.

Précisions sur la notion de circularité

La fondation Ellen MacArthur, engagée dans le domaine de l'économie circulaire la définit comme un système où les matériaux ne deviennent jamais des déchets et où la nature est régénérée. Dans une économie circulaire, les produits et les matériaux sont maintenus en circulation grâce à des processus tels que la maintenance, la réutilisation, la remise à neuf, la remanufacture, le recyclage et le compostage. L'économie circulaire s'attaque au changement climatique et à d'autres défis mondiaux, comme la perte de biodiversité, les déchets et la pollution, en découpant l'activité économique de la consommation de ressources finies. (*Circular Economy Introduction*, s. d.)

Le lien entre la circularité et la sobriété se fait au niveau de la consommation de ressources finies. En effet, les deux concepts veulent la réduire.

L'économie circulaire est basée sur 3 principes fondamentaux.

Le premier principe concerne l'élimination des déchets et de la pollution. Actuellement, notre économie est majoritairement linéaire : nous extrayons des matières premières de la Terre, nous fabriquons des produits avec ces matières, et finalement, nous les jetons sous forme de déchets. Une grande partie de ces déchets finit dans des décharges ou des incinérateurs et est

perdue. Ce système ne peut pas fonctionner à long terme car les ressources de notre planète sont finies. En mettant l'accent sur la conception en amont, nous pouvons arrêter les déchets avant même qu'ils ne soient créés. (*Eliminate Waste and Pollution*, s. d.)

Le deuxième principe consiste à maintenir en circulation des produits et des matériaux à leur niveau de valeur le plus élevé. Cela implique de garder les matériaux actifs dans le cycle de consommation, utilisés soit directement sous forme de produits finis, soit, lorsqu'ils ne peuvent plus servir dans leur état de produit fini, comme composants ou matières premières recyclées.

Ce deuxième principe repose sur la conception de produits en tenant compte des cycles technique et biologique. Dans le cycle technique, les produits sont réutilisés, réparés, remanufacturés et recyclés. Dans le cycle biologique, les matériaux biodégradables sont retournés à la terre par des processus, tels que le compostage et la digestion anaérobique. (*Circulate Products and Materials*, s. d.)

Le troisième principe est de régénérer la nature. En passant d'une économie linéaire à une économie circulaire, on soutient les processus naturels et on laisse plus de place pour que la nature puisse prospérer. (*Regenerate Nature*, s. d.)

Pour concrétiser ces principes, 7 piliers ont été identifiés par l'ADEME, rassemblés autour de trois domaines d'action (*Economie circulaire*, 2024) :

- L'offre des acteurs économiques
 - 1) Approvisionnement durable en ressources
 - 2) Écoconception des biens et des services
 - 3) Développement de l'écologie industrielle et territoriale
 - 4) Mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité
- La demande et le comportement des consommateurs
 - 5) Consommation responsable (achat, utilisation)
 - 6) Allongement de la durée d'usage (réemploi, réparation, réutilisation)
- La gestion des déchets
 - 7) Recyclage

Plus il y a de piliers appliqués, plus le produit va remplir le critère de circularité.

Marketing mix sobre axé sur la fidélisation

- Produit (« Product »)

Dans l'article de Gossen et Kropfeld (2022), les caractéristiques suivantes ont été identifiées dans les entreprises du secteur des vêtements d'extérieur :

- La garantie d'un maximum de circularité des produits.
- La prolongation du cycle de vie en mettant l'accent sur la durabilité, la réparabilité et les possibilités d'amélioration du produit.
- La conception des produits de manière innovante et durable avec des matériaux de qualité, par exemple, pour allonger le cycle de vie et réduire le besoin de consommation.
- L'encouragement de la seconde main.
- La mise en avant des services plutôt que des produits.
- La proposition de services supplémentaires comme la réparation ou l'entretien des produits.
- La priorisation de la production locale des produits.

Ces caractéristiques, propres au secteur du textile et de l'habillement, sont pertinentes mais ne peuvent toutes être appliquées telles quelles à tous les secteurs.

Le travail porte sur le secteur de la distribution, qui implique que le rôle de l'entreprise dans sa stratégie « Produit » sera de choisir correctement ses produits et fournisseurs, en fonction d'une liste de critères, pas de les produire. De plus, la distribution de vêtements ne peut être apparentée à la distribution de cosmétiques, par exemple, qui sont des produits « épuisables ».

Dès lors, le choix a été fait de différencier 4 catégories de produits afin de pouvoir mettre en avant des éléments de stratégie « Produit » différents et pertinents selon la catégorie.

La première catégorie est celle développée ci-dessus : le textile. Elle comprend les vêtements, le linge de maison, les divers accessoires en tissu, etc.

La deuxième catégorie est apparentée aux biens consommables comme les produits d'entretien, les produits d'hygiène, les cosmétiques ou encore l'alimentaire. Ce sont les produits que l'on peut qualifier d'épuisables, avec la nécessité d'un renouvellement d'achat.

La troisième catégorie concerne les produits zéro déchet, ayant des caractéristiques propres.

La dernière catégorie rassemble les produits issus de l'artisanat. Ce sont par exemple les bijoux, les objets de décoration, la papeterie, etc.

Ces quatre catégories seront analysées et développées dans ce travail car elles représentent en grande partie l'offre proposée par Yuman, entreprise qui fera l'objet de l'étude de cas.

Chaque critère sera analysé en fonction de son implication en termes de « mieux » et de « moins », étant bien entendu que, pour être considéré comme sobre, les deux sont nécessaires.

En partant du principe que la sobriété a pour objectif de réduire la consommation des biens, de services et d'énergies (ADEME, 2021a), si le critère implique de consommer moins d'énergie, il remplira la condition de « moins ».

Une sélection a donc été faite parmi les critères identifiés dans l'article de Gossen et Kropfeld (2022) afin de n'inclure dans le modèle d'analyse que des éléments sobres (mieux et moins). De plus, certains critères, basés sur des piliers de la circularité, constitueront un sous-critère de ce concept plus général.

Produits textiles

Les critères adaptés pour les produits textiles sont donc les suivants :

- Circularité
 - o Services plutôt que produits (exemple : location à la place de vente)
 - o Services supplémentaires : réparation ou entretien
 - o Durabilité (dans le temps) : matériaux de qualité, réparabilité, possibilités d'amélioration ou transformation (upcycling)
 - o Écoconception
 - o Offre de seconde main
- Production locale

Les produits « textiles » entrant dans la définition large de la circularité, sur la base des piliers de l'écoconception, de l'économie de la fonctionnalité, de l'allongement de la durée d'usage ainsi que du recyclage sont considérés comme sobres puisqu'ils contribuent à une réduction de leur impact, tant sur le plan de la qualité que de la quantité.

La production locale est considérée comme sobre puisqu'elle implique une consommation réduite d'énergie (moins) ainsi que des normes plus strictes concernant le travail et l'environnement (mieux).

Biens consommables

Si nous devons établir les critères pour les biens consommables, épuisables et périssables, nous retiendrions les suivants :

- Circularité
 - Emballages responsables (recyclabilité, possibilité de recharge/vrac)
- Production et origine locales des composants

Le critère concernant les emballages constitue bien un critère sobre car il repose sur la réduction de la production et de l'impact environnemental des emballages (moins), grâce à l'allongement de leur durée d'usage (mieux)

La production et l'origine locales des composants représentent un « mieux » puisqu'elles sont gage de fraîcheur et souvent de qualité, ainsi que de respect de normes concernant le travail (mieux) et l'approvisionnement a un impact moins négatif (moins).

Produits zéro déchet

Quant aux produits zéro déchet, ils remplacent bien souvent des emballages jetables et sont donc souvent en contact avec la nourriture ou avec notre peau. Ils requièrent également certains critères :

- Circularité
 - o Durabilité (dans le temps) : matériaux de qualité, réparabilité (offre de pièces détachées)
 - o Écoconception
- Production et origine locales des composants

Les produits zéro déchet concernent souvent les domaines de l'alimentation et de l'hygiène, il est donc important qu'ils respectent les normes de santé publique, assez strictes en Belgique. La production et l'origine des composants locales est donc gage de « mieux ». De plus, l'acheminement des composants et produits finis nécessitera « moins » d'énergie.

Produits issus de l'artisanat

Lors de mon stage, m'est apparue une quatrième catégorie de produits, plutôt issus de l'artisanat.

Les critères pour cette catégorie de produits seraient :

- Circularité
 - o Emballages responsables (possibilité de recharger ou de recycler)
 - o Produits issus de l'upcycling
 - o Durabilité dans le temps : qualité des matériaux
 - o Écoconception
- Production et origine locales des composants

Cependant, le travail portant sur la sobriété avec l'accent mis sur la fidélisation, la pertinence de cette catégorie est remise en doute.

La sobriété de cette catégorie peut être questionnée. En effet, si je prends l'exemple de la décoration, tout le monde ne s'accordera pas pour dire que c'est un besoin, et pourtant, l'offre

pourrait s'inscrire dans une démarche de sobriété (moins et mieux). Par contre, si ces produits sont conçus dans une optique durable dans le temps, comme le veut la démarche sobre, la nécessité de les racheter ne se présentera pas. La catégorie ne joue donc pas de rôle significatif dans la fidélisation sobre de la clientèle et ne sera pas reprise dans le tableau.

Selon l'ADEME, intégrer la sobriété dans son modèle d'affaires implique « des produits de qualité, plus chers mais durables, écoconçus, réparables, réutilisables et recyclables. Mais également par le développement de l'économie de la fonctionnalité, c'est-à-dire la vente d'un service plutôt que du produit [...] ». (ADEME, 2021a, p.15)

On constate que ces différents critères sont bien repris dans ce qui précède.

Du point de vue de la fidélisation, les stratégies vont dépendre de la catégorie de produits. En effet, des produits de la catégorie textile et zéro déchet, faits pour durer dans le temps, ne nécessiteront pas de rachats réguliers. Pour fidéliser la clientèle, on pourrait proposer des services additionnels d'entretien, de réparation, des ateliers de réparation et d'upcycling. Assurer la réparabilité en proposant une offre de pièces détachées peut aussi être un moyen de fidéliser la clientèle.

La stratégie de fidélisation classique est plutôt d'application pour les produits consommables : on peut espérer que la satisfaction du client suffira à le faire revenir, une fois le produit consommé.

Les produits issus de l'artisanat occupent une place à part. Sans être vraiment indispensables, ils s'intègrent dans une vie sociale et peuvent aussi contribuer au bien-être. Ce type d'article, s'il est offert et qu'il plait, incitera l'acheteur à revenir et le destinataire à découvrir le magasin.

Vous constaterez lors de votre lecture des dimensions ci-dessous que la distinction entre les différents types de produits n'a pas été faite. En effet, selon moi, les critères qui seront relevés sont valables pour tous les types de produits étudiés.

- Communication (« Promotion »)

Dans l'article de Gossen et Kropfeld (2022), les éléments suivants sont mis en avant dans le cadre de la promotion de la sobriété.

- Créer des campagnes qui ont pour but de décourager la consommation excessive et qui promeuvent la prise de conscience des impacts environnementaux de la surconsommation.
- Éduquer les consommateurs à propos des avantages de la suffisance et leur donner des conseils pour gérer sobrement leurs produits. Parmi les avantages, il y a la réduction de l'impact environnemental, les économies de coûts, l'amélioration de la qualité de vie, etc.

- Utiliser des techniques de storytelling pour rendre la sobriété attrayante et culturellement acceptable.

De même, créer un réseau, une communauté, autour des valeurs de sobriété peut également contribuer à rendre la sobriété attrayante et culturellement acceptable.

Cette stratégie est valable pour tous types de produits, puisqu'elle est fondée sur la mise en avant de pratiques et non de produits. Bien sûr, les campagnes différeront selon le type de produits, mais les principes cités ci-dessus restent une base commune.

Comme évoqué plus tôt (cf. supra p.23), certains éléments-clés sont à prendre en compte dans l'objectif de fidéliser la clientèle (Woolnough-Rai, 2023) :

Tableau 2 : Facteurs clé de fidélisation

Facteur	Explication
Service client	Assurer un service client de qualité, grâce à des employés disponibles et compétents.
Expérience utilisateur	Assurer une expérience utilisateur fluide et ce, via tous les canaux (web, application, en magasin).
Récompenses et incitants	Proposer un programme de fidélisation offrant des points, des réductions, etc.
Qualité et cohérence	Fournir des produits et des services de qualité de façon cohérente et constante.
Connexion émotionnelle	Établir un lien émotionnel par le biais de valeurs partagées, du développement d'une communauté, etc.
Transparence et confiance	Être transparent dans tous les domaines (pratiques, valeurs, communications, etc.) pour créer le sentiment de confiance envers la marque/l'entreprise.

La connexion émotionnelle ainsi que la transparence et la confiance peuvent être développées, grâce à la stratégie de promotion.

- Prix (« Price »)

Objectif sobriété :

- Pratiquer des prix qui reflètent le coût réel des produits, et ce comprenant leur impact environnemental.
- Utiliser une politique de prix premium pour des produits de grande qualité et durables. Cela encourage une utilisation plus longue et un remplacement moins fréquent.
- Éviter de pratiquer des réductions incitant à la (sur)consommation.

Dans un objectif de sobriété, refléter le coût réel des produits semble plus important que de pratiquer des prix premium. En effet, même si pratiquer la sobriété représente un coût que tout le monde ne peut se permettre, il ne faut pas tomber dans la vision du luxe non plus.

La notion de « coût réel des produits » peut être apparentée à celle du « prix juste » définie par Commerce Équitable France comme un prix qui « doit couvrir tous les coûts de production et d'exploitation, y compris les coûts environnementaux, et assurer aux producteurs un niveau de vie décent. » (*Définitions et réglementation*, s. d.) Cette mise en relation se justifie par la prise en compte de tous les coûts, y compris les coûts environnementaux, dans la définition du prix juste, notion présente également dans l'objectif de sobriété.

Jouer sur la fidélisation avec cette dimension est un peu délicat. L'attitude du client dépendra de ses valeurs mais aussi de ses moyens financiers.

- Distribution (« Place »)

Le but de cette dimension est de rendre les produits et services disponibles et accessibles. Dans un but de sobriété, cela implique que la démarche d'acquisition des produits/services ait un impact limité sur l'environnement.

Pour ce faire, le critère est :

- L'accessibilité du/des point(s) de vente facilitée par une mobilité douce (transports en commun, vélo, marche).

Il est donc primordial pour les entreprises de choisir avec soin l'endroit où sera implanté son magasin afin d'assurer cette accessibilité.

Même si Gossen et Kropfeld (2022) dans leur article sur *l'outdoor industry* affirment que les deux leviers principaux pour un marketing sobre sont les dimensions Produit et Communication du Marketing Mix, on ne peut nier le rôle de la dimension Distribution dans le choix du client si celui-ci est attentif à son empreinte carbone.

Les commerces de proximité ont une stratégie de fidélisation assez forte, notamment grâce à la création d'une connexion avec leur clientèle et leur accessibilité.

- Preuve physique (« *Physical evidence* »)

Tout est une question de cohérence d'ensemble et c'est l'un des facteurs qui exerce une influence certaine sur la fidélisation, comme nous l'avons vu plus haut dans ce travail. Cela contribue également à la création d'un sentiment de confiance de la part du client à l'égard de l'entreprise.

On remarque que la dimension « Preuve physique » englobe, d'une certaine façon, les dimensions « Participants » et « Processus », puisque la cohérence doit se retrouver dans tous ces aspects.

Dans ce contexte de sobriété, il est essentiel que le client soit non seulement informé, mais aussi témoin de pratiques sobres au sein de l'entreprise.

Le critère de sobriété de l'entreprise, dans ce cas-ci, sera celui de la cohérence entre les valeurs de sobriété proposées, défendues et pratiquées.

- Participants (« Participants »)

Les employés ainsi que les clients sont vus comme co-acteurs de la création de valeur. Il est donc nécessaire pour une entreprise de soigneusement sélectionner ses employés et de bien cibler la clientèle.

Aujourd'hui, l'apport de clientèle par les médias sociaux est non négligeable et ne répond pas vraiment à une sélection opérée par l'entreprise. Celle-ci a donc plus de poids dans le choix de ses employés que dans celui des clients. (Pomering, 2017)

Puisque les employés sont vus comme des partenaires actifs dans la création de valeur durable, leur engagement envers la durabilité et, en l'occurrence, la sobriété doit être évident. De plus, comme ce sont eux qui sont en contact direct avec la clientèle, ils détiennent le « pouvoir » d'influencer le choix des clients. (Gossen & Kropfeld, 2022) Il est donc primordial qu'ils se montrent disponibles et ouverts à la discussion.

Sous l'angle de la fidélisation, faire en sorte que les employés soient impliqués dans le processus de décision et d'achat du client peut contribuer à un service qui satisfait les besoins et les attentes des clients (Lewis & Mitchell, 1990), autrement dit, un service client de haute qualité, ainsi qu'à l'amélioration de l'expérience client. Un client satisfait est un client susceptible de revenir.

- Processus (« Process »)

La dimension processus est un peu plus abstraite si on l'envisage sous l'angle de la fidélisation couplée à la sobriété. D'un point de vue sobre, il s'agit de s'assurer que chaque étape du cycle de vie du produit dont on est responsable en tant qu'entreprise de distribution soit réalisée dans une optique de « moins » et de « mieux », ce qui représente un enjeu de taille.

Cette dimension est également primordiale dans la stratégie de l'entreprise, puisque sa bonne gestion assure une certaine fluidité, élément-clé pour assurer un bon service client qui, comme dit précédemment, est un facteur important de fidélisation.

Cependant, la combinaison des deux aspects représente un élément plutôt secondaire pour la fidélisation du client.

Le critère de cohérence de la dimension « Preuves physiques » est lié à la dimension « Processus ». Cela implique que s'il est respecté, surtout en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, il le sera aussi dans cette dimension-ci. De ce fait, la dimension « Processus » ne figurera pas à part entière dans le modèle d'analyse.

Modèle d'analyse

Par souci de clarté, j'ai rassemblé toutes ces informations dans un tableau qui permettra une analyse plus efficace de la sobriété des entreprises.

Le tableau est conçu comme un outil d'analyse des entreprises de distribution. Il est peut-être nécessaire de l'adapter suivant les secteurs envisagés.

Dans ce tableau, le choix des critères a été fait en fonction de la sobriété axée sur la fidélisation. Cette dernière étant l'objectif poursuivi de façon générale par la majorité des entreprises, presque toutes les dimensions du marketing mix peuvent y contribuer, même de façon indirecte.

Les critères mis en **gras** sont considérés comme induisant **directement** la fidélisation.

Les autres jouent également un rôle, plus indirect, dépendant du niveau de sensibilisation du consommateur.

Tableau 3 : Marketing Mix de la sobriété

Marketing Mix de la sobriété	
Dimension	Critères
Produit	<p><i>Catégorie « textile » (vêtements, linge de maison, accessoires en tissu)</i></p> <p>Circularité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Services plutôt que produits (exemple : location à la place de vente) - Services supplémentaires : réparation ou entretien - Durabilité (dans le temps) : matériaux de qualité, réparabilité, possibilités d'amélioration ou de transformation (upcycling) - Offre de seconde main / Produits issus de l'upcycling <p>Production locale</p>
	<p><i>Catégorie « zéro déchet »</i></p> <p>Circularité</p> <p>Durabilité (dans le temps) : matériaux de qualité, réparabilité (offre de pièces détachées)</p> <p>Production et origine locales des composants</p>
	<p><i>Catégorie « biens consommables »</i></p> <p>Circularité</p> <p>Emballages responsables (recyclabilité, possibilité de recharge/vrac)</p> <p>Production et origine locales des composants</p> <p>Par leur nature épuisable, ces produits engendrent un rachat si le client est satisfait.</p>

Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - Informer avec des campagnes pour décourager la consommation excessive et encourager la prise de conscience des impacts environnementaux de la surconsommation. - Éduquer les consommateurs à propos des avantages de la sobriété et donner des conseils pour gérer sobrement leurs produits. - Créer un réseau, une communauté autour des valeurs partagées.
Prix	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de prix qui reflètent le coût réel des produits, et ce comprenant leur impact environnemental. - Politique de prix premium pour des produits de grande qualité et durables. - Évitement de promotions incitant à la consommation.
Place (Distribution)	Accessibilité du/des point(s) de vente facilitée par une mobilité douce (transports en commun, vélo, marche).
Preuves physiques	Évidence/Visibilité de la cohérence dans la démarche de sobriété.
Participants	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation et/ou formation des employés à la sobriété. - Disponibilité des employés et ouverture à la discussion.

Partie 3 : Méthodologie

Choix de la méthode adoptée

Les données que j'ai collectées dans le cadre de ce travail sont, par nature, qualitatives, elles comprennent des entretiens semi-dirigés, des observations issues du stage, etc. Ces méthodes ont été choisies pour leur capacité à produire des informations détaillées sur la situation d'entreprises de distribution voulant pratiquer ou pratiquant la sobriété, et sur leur point de vue concernant la fidélisation, permettant une exploration riche qui va au-delà de ce que les chiffres pourraient révéler.

Les études antérieures dans le domaine du marketing de la sobriété ont efficacement employé des méthodes qualitatives pour aborder des questions similaires, démontrant l'efficacité de cette approche pour obtenir des résultats significatifs et profondément éclairants. De plus, l'approche qualitative se révèle intéressante pour l'étude de sujets relativement neufs. En effet, elle permet de concevoir et d'explorer de nouvelles hypothèses.

Le recours à une méthode plus hybride (à la fois quantitative et qualitative) dans le cadre d'un sondage était justifié par la volonté de l'entreprise de stage de tirer des conclusions de façon objective. Proportionnellement, je n'ai que très peu utilisé les résultats de ce sondage. Dès lors, je peux affirmer que le mémoire repose sur une démarche principalement qualitative.

Choix des outils de récolte de données

Sondage

Pendant mon stage chez Yuman, il m'a été demandé de travailler sur le programme de fidélité des magasins, lancé un an plus tôt. Dans ce cadre, j'ai d'abord réalisé un bilan de ses performances sur l'année écoulée. L'objectif poursuivi par Yuman étant de pratiquer le marketing de la sobriété, il était question ensuite de trouver une façon de faire évoluer le programme « classique », basé sur la récolte de points visant à obtenir une réduction, vers plus de sobriété. Il faut noter cependant que le programme intègre déjà une dimension sociale en proposant aux clients de reverser la réduction obtenue, à l'association soutenue par Yuman durant l'année en cours.

Afin de pouvoir proposer des suggestions concrètes pour l'évolution du programme de fidélité, j'ai conçu un sondage, destiné aux clients ayant un compte chez Yuman.

Si cet exercice s'est révélé intéressant pour l'entreprise car il lui a permis de prendre conscience de certaines possibilités d'amélioration ainsi que du niveau de satisfaction de sa clientèle, il ne s'est finalement pas révélé très intéressant pour mon mémoire.

En effet, lors de la conception du sondage, mon objectif était d'identifier des obstacles à la mise en place d'un programme de fidélité plus sobre. Cet objectif a été rencontré, mais j'ai réalisé par la suite que les données récoltées dans le sondage se sont révélées accessoires, sans être inutiles. Le sondage a permis d'identifier des critères de satisfaction de la clientèle par rapport à la situation actuelle ainsi que d'évaluer l'ouverture à une adaptation du programme de fidélité, vers plus de sobriété, grâce à différentes propositions.

Entretiens

Étant donné que le sujet est relativement neuf, ma recherche était exploratoire et la nécessité de construire un outil d'analyse s'est imposée. En l'occurrence, l'outil est un tableau et il a été construit sur la base d'articles scientifiques et de mon expérience en entreprise.

Afin de tester la stratégie de fidélisation dans le cadre d'un marketing sobre et ce, sur base du tableau créé plus tôt dans ce travail, j'ai décidé de mener différents entretiens.

L'objectif était de tester l'entreprise de stage (Yuman Village) en interrogeant la co-fondatrice ainsi que les responsables des deux magasins (Saint-Gilles et Etterbeek). Solliciter les deux magasins me semble pertinent dans la mesure où j'ai pu observer des comportements différents selon le magasin fréquenté.

Dans un but d'objectivité, d'autres entretiens ont été menés avec les responsables d'autres entreprises. D'abord, l'une des fondatrices de Lucie in the R, enseigne considérée comme l'une des concurrentes directes de Yuman et qui opère dans le même domaine d'activité et mène un parcours similaire. Ensuite, Färm, un réseau coopératif de magasins bio dont la volonté est d' « Offrir à toutes et tous la possibilité de consommer de manière plus durable, écologique et responsable » (ENGAGEMENTS, 2024). La mission de Färm se rapproche de celle de Yuman, dont l'objectif est d'offrir une expérience de « one stop shopping » pour la circularité. J'ai eu des contacts avec le directeur des magasins Färm et autres magasins membres du groupe avec lequel Färm a fusionné en 2022. Enfin, j'ai décidé d'interroger la responsable de la communication des magasins The Barn, entreprise dont le but est de « rendre l'alimentation bio plus accessible ». (Qui sommes nous, s. d.) Leur positionnement durable ainsi que leur volonté de faciliter le changement de la consommation alimentaire font penser à la raison de la création de Yuman.

J'ai sélectionné ces enseignes d'après la communication qu'elles faisaient à propos de leur concept sur Internet.

Le tableau qui suit reprend leurs points communs et leurs différences.

Tableau 4 : Tableau comparatif des entreprises qui seront interrogées

Yuman	Färm	The Barn	Lucie in the R
Démarche visant la durabilité	Oui	Oui	Oui
Démarche circulaire	Partiellement (vrac)	Partiellement (vrac)	Partiellement (une partie de l'offre)
Ancrage au niveau local	Oui	Oui	
PME	Oui	Oui	Oui
Entreprise relativement jeune (2018)	Oui (2013)	Oui (2016)	Oui (2018)
Vente de produits textiles	Non	Non	Oui
Vente de biens dits de « consommation »	Oui (alimentaire)	Oui (alimentaire)	Oui
Vente de produits zéro déchet	Partiellement	Partiellement	Oui
Vente de produits issus de l'artisanat	Non	Non	Oui

On pourrait objecter que les différences en matière d'offre sont trop importantes, mais la nouveauté du concept Yuman rend difficile une comparaison au sens strict du terme. Par ailleurs, la vente des biens de consommation, qu'ils soient alimentaires ou cosmétiques, s'inscrit dans des stratégies similaires, dans la mesure où ces deux types de produits sont épuisables et nécessitent un rachat.

Découvrir le point de vue et le positionnement de ces différentes entreprises en termes de fidélisation et de sobriété est opportun, puisque l'objectif final est de fournir un tableau d'évaluation pertinent et objectif pour le secteur de la distribution. En effet, toutes ces entreprises sont déjà actrices d'un projet s'inscrivant dans la durabilité et avec une vocation de changement. Il me semble donc très utile de connaître le point de vue de ces différentes entreprises pour obtenir un tableau complet et objectif.

Les entretiens se sont déroulés comme suit : dans un premier temps, j'ai pris connaissance des pratiques de fidélisation effectives dans les différentes entreprises. Dans un second temps, j'ai testé les différents critères mis en évidence dans le tableau afin d'en déterminer l'importance pour l'entreprise au moment du choix de sa stratégie, ainsi que dans la pratique.

Questionnaire du sondage

Puisque seulement une partie du sondage était destinée à recueillir des informations concernant la problématique, je n'ai regroupé que les questions pertinentes.

Qui	Clients membres du programme de fidélité de Yuman <ul style="list-style-type: none"> - 338 répondants - 85% de femmes et 15% d'hommes 		
Où et Quand	Enquête en ligne, envoyée par mail au début du mois de mars 2024 à l'ensemble des clients de chez Yuman membres du programme de fidélité.		
Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Questions	Types de réponse
	Identification de ce qui fait revenir les clients	Quelles sont les raisons de votre satisfaction ? Quelles sont les parties de notre offre que vous appréciez le plus ?	Réponse libre Choix multiple parmi les options : Accessoires – Bijoux – Cosmétiques et hygiène – Décoration – Enfants – Entretien de la maison – Papeterie – Pêle-Mêle – Plantes – Vêtements – Solutions zéro déchet
Possibilité d'évolution	Test de l'ouverture au changement de la clientèle	Parmi ces deux options, laquelle préférez-vous ?	Choix parmi les options : Laisser le programme de fidélité tel qu'il est actuellement – Proposer de nouveaux avantages dans le cadre du programme de fidélité
		À quel point êtes-vous intéressé·e par ces avantages destinés aux	Choix parmi les options pour chaque proposition : pas

			<p>membres du programme de fidélité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évènements inspirants autour de l'économie circulaire et/ou des valeurs de Yuman - Rencontre avec nos partenaires - Tester les nouveaux produits de nos partenaires - Participer à la cocréation de certains produits - Participer au choix de l'offre - Des avantages sur vos produits préférés - Rencontre avec l'association soutenue 	<p>intéressé – peu intéressé – intéressé – très intéressé – sans opinion</p>
--	--	--	--	--

La phase de pré-test du questionnaire a été réalisée en interne. J'ai soumis le questionnaire à toute l'équipe de Yuman, afin qu'elle me fasse part de recommandations.

Guides d'entretien

Guide d'entretien semi-dirigé n°1

Objectif : Découvrir le point de vue de la co-fondatrice de Yuman sur les différents critères à retenir lors de la création d'une stratégie de fidélisation sobre.

Qui ?		Christel Droogmans, co-fondatrice de Yuman Village	
Où et Quand ?		Yuman Village d'Etterbeek, le 14 juin 2024	
Quoi ?	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Relances-Type
	Fidélisation	Programme de fidélité	Pourquoi avoir fait ce choix de programme de fidélité ?
Test du modèle créé	<ul style="list-style-type: none"> - Produit - Promotion - Prix - Place (distribution) - Preuves physiques - Participants 	Lors du choix de la stratégie (<i>dimension</i>), les critères suivants ont-ils été pris en compte ? Tous, certains, aucun ?	
		Quels sont les critères les plus importants dans votre stratégie ?	
Sobriété	Besoins	Vous semble-t-il que la clientèle est plus sensible à certains critères, certaines dimensions qu'à d'autres ? Si oui, lesquel(le)s ?	
		Certains critères vous semblent-ils moins pertinents ?	
		L'identification des besoins des clients (en lien avec la définition de sobriété) est-elle un enjeu dans votre entreprise ?	

La retranscription de l'entretien se trouve en annexe. (Voir ANNEXE 2 : Retranscription d'entretien – Yuman : Christel Droogmans, co-fondatrice)

Guide d'entretien semi-dirigé n°2

Objectif : Découvrir dans quelle mesure la stratégie appliquée chez Yuman est réellement basée sur ces critères et si elle se révèle efficace en interrogeant des personnes sur le terrain.

Qui ?		Noémi Anysz, conseillère en durabilité et vendeuse du magasin Yuman de Saint-Gilles	
Où et Quand ?		Yuman Village de Saint Gilles, le 12 juin 2024	
Quoi ?	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Relances-Type
	Test du modèle	<ul style="list-style-type: none"> - Produit - Promotion 	Grâce au stage, j'ai identifié deux dimensions moins pertinentes,

	créé et de son impact dans la réalité	<ul style="list-style-type: none"> - Prix - Place (distribution) - Preuves physiques - Participants 	<p>selon moi, vu l'objectif de fidélisation : Place et Processus. Êtes-vous d'accord ?</p> <p>Le choix des différentes stratégies (colonne ci-contre) reflète-t-il les différents critères identifiés ?</p> <p>Dans quelle mesure ces critères contribuent-ils vraiment à la fidélisation de la clientèle ?</p> <p>Vous semble-t-il que la clientèle est plus sensible à certains critères, certaines dimensions qu'à d'autres ? Si oui, lesquel(le)s ?</p>
--	---------------------------------------	---	---

La retranscription de l'entretien se trouve en annexe. (Voir ANNEXE 3 : Retranscription d'entretien – Yuman : Noémi Anysz, conseillère en durabilité et vendeuse)

Je souhaitais également interroger la responsable du magasin d'Etterbeek afin d'être la plus complète possible et d'en apprendre plus sur la réalité des deux terrains, ceux-ci étant bien différents. Malheureusement, cette personne est en congé de maladie pour une durée d'au moins 2 mois. J'ai donc demandé à Noémi qui a débuté sa carrière chez Yuman Etterbeek pour ensuite travailler au magasin de Saint-Gilles de préciser les différences entre les deux magasins.

Guide d'entretien semi-dirigé n°3

Objectif : Découvrir le programme de fidélité et le point de vue de Lucie in the R, de Färm et de The Barn sur les différents critères de sobriété, lors de la création d'une stratégie de fidélisation sobre, afin de les confronter à ce qui est pratiqué chez Yuman et de valider le modèle construit.

Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> - Färm (Alexis Descampe, co-fondateur et directeur des magasins belges) - Lucie in the R (Laurence de Montpellier, co-fondatrice) - The Barn (Alice Louis, responsable de la communication) 		
Où et Quand ?	<ul style="list-style-type: none"> - Färm : le 13 juin 2024, par téléphone - Lucie in the R : le 14 juin 2024, chez Lucie in the R de Woluwé Saint Lambert - The Barn : le 17 juin 2024, par Teams 		
Quoi ?	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Relances-Type

	Pratiques de fidélisation	Programme de fidélité	<p>En quoi consiste votre programme de fidélité ? Pourquoi avoir fait ce choix ?</p> <p>Le programme a-t-il été lancé tel quel dès le début de l'activité ou y a-t-il eu une évolution ? Laquelle ?</p>
	Test du modèle créé	<ul style="list-style-type: none"> - Produit - Promotion - Prix - Place (distribution) - Preuves physiques - Participants 	<p>Lors du choix de la stratégie (<i>dimension</i>), les critères suivants ont-ils été pris en compte ? Tous, certains, aucun ?</p> <p>Quels sont les critères les plus importants dans votre stratégie ?</p> <p>Vous semble-t-il que la clientèle est plus sensible à certains critères, certaines dimensions qu'à d'autres ? Si oui, lesquel(le)s ?</p> <p>Certains critères vous semblent-ils moins pertinents ?</p>
	Sobriété	Besoins	L'identification des besoins des clients (en lien avec la définition de sobriété) est-elle un enjeu dans votre entreprise ?

Les retranscriptions des différents entretiens menés se trouvent en annexe. (Voir ANNEXE 4 : Retranscription d'entretien – Färm : Alexis Descampe, directeur des magasins belges, ANNEXE 5 : Retranscription d'entretien – The Barn : Alice Louis, responsable de la communication et ANNEXE 6 : Retranscription d'entretien – Lucie in the R : Laurence de Montpellier, cofondatrice)

Partie 4 : Étude de cas : Yuman et la fidélisation sobre

L'entreprise de stage : Yuman Village

Yuman Village est un concept né en 2018, inspiré du concept suédois : ReTuna.

ReTuna est le premier centre commercial au monde axé sur le recyclage (« Recycling mall » en anglais) et a ouvert ses portes en 2015.

Le but est de donner une nouvelle vie à de vieux objets grâce à la réparation et à l'upcycling.

Inspirés de cela, Quentin de Crombrugghe et Christel Droogmans voulaient faire la même chose en Belgique. Le but est de faciliter le parcours d'achat des consommateurs désireux de consommer différemment, en les rapprochant des entrepreneurs proposant des produits durables et issus de l'économie circulaire.

Yuman est présenté comme la solution à un problème en particulier : l'offre de produits durables est très éparsillée. En effet, il est compliqué d'acheter tous les produits durables et circulaires en un temps limité puisque les enseignes se multiplient. Yuman favorise donc une expérience « one-stop shopping » pour de nombreux produits circulaires et durables nécessaires au quotidien. (*Notre histoire*, s. d.)

Le concept a d'abord vu le jour sous forme de pop-up en décembre 2018 et a connu un grand succès. Ce qui a entraîné l'ouverture en mai 2019 du premier magasin Yuman, à Saint-Gilles.

En 2018, Yuman a été lauréat du BeCircular dans la catégorie Start Up. BeCircular est un appel à projets qui a pour but d'« aider financièrement les indépendants et les entreprises bruxelloises à mettre sur pied des projets innovants en lien avec l'économie circulaire ». (site [becircular](http://becircular.be)). L'entreprise a également été lauréate d'un BeCircular en 2021, mais cette fois dans la catégorie Scale Up, ce qui leur a été d'une aide précieuse pour envisager de faire grandir le projet.

C'est en avril 2023 que le second magasin, situé à Etterbeek, a ouvert ses portes.

Si l'on se fie à la définition de Nicolas Lambert du « purpose led branding », qui « consiste à fonder la stratégie d'une marque et son positionnement sur sa contribution positive globale à la société » (2023, p.117), on peut situer Yuman comme une purpose led brand, puisque la vocation du projet est de faciliter l'accès à des modes de consommation plus durables.

Ce qui est particulier ici en terme de fidélisation, c'est que c'est la seule partie de la stratégie de Yuman qui est 100% sous son contrôle. En effet, Yuman n'est qu'un distributeur de produits issus de l'économie circulaire. L'entreprise ne les fabrique donc pas et a moins de prise sur les pratiques de ses différents fournisseurs.

Néanmoins, dans le cas où une entreprise a assez de poids pour le fournisseur, représentant par exemple une grande partie de son chiffre d'affaires, elle aura une certaine prise dans les décisions du fournisseur. Cela ne s'applique cependant pas à Yuman, trop petite entreprise actuellement.

La sobriété de Yuman est évaluée bien sûr sur la base des produits mis en vente, mais ce ne sera que la sobriété des marques vendues sur place. Si l'on veut voir si Yuman est réellement un business sobre, c'est plutôt des pratiques comme celle de la fidélisation qui seront plus représentatives.

Le programme de fidélité de Yuman a vu le jour en janvier 2023. Lors du début de mon stage, il était donc d'application depuis un peu plus d'un an et avait fait l'objet d'une analyse chiffrée. L'analyse a permis d'identifier 3 groupes de clients, sur base de 3 critères : la fréquence d'achat, la valeur du panier moyen et le nombre de catégories de produits différentes achetées. De façon simplifiée, le premier groupe correspond aux clients les plus convaincus, le deuxième regroupe des clients intéressés mais pas convaincus au point de revenir aussi souvent ou de dépenser autant que la première catégorie. Enfin, le troisième groupe, qui compte le plus grand nombre de clients, rassemble tous ceux qui ne sont venus qu'une fois et/ou sont sortis avec un panier moyen de moins de 15€ et/ou ont fait des achats dans une seule catégorie de produits.

Chez Yuman, le programme de fidélité s'articule de façon assez traditionnelle si l'on excepte la possibilité de donner son « gain », équivalent à 5€ ou 10€, à l'association soutenue par l'entreprise, toute l'année. En effet, chaque euro dépensé dans un des deux magasins compte pour 1 point sur le compte client. Une fois les 200 points atteints, le client a le choix d'utiliser ses points pour obtenir une réduction de 5€ sur ses achats ou de faire don de ces 5€ à une association.

Il y a une réelle volonté de la part des co-fondateurs de proposer un programme qui inclurait plutôt des avantages non-financiers. Une réflexion à ce sujet a été menée, mais par simplicité et vu la crise, Yuman a finalement lancé le programme « classique » en vigueur actuellement. Le volet « solidarité » leur tenait très à cœur et ils sont tout de même parvenus à le mettre en place.

Dans le cadre de mon stage, j'ai réalisé un sondage auprès des clients à propos de leur satisfaction relative au programme de fidélité et de leur expérience en magasin. Les questions ont été envoyées aux clients ayant souscrit au programme de fidélité et le taux de réponses a été de 4%. Cela m'a permis de comprendre les raisons de la satisfaction ou de l'insatisfaction d'une partie de la clientèle mais aussi de mesurer leur ouverture quant à une évolution du programme de fidélité vers des avantages plus sobres. Si la clientèle est très satisfaite de son passage en magasin et est prête à recommander l'enseigne à ses proches, les résultats

concernant un aménagement du programme de fidélité sont moins concluants. En effet, le public se montre peu enclin à modifier le programme de fidélité et reste intéressé majoritairement par des avantages financiers. Toutefois, il a manifesté un intérêt certain pour des événements inspirants en lien avec l'économie circulaire et/ou les valeurs de Yuman. Dès lors, on constate l'importance de garder les avantages financiers dans le programme ainsi que celle de ne pas demander trop d'implication à la clientèle.

Résultats du sondage

Cette section a pour objectif de présenter les résultats du sondage qui apportent des éléments de réponse à la question problème. En effet, le questionnaire a permis de comprendre et d'identifier les raisons de la satisfaction de la clientèle, élément-clé pour la fidélisation, ainsi que de prendre connaissance de leur position vis-à-vis d'une adaptation du programme de fidélité vers plus de sobriété.

La sélection des résultats présentés a été faite sur la base de leur pertinence pour ce mémoire. En effet, certaines questions qui étaient destinées à Yuman dans le cadre de leur démarche pour connaître mieux leur clientèle, ne figurent donc pas dans ce travail.

Les raisons de la satisfaction des clients ont été regroupées selon trois tendances/catégories. La première tendance concerne le choix et la diversité des produits, donc l'offre du magasin qui a été mentionnée 72 fois.

La deuxième regroupe les compliments faits au personnel des magasins qui ont fait l'objet de 98 mentions.

La troisième concerne l'« ambiance » qui découle de la disposition et de l'aménagement des magasins. Elle a été mentionnée 82 fois.

Je précise que cette question n'a été posée qu'aux clients ayant attribué une note de satisfaction de 8, 9 et 10 sur une échelle de 1 à 10.

Les parties de l'offre les plus appréciées ont été identifiées. Les résultats sont les suivants :

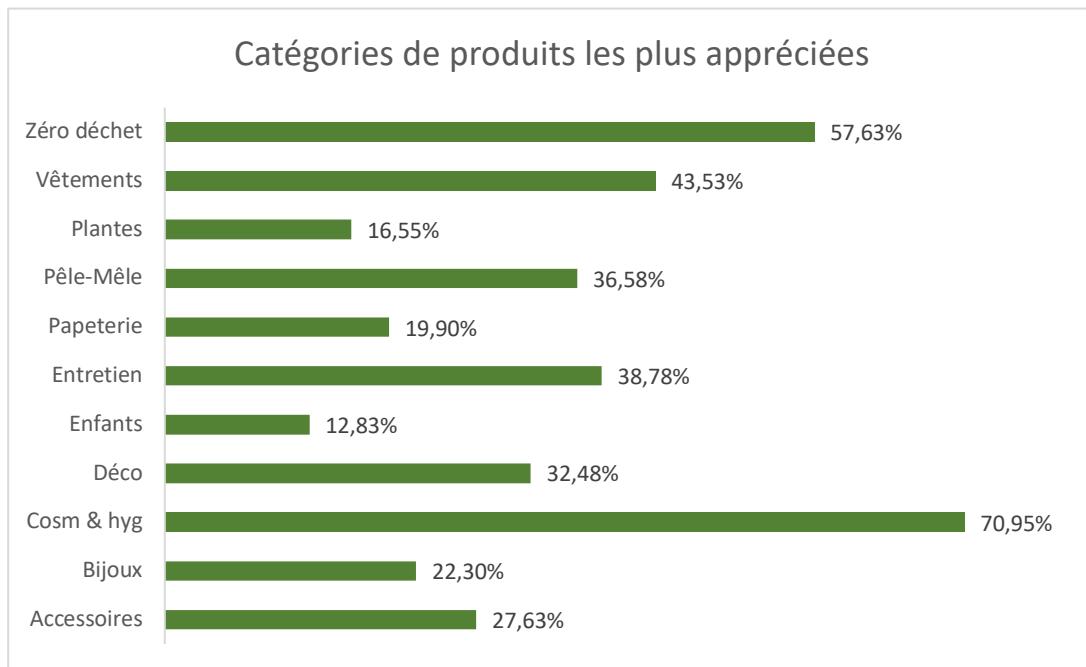


Figure 4 : Catégories de produits les plus appréciées par la clientèle de Yuman

On constate le succès de l'offre de cosmétiques et de produits d'hygiène, ainsi que celui des solutions zéro déchet et des vêtements.

Dans le but d'une potentielle adaptation du programme de fidélité vers un programme plus sobre, intégrant les notions de « mieux » et « moins », la question a été posée à la clientèle de savoir si elle était ouverte à cette adaptation.

Le résultat fut sans appel : 71% des répondants préfère laisser le programme de fidélité tel qu'il est actuellement.

Juste après cette question, des idées d'avantages ont été proposées. Le but était de déterminer si certains types d'avantages intéressent plus la clientèle que d'autres. Peut-être aurait-il été intéressant de proposer ces différents avantages plus tôt dans le questionnaire : les clients auraient alors disposé d'idées leur permettant de répondre de façon plus éclairée.

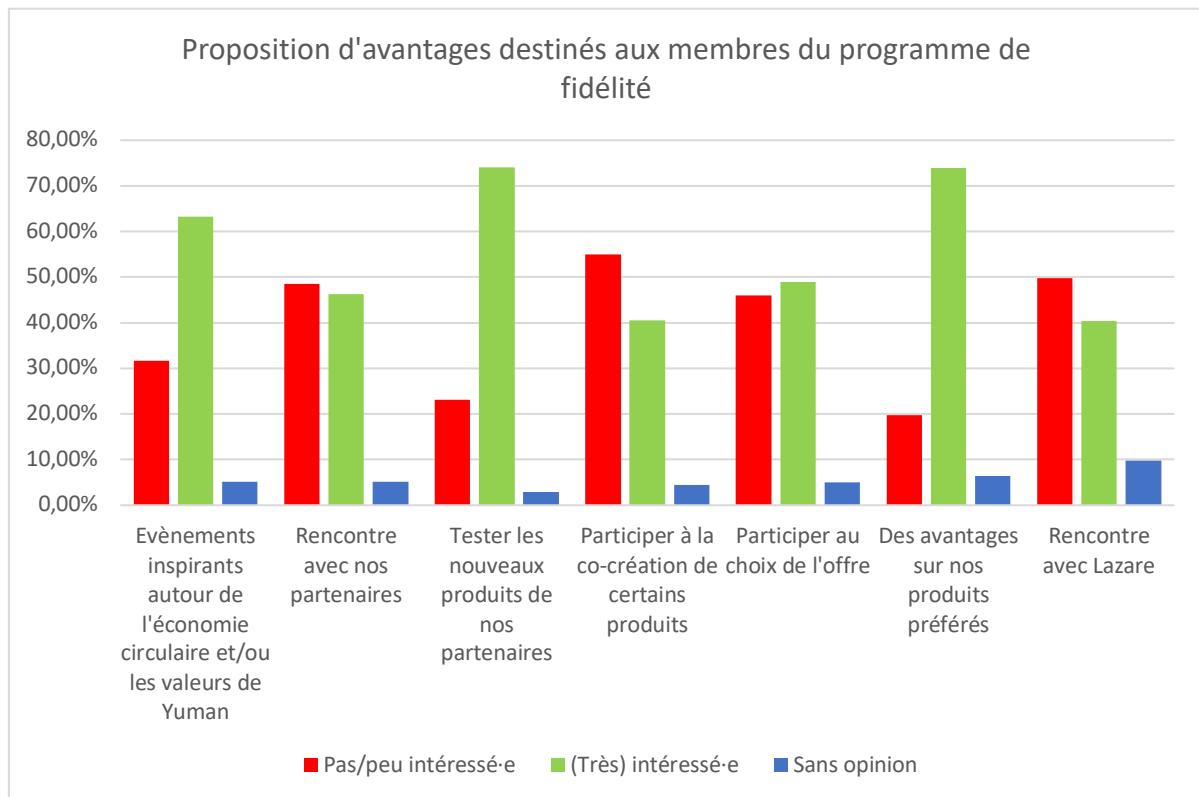


Figure 5 : Proposition d'avantages destinés aux membres du programme de fidélité de Yuman

Le constat a été le suivant : les événements, le test de nouveaux produits et les avantages sur certains produits sont des avantages qui intriguent la clientèle. Le reste des avantages proposés n'a pas rencontré un grand succès.

Résultats des différents entretiens

Cette section regroupe les résultats des différents entretiens, sources de réflexion pour l'analyse qui vient ultérieurement. Une précision s'impose : les personnes qui ont bien voulu m'accorder un entretien, l'ont limité dans le temps, étant donné leurs obligations professionnelles. 45 minutes n'ont parfois pas suffi à aborder tous les points.

Les retranscriptions des différents entretiens se trouvent en annexe. (voir ANNEXES 2 à 6)

J'ai bien conscience qu'une distanciation par rapport aux réponses données est nécessaire : les personnes interrogées étant directement concernées, elles peuvent parfois être moins critiques.

Par ailleurs, il faut bien garder en mémoire que les résultats reflètent fidèlement les entretiens. Si au moment-même je n'ai pas perçu certains manquements, je ne me suis pas permis d'intervenir lors de la rédaction.

1. Yuman

Produits

Les deux critères qui priment, pour toutes les catégories de produits, sont dans l'ordre la circularité du produit et son lieu de fabrication.

Il y a plusieurs façons pour un produit d'être circulaire. Cela peut se jouer au niveau de la conception du produit, de l'allongement de sa durée de vie ou de la gestion de sa fin de vie. Chez Yuman, la circularité va s'exprimer à travers l'offre de produits de seconde main, de produits issus de l'upcycling, de produits en vrac, de produits rechargeables, ou encore de produits durables dans le temps de par leur qualité.

Pour toutes les catégories de produits, la production locale est privilégiée mais l'entreprise n'est pas catégorique à ce propos, afin de proposer un éventail large de solutions à sa clientèle.

Yuman rencontre une difficulté de taille avec le deuxième magasin : le public des deux magasins est très différent et on constate une sensibilisation/conscience beaucoup moins grande, voire absente, à Etterbeek.

Le critère le plus important reste bien sûr celui de la circularité : s'il n'est pas respecté, le produit n'entre pas dans l'assortiment. Cependant, le produit ne doit pas « simplement » être circulaire pour convaincre les clients d'Etterbeek. Moins sensibilisés, ils considèrent les critères liés à l'environnement comme accessoires.

Promotion

Yuman reste un magasin dont le but est de vendre. La co-fondatrice explique que le magasin se positionne comme offrant une alternative à l'économie linéaire. La publications de contenu axé sur les produits vendus est donc pour eux une façon d'inciter à « mieux » consommer. Par exemple : tout le monde a besoin de se laver, donc autant que les gens se lavent avec des produits bons pour eux et pour la planète. Le rôle de Yuman est alors de proposer ces produits bons pour eux et pour la planète. Ces pratiques s'inscrivent plutôt dans une démarche durable.

Ils travaillent également sur le fait de « moins » consommer qui représente un cran supplémentaire dans la réflexion et qui relève de la sobriété. Dans cette optique, ils utilisent les réseaux sociaux pour sensibiliser et éduquer la clientèle. La sensibilisation se fait en informant la clientèle sur des sujets liés à leur consommation. L'éducation quant à elle

consiste à donner toutes les clés aux clients pour qu'ils puissent à leur tour faire des choix conscients.

Ils ont par exemple sensibilisé et éduqué à la Slow Fashion à l'occasion de la Fashion Revolution Week qui tombait pendant le temps fort axé sur la Slow Fashion, thème de leurs communications sur les réseaux sociaux. En effet, à l'occasion de cette campagne d'action lancée par Fashion Revolution, mouvement activiste centré sur le secteur de la mode (*Fashion Revolution Week 2024*, s. d.), Yuman a lancé le « Slow Fashion Challenge ». Ce challenge consistait à sensibiliser les clients à la Slow Fashion, en leur lançant un défi tous les deux jours pendant 10 jours au sujet de leur garde-robe. Il leur était par exemple demandé de trier une catégorie de vêtements en piles : à garder, à réparer, à donner. L'accent était mis ce jour-là sur l'allongement de la durée de vie de nos vêtements, trop peu portés à l'ère de la fast fashion. Lors d'un post Instagram, ils ont aussi expliqué pourquoi le système de la Fast Fashion posait problème, dans un but de sensibilisation.

Cette année, la communication sur les réseaux sociaux est davantage axée sur la sensibilisation et l'éducation que précédemment car le projet devait d'abord se faire connaitre dans un but de rentabilité avant qu'on puisse se permettre d'axer la communication sur d'autres aspects, plus sobres.

Le critère concernant la création d'une communauté autour des valeurs de Yuman n'a pas été abordé dans l'entretien, mais je me fonde sur mon expérience de stage pour valider ce critère. L'organisation d'évènements récurrents comme les YuTalk rassemble des clients intéressés, à travers les réseaux sociaux, l'avis de la clientèle est sollicité, différents ateliers sont organisés et, petit à petit, se crée une communauté.

Le magasin a la chance de pouvoir profiter de la notoriété de ses différents partenaires. Pêle-Mêle par exemple, enseigne spécialisée dans la seconde main de produits culturels, attire une clientèle qui découvre alors Yuman ainsi que les produits et les marques qui y sont vendus.

Les fêtes pour lesquelles les gens cherchent à offrir des cadeaux sont des évènements « exploités » par Yuman pour mettre en avant des produits.

Prix

Deux dimensions sont prises en compte en ce qui concerne la politique de prix.

La première concerne le fournisseur et la volonté de Yuman de respecter le prix qu'il demande. Leur position repose sur le fait que chaque maillon de la chaîne de production mérite un salaire décent.

La deuxième dimension concerne davantage le client et pose parfois problème. En effet, celui-ci n'est pas toujours prêt à payer le prix juste, même si l'entreprise en explicite les enjeux.

Yuman est conscient que respecter le prix juste implique d'être plus cher que les magasins « classiques » dont la gamme de produits est issue de l'économie linéaire. En effet, le prix juste comprend la valeur du travail et des charges financières nécessaires à la réalisation des produits mis en vente.

L'entreprise se calque sur les prix appliqués par les fournisseurs dans l'optique de demander un prix juste. Le client ne s'expose donc pas au risque de trouver le même produit moins cher ailleurs.

Le prix n'est pas considéré comme un critère de fidélisation. C'est peut-être même le contraire pour le moment selon l'avis de la conseillère de vente.

L'opinion des clients sur le prix est relative à leur degré de « conscience » ainsi qu'à leurs moyens et de nombreux clients trouvent les prix trop élevés. À Etterbeek, les vendeuses doivent souvent expliquer la notion de prix juste.

Place

Yuman se veut accessible pour le plus grand nombre grâce aux transports en commun et privilégie donc les milieux urbains.

Cependant, une limite est constatée à Etterbeek dans la mesure où, le choix peu stratégique en matière de fréquentation, couplé au manque de notoriété du magasin, rend l'impact de la démarche sobre quasi nul, tandis que le magasin de Saint-Gilles se situe dans un lieu d'intérêt et de passage, en plus d'être accessible au moyen d'une mobilité douce.

La Zinne (monnaie locale bruxelloise) est proposée comme moyen de paiement dans les deux magasins, ainsi que le Broebel (propre à la commune) à Etterbeek.

Dans un souci de cohérence avec l'idée de vouloir travailler avec les entreprises les plus locales possibles, Yuman a décidé de ne pas ouvrir son e-shop à l'étranger.

Preuves physiques

L'enseigne imprime ses cartes de visite sur du papier ensemencé que l'on peut ensuite planter, des sacs réutilisables sont vendus et les sacs en papier proposés sont issus du stock d'une personne ayant arrêté son activité. Yuman essaie aussi d'éviter les emballages mais propose une alternative en papier kraft recyclé pour les cadeaux et demande à ses fournisseurs de moins emballer lorsque c'est possible.

De même, les fondateurs ont fait appel à des entrepreneurs ne travaillant qu'avec des matériaux recyclés pour l'aménagement des magasins. Les valeurs de l'entreprise sont respectées par leurs fournisseurs. Les magasins disposent également de bacs de collecte pour la fin de vie de plusieurs types de produits.

Yuman trouve important pour les entreprises ayant un positionnement marqué d'être cohérents dans toutes les pratiques. Ce ne sont pas des critères en eux-mêmes qui vont faire revenir les clients, par contre, si ceux-ci détectent une incohérence, l'entreprise verra diminuer ses chances de les fidéliser.

Participants

Lors du recrutement, les fondateurs sont attentifs à l'authenticité de l'adhésion à la démarche et aux valeurs défendues.

La « formation » et l'« éducation » des employés se fait sur le tas, à travers les pratiques quotidiennes puisque la sobriété et la durabilité sont des sujets centraux dans leur façon de travailler.

Les vendeurs sont davantage sollicités dans le processus décisionnel des clients que dans le commerce « traditionnel ». En effet, le client cherche vraiment à être éclairé sur les produits (origine, efficacité, point de vue du vendeur, etc.).

Les valeurs défendues par Yuman doivent être « visibles » dans les propos et le comportement des employés qui renforcent ainsi leur rôle d'ambassadeurs.

Cet aspect est moins présent à Etterbeek car la circularité des produits ne représente souvent pas un argument de vente puisque la clientèle est beaucoup moins sensibilisée. Il est donc nécessaire que les vendeurs d'Etterbeek soient capables de mettre en avant les autres caractéristiques des produits.

L'accueil réservé à la clientèle influence directement la qualité de l'expérience client qui est un critère de fidélisation important dans tous les magasins.

Les clients sont invités à choisir l'association soutenue pendant un an dans le cadre du programme de fidélité, ce qui les inclut dans la démarche sociale de Yuman et les rend « acteurs » du projet. Mais est-ce sobre ? La notion de « mieux » est indiscutable, puisque les associations ont pour but d'aider les personnes qui en ont besoin et contribuent donc à leur bien-être. Sans remettre en question la démarche, que je trouve très positive, elle ne rencontre pas le critère « moins » de la sobriété.

Besoins

Yuman essaie d'identifier les besoins de ses clients en les interrogeant lors de leur passage en magasin ou par le biais de l'enquête de satisfaction qui a pris place au mois de mars.

Lorsqu'un client exprime une requête, l'information est toujours transmise au responsable de la sélection des produits et, si c'est une demande qui se répète, il essaie d'y répondre.

Même si cette réponse aux besoins est importante pour l'entreprise, elle ne s'y limite pas. L'enseigne est également dans la démarche de montrer aux clients ce qui existe comme alternative à la consommation linéaire car ils ne connaissent pas nécessairement les différentes possibilités.

Le but est toujours de se poser la question : « Y a-t-il moyen de faire cela en ayant un meilleur impact qu'actuellement ? »

2. Färm

Fidélisation

Fidéliser est une question clé dans le secteur du retail. En effet, la fidélité garantit des revenus récurrents.

Le programme de fidélité mis en place actuellement chez Färm est extrêmement basique. Il fonctionne avec un système de points qui engendrent une réduction. Monsieur Descampe considère même que l'on appelle cela, à tort, un programme de fidélité, puisqu'il n'y a pas de corrélation essentielle entre l'adhésion du programme de fidélité et le montant des achats. L'entreprise est consciente de cette situation mais est décidée à ne pas changer tant qu'elle n'a pas créé un projet solide de remplacement de ce programme. En effet, supprimer le programme leur causerait du tort et les empêcherait de continuer à récolter les données concernant les habitudes d'achat, précieuses pour la stratégie des magasins.

Färm ayant fusionné en 2022 avec le groupe Biotope, Monsieur Descampe est entré en contact direct avec les entreprises du groupe, comme Sequoia. Il explique que leur programme de fidélité, basé sur une ristourne croissante en fonction du montant mensuel des achats, est plus intéressant.

Produits

Selon lui, proposer des biens de consommation rend plus difficile l'application de la notion de sobriété. Si certaines démarches peuvent être considérées comme sobres dans la mesure où elles rencontrent les notions de « moins » et de « mieux », toutes ne le sont pas. Elles sont néanmoins durables.

Depuis 2021, Färm a mis en place un Färmoscore, qui est en réalité un indicateur de durabilité des produits. Cet indicateur est basé sur 11 critères liés à la durabilité, et plus le score est élevé, plus le produit remplit ces critères. Un projet d'évolution de leur programme de fidélité serait de corrélérer ce programme à la consommation durable, en cumulant plus de points si on

achète un produit avec un score élevé. L'idée est donc de jongler avec la durabilité dans une logique de fidélité.

Monsieur Descampe estime que dans la mesure où Färm a choisi de vendre exclusivement des aliments bio, le critère de qualité des produits est satisfait, puisque le bio obéit à des critères exigeants. Il nuance l'importance de l'origine des produits car pour lui, le bio, synonyme de qualité, importe plus que l'origine. En effet, une analyse a montré que l'impact sur l'environnement du bio venant de l'étranger était moindre que celui de produits belges non bio. Il ajoute que l'avion n'est pas une option pour acheminer les produits.

Les pratiques sobres de Färm sont illustrées par la vente en vrac qui représente 40% du chiffre d'affaires et par un système de consigne sur certains articles. (*Färm - 24 magasins et marchés BIO - LOCAL - VRAC - DURABLE, 2024*)

Promotion

Concernant la promotion, Färm se refuse à décourager la consommation excessive et préfère orienter ses campagnes de façon positive, vers des produits durables. Monsieur Descampe reconnaît cependant que certaines habitudes de consommation « non durables » des Belges sont tellement ancrées, qu'il faudra du temps pour les faire évoluer. De plus, ce serait commercialement intenable de refuser de vendre ces produits (il prenait l'exemple des bananes). Ils tiennent à sensibiliser sans culpabiliser, persuadés que le changement doit se faire de façon positive et volontaire, en tout cas à leur échelle, car ce serait plutôt aux politiques d'imposer des contraintes écologiques.

Prix

En ce qui concerne le prix, il dépend du type de production. Le bio sera d'office plus cher puisqu'il implique une certification coûteuse, et des rendements inférieurs pour le producteur, alors que les producteurs qui polluent ne sont pas pénalisés et peuvent se permettre des économies d'échelle.

La politique de prix premium n'a pas de sens dans le secteur du retail, en tout cas dans l'alimentaire.

Monsieur Descampe déplore le système en vigueur et trouve que cela aurait beaucoup plus de sens de faire payer moins cher la nourriture bio, et que l'Etat devrait s'en soucier. Il suggère une taxe sur l'utilisation de pesticides, par exemple, qui paierait la certification des agriculteurs produisant du bio.

Monsieur Descampe partage également personnellement la position de Färm sur les avantages promotionnels, qui s'est un peu assouplie ces dernières années en raison de la crise. En effet, ils s'interdisaient jusqu'à il y a deux ans, de pratiquer des promotions de prix barrés, par exemple, pour éviter la surconsommation. À l'heure actuelle, ils s'y autorisent de temps

en temps, mais évitent toujours de pratiquer des « 1+1 gratuit » et des ventes de volume. Si la charte commerciale interne interdisait à la base toutes formes de promotion, les habitudes d'achat des Belges ont eu raison d'elle : le Belge achète principalement des produits en promotion.

Preuves physiques

Monsieur Descampe a orienté la réponse à cette dimension sur la chaîne d'approvisionnement. Il estime qu'il y a une corrélation assez forte entre l'amélioration des performances économiques et écologiques. Par définition, comme ils cherchent à optimiser la logistique au maximum, l'impact écologique sera également réduit. Cependant, il attire l'attention sur le fait que c'est plutôt anecdotique quand on se rend compte que 80% des émissions de CO2 proviennent des produits vendus et de leur cycle de vie. Il estime donc que réduire les émissions relatives à la production a plus de sens et aura un impact beaucoup plus considérable.

Färm fait le choix de prendre en compte les émissions des producteurs avec qui ils travaillent, conscient que c'est là que réside le problème.

Selon Monsieur Descampe, la majorité de l'enjeu se situe dans la sélection des produits et la promotion de choix plus engagés. En effet, en choisissant des produits ayant beaucoup moins d'impact environnemental, Färm contribue à la réduction de la demande d'énergie et à la préservation des écosystèmes, ce qui consiste à faire mieux et moins.

Les autres dimensions lui semblent plus anecdotiques.

Besoins

La notion de besoins reste un peu floue. Ils ne sont pas et ne peuvent actuellement être identifiés, faute d'équipement adéquat. L'entreprise suit les tendances constatées lors des ventes. Monsieur Descampe va même plus loin en faisant remarquer que 90% des produits alimentaires peuvent être considérés comme inutiles, par rapport au besoin primaire de nutrition. Mais il ajoute que la vie ne se réduit pas à satisfaire ses besoins physiologiques, le plaisir des petites choses simples importe également.

3. *The Barn*

The Barn n'a pas de programme de fidélité. C'est un choix lié au fait qu'ils pratiquent les prix les plus accessibles possibles. Ils refusent de fidéliser avec des avantages financiers, car cela reviendrait à récompenser des gens qui peuvent dépenser plus. Ils estiment également que permettre un prix réduit à certains voudrait dire que tout le monde paie trop, ce qui va à l'encontre de leur démarche d'accessibilité pour tous.

Ce n'est pas pour autant qu'ils n'estiment pas la fidélisation importante. Elle existe chez The Barn, mais par d'autres moyens.

The Barn mène une enquête client chaque année, et vient justement de la clôturer. Les résultats n'ont pas encore été analysés ni publiés, mais il apparaît que si les clients font leurs courses chez Barn, c'est principalement pour les raisons suivantes : le bio, la fraîcheur et la qualité des produits, ainsi que l'offre en vrac. L'accueil du personnel et les conseils qu'il prodigue arrivent en quatrième position. Et d'après 20% de la clientèle, le prix attractif est aussi une motivation.

Si un jour, ils se décidaient à créer un programme de fidélité, ils s'orienteraient vers le parrainage de certains projets auxquels The Barn participe.

Produits

L'assortiment de chez Barn est constitué de 99% d'alimentaire. Les critères de la dimension « Produits » analysés pendant l'entretien ont donc été ceux de la catégorie « biens de consommation ».

Le critère concernant la qualité et l'origine des produits est confirmé puisque la clientèle est particulièrement sensible au bio. Il apparaît donc comme le critère le plus important en termes de sélection de l'assortiment. Une précision a été apportée sur l'origine des produits : c'est une erreur de croire que le bio de l'étranger est moins gage de qualité que le bio belge, étant donné que tous les produits bio commercialisés en Belgique sont contrôlés par Certisys. Si l'entreprise se soucie du local, elle n'exclut pas dans certains cas et en toute transparence, de commercer avec l'étranger, toujours en respectant les critères.

La transparence est un sujet très important pour l'entreprise. Elle met un point d'honneur à mettre les producteurs en avant, que ce soit dans les magasins ou sur leurs réseaux sociaux. Les vendeurs sont également formés et renseignés sur tous les produits.

Le critère « Emballages responsables » est important lui aussi, puisque l'offre en vrac figure parmi les 3 motivations des clients à faire leurs courses chez Barn.

Promotion

Plutôt que de vouloir éduquer les gens et risquer de tomber dans le jugement, l'enseigne se propose d'informer les consommateurs de ses pratiques en communiquant activement à ce propos dans les magasins et sur les réseaux sociaux. Le mot d'ordre, c'est l'accessibilité, c'est rester ouvert à tous types de profils qui voudraient venir dans leurs magasins.

La création d'une communauté se construit en assurant une expérience client de qualité et personnalisée qui crée une connexion émotionnelle entre l'entreprise et le client.

Prix

La majorité des décisions stratégiques sont prises dans l'optique de garantir un prix accessible au plus grand nombre.

Leur décision de ne proposer qu'un seul produit pour répondre à un besoin leur permet plusieurs choses :

- Des commandes en grands volumes, donc des économies d'échelle
- Pas de concurrence entre les produits, donc un prix abaissé au maximum
- Exposition de la quasi-totalité des produits en magasin, donc pas de stock dormant (coûteux)

The Barn montre tout ce qu'ils mettent en place pour garantir les prix les plus bas possibles. D'ailleurs, les fruits et légumes chez Barn coûtent moins cher que dans n'importe quel magasin qui propose du bio.

Place

The Barn a la volonté d'être un magasin de quartier où les Barners favorisent une ambiance propice à l'échange, et choisit donc des lieux à forte densité de population. Ces deux éléments peuvent contribuer à la fidélisation de la clientèle.

Il est primordial pour eux d'être localisés dans des endroits de passage et faciles d'accès.

Participants

Le recrutement des vendeurs, appelés Barners, est un réel enjeu pour l'entreprise. La passion pour le retail et pour l'alimentation durable est le critère d'engagement prioritaire, ce qui garantit un ADN commun. Cet aspect est également renforcé au cours de différentes initiatives :

- Des visites sont organisées régulièrement chez les producteurs afin que les Barners puissent les rencontrer et mieux connaître les produits

- Durant la haute saison belge, les Barners sont invités à aller travailler une à deux fois par semaine chez les producteurs afin de les aider et d'encore mieux connaître les réalités du terrain et la qualité des produits

Ces démarches contribuent à la formation de vrais ambassadeurs, informés et convaincus, qui pourront à leur tour transmettre à la clientèle leur savoir, basé sur l'expérience.

Selon la responsable de la communication, les Barners sont un pilier de la fidélisation chez The Barn.

Preuves physiques

The Barn tient à ce que leurs engagements et leurs valeurs soient visibles à chaque étape des différents processus. Cela s'illustre par leurs choix de ne pas faire de campagne comprenant des flyers et de ne jamais publier dans les médias de masse, par exemple.

Besoins

The Barn est prêt à faire évoluer la gamme de produits proposés en fonction des souhaits manifestés dans l'enquête annuelle. Un des critères qui prime est de savoir si le produit demandé ne peut pas être remplacé par un produit déjà présent dans la gamme. Il est également important pour eux de respecter la logique de commander en grandes quantités, toujours dans le but de proposer des prix bas. Il y a donc une réelle sélection et réflexion derrière l'introduction d'un nouveau produit.

4. Lucie in the R

Le magasin Lucie in the R étant présenté comme « Concept Store écoresponsable » et travaillant avec certains fournisseurs qui sont aussi ceux de Yuman, je trouvais intéressant de connaître leur position par rapport à la sobriété. J'ai cependant constaté que la démarche pouvait être considérée comme durable pour certains aspects, mais pas sobre. Si l'entretien ne m'a pas permis de valider ou non l'outil d'analyse, puisque les pratiques ne sont pas sobres, il m'a quand même révélé des freins à l'adoption de la sobriété.

Fidélisation

Actuellement, il n'existe pas de programme de fidélité chez Lucie in the R parce que, d'une part, cela représente un coût financier, d'autre part, le besoin ne s'en fait pas ressentir : on fidélise autrement. Les responsables estiment fidéliser par l'assortiment proposé en magasin et sans cesse renouvelé. Par ailleurs, l'accueil des clients joue aussi un grand rôle.

La situation n'est pas pour autant figée, puisque les fondatrices essaient de mettre en place un compte client offrant des avantages liés à des services et de la valeur ajoutée plutôt qu'à des avantages financiers.

Produits

Les deux critères principaux lors du choix de la sélection de produits sont l'écoresponsabilité et le style, qui doit leur correspondre. Pour entrer dans le magasin, les produits doivent obligatoirement répondre à ces deux critères. Les fondatrices ont été forcées de constater que les produits « trop chers » n'avaient pas leur place dans le magasin.

Une nuance est tout de même apportée à la notion d'écoresponsabilité, qu'elles se permettent d'évaluer selon le contexte.

L'aspect local est pris en compte mais peut être sacrifié si les coûts sont trop élevés.

Les critères liés à la prolongation de la durée de vie des produits ne sont pas pris en compte. Le zéro-déchet a retenu leur attention au début de leur activité mais, très vite, a été délaissé pour rencontrer l'intérêt de la clientèle. Le magasin est devenu une boutique de cadeaux.

Tous ces éléments s'appliquent aux différentes catégories de produits.

Promotion

En ce qui concerne la dimension « Promotion », le discours est similaire : le but n'est pas de sensibiliser à l'écoresponsabilité, ni d'éduquer. Elles ne vont jamais poster d'informations à propos de la consommation ou de l'environnement, par exemple. Elles utilisent leurs réseaux sociaux pour créer une communauté et mettre en avant leurs produits. Le style prime et l'écoresponsabilité apparaît comme un bonus.

Néanmoins, elles envisagent de mesurer la perception qu'ont les gens de l'écoresponsabilité afin de savoir si c'est un argument de vente ou non.

Elles visent une autre clientèle et le magasin fonctionne. Elles n'ont donc aucune raison de « jouer les puristes ».

Prix

La co-fondatrice insiste sur le fait que les marges sont indispensables à la survie du magasin et que leur champ d'action est trop réduit pour bénéficier d'économies d'échelle.

Preuves physiques

Selon elle, les clients ne sont pas sensibles aux modes de distribution et, comme leur priorité est de satisfaire la clientèle, l'entreprise n'y prête pas particulièrement attention.

Besoins

En devenant une boutique de cadeaux, le magasin a tout à fait quitté la notion de « besoin ». L'entreprise assume être dans un positionnement axé sur le plaisir.

Maintenant que les réponses des différentes personnes interrogées ont été détaillées, je propose de les rassembler de façon résumée sous la forme d'un tableau. Celui-ci suit la structure du tableau d'analyse de la sobriété des entreprises en termes de fidélisation et montre si les entreprises appliquent ou non les différents critères identifiés.

5. Résumé des résultats sous forme de tableau

Table 5 : Grille d'évaluation du respect des critères de sobriété par les entreprises interrogées

Marketing Mix de la sobriété						
Dimension	Critères	Yuman	Färm	The Barn	Lucie in the R	
Produit	<p><i>Catégorie "textile" (vêtements, linge de maison, accessoires en tissu)</i></p> <p>Circularité</p> <p>Services plutôt que produits</p> <p>Services supplémentaires (réparation, entretien)</p> <p>Durabilité (dans le temps) : matériaux de qualité, réparabilité, possibilités d'amélioration ou de transformation (upcycling)</p> <p>Offre de seconde main/de produits issus de l'upcycling</p> <p>Production locale</p>	<p>Non</p> <p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Autant que possible</p>	<p>Absente dans l'offre</p>	<p>Absente dans l'offre</p>	<p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p>	<p>Non</p> <p>Privilégié sans être déterminant</p>
	<p><i>Catégorie "zéro déchet"</i></p> <p>Circularité</p> <p>Durabilité (dans le temps) : matériaux de qualité, réparabilité (offre de pièces détachées)</p> <p>Production et origine des composants locales</p>	<p>Oui</p> <p>Autant que possible</p>	<p>Absente dans l'offre</p>	<p>Absente dans l'offre</p>	<p>Absente dans l'offre</p>	<p>Absente dans l'offre</p>
	<p><i>Catégorie "biens consommables"</i></p> <p>Circularité</p>					

	<p>Emballages responsables (recyclabilité, possibilité de recharge, vrac)</p> <p>Production et origine des composants locales</p> <p>Par leur nature épuisable, ces produits engendrent un rachat si le client est satisfait</p>	Oui Autant que possible	Oui Autant que possible	Oui Autant que possible	Privilégié sans être déterminant Privilégié sans être déterminant
Promotion	Informier avec des campagnes pour décourager la consommation excessive et encourager la prise de conscience des impacts environnementaux de la surconsommation.	Oui, mais pas 100%	Pas de découragement, mais orientation de la communication vers les bonnes pratiques.	Pas la volonté de décourager, mais information sur les bonnes pratiques.	Non
	Éduquer les consommateurs à propos des avantages de la sobriété et donner des conseils pour gérer sobrement leurs produits.	Oui, mais pas 100%	Oui, mais implicitement	Non	Non
	Créer un réseau, une communauté autour des valeurs partagées.	Oui	Pas mentionné	Oui	Non
Prix	Pratique de prix qui reflètent le coût réel des produits, et ce comprenant leur impact environnemental.	Oui - appelé "prix juste"		Prix les plus bas possibles tout en respectant le producteur (volonté d'accessibilité)	Non

	Politique de prix premium pour des produits de grande qualité et durables. Évitement de promotions incitant à la consommation.	Oui	Pas d'application (alimentaire) Oui	Pas d'application (alimentaire) Oui	Non Pas pour ces raisons
Place (distribution)	Accessibilité du/des point(s) de vente facilitée par une mobilité douce (transports en commun, vélo, marche).	Oui	Pas mentionné	Oui	Non
Preuves physiques	Évidence/Visibilité de la cohérence dans la démarche de sobriété.	Oui		Oui	Non
Participants	Sensibilisation et/ou formation des employés à la sobriété. Disponibilité des employés et ouverture à la discussion.	Oui Oui	Pas mentionné Pas mentionné	Oui Oui	Non Oui

Partie 5 : Analyse et Interprétation

1. Sondage

Les résultats du sondage ont permis d'identifier les principales raisons de la satisfaction des clients chez Yuman. La qualité de l'accueil de la part du personnel revient le plus fréquemment, ce qui confirme l'intérêt de la dimension « Participants » dans une optique de fidélisation.

En ce qui concerne l'ouverture à une adaptation du programme de fidélité vers plus de sobriété, il m'est difficile de déterminer si le peu d'intérêt pour un autre programme est causé par le manque d'informations ou par la résistance au changement.

Selon Collerette, Delisle et Perron (1997, p.94), la résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Dans un classement des manifestations de résistance au changement, Céline Bareil cite la résistance passive qui se manifeste de façon subtile. Cette dernière est caractérisée par la lenteur ou encore l'immobilisme. (2004)

L'intérêt des clients pour la proposition d'avantages financiers dans le cadre du programme de fidélité est tel qu'il semble inenvisageable pour le moment de les supprimer. Dans son programme actuel, Yuman propose une réduction une fois un certain nombre de points cumulés. La supprimer créerait une frustration liée à la perte d'un acquis, ce qui serait une source de résistance au changement. (Bareil, 2004b)

Des avantages demandant trop d'implication de la part des clients ne les intéressent que très peu. J'entends par là les rencontres avec les partenaires ou l'association soutenue, ou encore la participation au choix de l'offre ou à la cocréation de produits.

2. Entretiens

Suite aux entretiens, il m'a semblé intéressant de représenter visuellement le classement des entreprises entre elles, selon le niveau de sobriété du marketing dans un but de fidélisation (1^{er} classement) ainsi que le niveau de sobriété du mode de vie induit par leurs pratiques (2^{ème} classement).

Cette façon de procéder permettra de nous faire une idée plus précise de ce que sont des bonnes pratiques en termes d'efficacité, de cohérence de la démarche, de programme de fidélité, etc. Toujours dans le but d'une fidélisation au travers d'un marketing sobre et d'un marketing de la sobriété.

1) Échelle du marketing sobre dans la stratégie de fidélisation

- ↑
- 1. The Barn
- 2. Färm
- 3. Yuman
- 4. Lucie in the R

2) Classement des entreprises en termes de marketing de la sobriété et de fidélisation

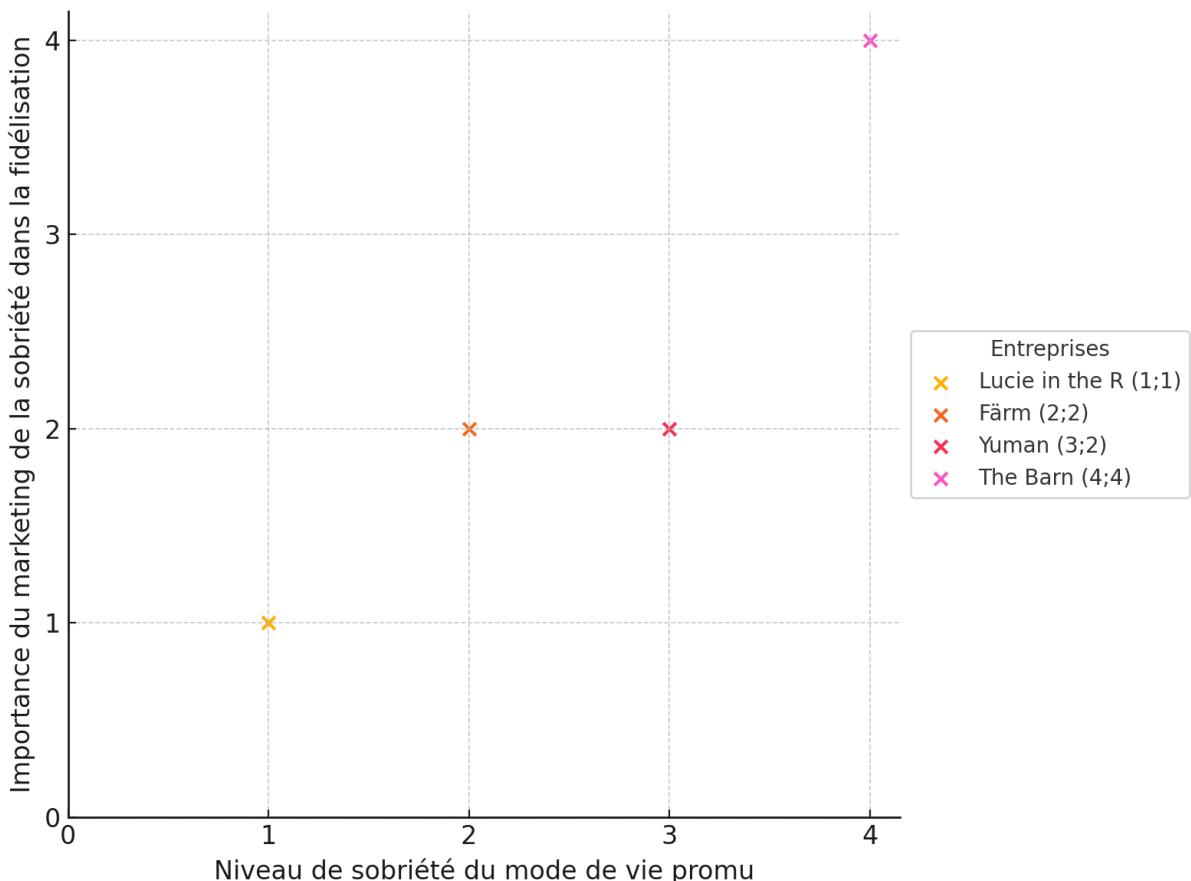


Figure 6 : Classement des entreprises en termes de marketing de la sobriété et de fidélisation

OpenAI. (2024). ChatGPT. (Version du 6 août) [Création de graphe].

<https://chatgpt.com/share/d73627d3-f3f1-4019-b34a-ce8d8d4bda06>

Le graphe a été conçu suivant deux axes : l'abscisse représente le niveau de sobriété du mode de vie promu par les entreprises et l'ordonnée classe les entreprises en fonction de l'importance du marketing de la sobriété dans le processus de fidélisation.

Il est important de noter que les entreprises sont classées les unes par rapport aux autres, 1 étant le niveau le plus bas et 4 le plus haut.

Ce classement sera étayé par des arguments dans les lignes qui suivent.

Thèse 1 : La sobriété est une relation à la consommation, nécessaire à l'atteinte de pratiques de durabilité forte.

Une durabilité forte implique le maintien d'une certaine quantité, non substituable, de capital naturel. Dès lors, la sobriété qui vise à la réduction du niveau de consommation apparaît comme la solution.

Pour garantir l'efficacité d'une telle démarche, les entreprises gagnent à procéder en deux temps : d'abord, inciter à une meilleure consommation pour glisser ensuite vers une réduction de celle-ci.

Les pratiques de Yuman l'illustrent, une partie de leur offre étant présentée comme une alternative à l'économie linéaire. Le but est de faire prendre conscience à la clientèle de l'éventail de possibilités existantes respectueuses de l'environnement et de la santé, sans la pousser à consommer davantage. Dans une optique de mieux, Yuman concurrence bon nombre de magasins. The Barn et Yuman soulignent également l'importance de ne pas juger les pratiques de la clientèle qui, sans être parfaites, s'inscrivent dans une évolution vers le « mieux ».

Thèse 2 : La fidélisation sobre correspond au fait de devenir la référence pour le client en matière d'achat et de rachat des biens indispensables au quotidien.

De prime abord, les deux concepts de fidélisation et de sobriété semblent incompatibles. En effet, si la sobriété tend vers une réduction du niveau de consommation, la fidélisation, elle, a pour objectif de faire revenir le client et le faire dépenser plus.

Cependant, The Barn et Yuman expriment leur volonté de devenir une référence pour le client pour que, quand le besoin s'en fait sentir, il préfère se tourner vers eux plutôt que vers un commerce de l'économie linéaire.

C'est ainsi que je conçois la fidélisation sobre.

La vente d'autres biens que ceux de nécessité semble constituer une entrave à ce concept de fidélisation sobre.

Les thèses suivantes sont liées à différentes dimensions du Marketing Mix sobre axé vers la fidélisation. (cf. supra p.37)

Thèse 3 : Certaines dimensions du Marketing Mix relèvent du marketing sobre, d'autres sont liées au marketing de la sobriété.

Si l'on se réfère à la distinction entre le marketing sobre et le marketing de la sobriété (cf. supra p.11), le marketing sobre est envisagé comme un « moyen » d'atteindre un mode de vie soutenable tandis que le marketing de la sobriété promeut une « fin » : la sobriété.

Dès lors, on peut classer les dimensions du Marketing Mix assez aisément.

Tableau 6 : Les dimensions du Marketing Mix : marketing sobre ou de la sobriété ?

Dimension	Marketing sobre (<i>moyen</i>)	Marketing de la sobriété (<i>fin</i>)
Produits	*	*
Promotion		*
Prix	*	
Place	*	
Preuves physiques	*	
Participants		*
Processus	*	

Thèse 4 : En fonction du type de produits proposés, il est plus ou moins facile d'inclure la sobriété dans ses pratiques.

Si The Barn occupe la première place du classement, tant pour le marketing sobre que pour le marketing de la sobriété, c'est, selon moi, dû à son offre.

En faisant la distinction entre les catégories de produits, il m'est apparu que la démarche de sobriété différerait pour les biens de consommation, vu leur nature épuisable. En effet, si l'on prend l'exemple des produits dédiés à l'alimentation, il est plus difficile d'en réduire la consommation parce que se nourrir nous permet de subsister. Certes, certains produits comme les chips ou les glaces ne sont pas absolument nécessaires pour assouvir les besoins nutritifs, mais ces produits peuvent être source de bien-être et participent au plaisir de l'existence et en proposer modérément en réduisant l'offre s'inscrit toujours dans une démarche de sobriété. De plus, on ne peut réduire de façon significative que la partie superflue de notre consommation, sans oublier que tout le monde ne peut se permettre une consommation superflue.

Par son choix de ne proposer qu'un produit pour répondre à un besoin, The Barn illustre une volonté de sobriété et est l'entreprise interrogée qui s'inscrit le plus dans cette démarche. Toutefois, ils ont fait le choix de ne pas proposer uniquement des produits locaux de saison car pour eux, cela reviendrait à s'adresser à un public convaincu et aurait donc beaucoup moins d'impact que de satisfaire la demande « plus générale », en offrant une meilleure solution et en réduisant l'impact de la consommation.

Ce choix de non-concurrence entre les produits implique également pour The Barn de pouvoir proposer les prix les plus accessibles possibles pour le consommateur, tout en restant respectueux des besoins du producteur. Dans cette stratégie, la réflexion porte également sur la pratique ou non de réductions. L'avis de The Barn à ce propos est très intéressant : l'entreprise n'est pas favorable à une réduction temporaire qui impliquerait que l'on paie trop habituellement.

Étant donné l'offre de produits alimentaires du quotidien qu'ils proposent, ils peuvent pratiquer tant un marketing de la sobriété, mettant en avant des pratiques visant le « mieux » et le « moins », qu'un marketing sobre puisque le caractère essentiel des produits rend la publicité inutile.

Néanmoins, il convient de garder à l'esprit que tous les types de produits ne se prêtent pas à une telle stratégie. Les produits issus de l'artisanat : bougies, papeterie, décos en tous genres, que l'on trouve chez Yuman ou encore chez Lucie in the R, ne sont pas absolument nécessaires. Les textiles, eux, ne demandent pas à être renouvelés à un rythme aussi soutenu que l'alimentaire. De même, les produits « zéro déchet » constituent des achats ponctuels.

Chez Lucie in the R, une attention particulière est portée à ce que cherche la clientèle. En effet, initialement, l'offre comportait certains produits qualifiés de « nécessaires » et respectueux de l'environnement, comme par exemple de la lessive écologique. Toutefois, ces produits ont peu à peu disparu de l'offre du magasin parce qu'ils ne correspondaient pas à la demande de la clientèle.

Dans ce cas, la volonté de l'entreprise réside plus dans le fait de rendre l'impact de la consommation actuelle un peu moins négatif que dans le fait de vouloir changer en profondeur les modes de consommation. La difficulté de pratiquer la sobriété quand on ne propose pas des biens essentiels apparaît évidente.

Färm est retrouvé plus bas dans le classement car, si comme The Barn, l'enseigne propose des biens de consommation, elle s'apparente plus à un supermarché classique vu son offre variée et étendue. Färm prône le « mieux » sur ses réseaux sociaux et dans ses valeurs, mais on perçoit difficilement une volonté de « moins », nécessaire pour être qualifié de sobre.

Thèse 5 : Il est plus aisément de pratiquer une promotion sobre lorsque l'on est un commerce de proximité (Place/Promotion)

Un commerce de proximité est défini comme un commerce de détail conçu pour répondre aux besoins de ses clients. Par conséquent, ce genre de magasin est situé à des endroits pratiques et proches où les gens peuvent rapidement acheter un grand nombre de produits tels que des articles d'épicerie. (Bhasin, 2020)

Dans cette optique, la notoriété n'est pas un problème et le magasin n'aura pas besoin d'avoir recours à des campagnes promotionnelles visant à l'augmentation de sa notoriété et souvent peu sobres (tract, etc.).

La question de l'implémentation des magasins fait l'objet d'une réflexion poussée chez The Barn. En effet, ils ont à cœur d'être un commerce de proximité dans la zone dans laquelle ils s'installent.

Thèse 6 : Il est nécessaire que toutes les parties prenantes agissent. (Participants)

Pour que des pratiques de consommation plus sobres se développent, il est important que les consommateurs soient plus exigeants. En effet, nous consommons bien souvent sans nous soucier d'être informés sur la qualité, les potentiels dangers pour notre santé, etc. Le besoin de consommer des aliments bio est supposé être motivé par le besoin de se nourrir de façon saine, avec des aliments de qualité.

Notre niveau d'exigence est lié à l'information et celle-ci devrait être évidente : pour que nous puissions agir en connaissance de cause, nous devons savoir que certains objets ou aliments du quotidien recèlent des dangers potentiels.

Consommer des produits bons pour notre santé devrait constituer la norme et devrait intéresser les pouvoirs publics et les inciter à favoriser leur consommation.

Dans la démarche vers la sobriété, si l'on se réfère aux trois stratégies complémentaires identifiées par l'Ademe (cf. supra p.14), on constate que les trois grands acteurs économiques, à savoir les entreprises, les consommateurs et les pouvoirs publics, ont tous un rôle à jouer. Conformément au modèle d'analyse proposé, la dimension « Promotion » de la stratégie marketing des entreprises peut être exploitée de façon sobre pour réaliser l'objectif poursuivi. En effet, l'information, l'éducation et la sensibilisation sont autant de moyens qui leur sont accessibles.

Si l'importance d'un changement de la part des consommateurs, des entreprises et même des pouvoirs publics a été explicitée, il est aussi nécessaire que toutes ces actions coexistent.

Comme le souligne Valérie Guillard dans son article sur la sobriété des consommateurs (2022), l'évolution vers la sobriété doit se faire progressivement. C'est un point de vue que l'on retrouve chez Yuman, chez Färm et chez The Barn. Pour « éduquer » et encourager la consommation durable et, plus tard, sobre, ils se refusent à juger parfois insuffisantes les pratiques de leurs clients. Chez Yuman, « Chacun fait sa part à son rythme » et « Tout petit pas est un pas en plus dans la bonne direction ! ». (*Notre histoire*, s. d.) Chez The Barn, la stratégie répond à un souci d'accessibilité au sens propre, mais aussi sur le plan financier et à travers l'accueil réservé à la clientèle, peu importe son niveau de sensibilisation. Chez Färm, on insiste sur le côté volontaire de l'adhésion et sur l'attitude bienveillante du personnel qui s'abstient de juger les pratiques des clients, convaincus qu'un changement pérenne de la façon de consommer ne se fera que s'il est encouragé positivement.

Néanmoins, tous s'accordent à dire que l'impact des entreprises qui s'inscrivent déjà dans une démarche sobre est limité. C'est le rôle des politiques d'imposer des contraintes, tant environnementales que sociales, puisqu'il s'agit du bien-être de la population et de son avenir. Par exemple, si les producteurs pollueurs devaient s'acquitter d'une taxe, l'argent récolté pourrait servir à payer la certification bio des producteurs, ce qui réduirait leurs coûts et leur permettrait de concurrencer les autres produits néfastes pour l'environnement et la santé. Cela rejoint les propos de Yamina Saheb qui insistait sur les 4 piliers nécessaires à la sobriété. (cf. supra p.13)

Concrètement, Färm ne voit pas de changement majeur possible sans une intervention des pouvoirs publics, qui taxeraient les entreprises pratiquant l'agriculture intensive. Cette taxation pourrait permettre de payer la certification bio des petits producteurs, ou encore d'augmenter les prix des aliments produits dans le non-respect de l'environnement et de la santé.

Chez Yuman, la situation pourrait sembler différente, mais en réalité, si les pouvoirs publics taxaient l'achat de produits réalisés dans le non-respect de la santé et de l'environnement, cela se répercuterait sur les habitudes des consommateurs et pourrait les rendre plus ouverts aux alternatives que proposent des magasins comme Yuman.

Thèse 7 : Certifier la sobriété serait une pratique coûteuse et pas nécessairement justifiée. (Prix, Preuves physiques)

Le bio offre des avantages incontestables en matière de santé et d'environnement, mais il n'inclut en rien la dimension équitable, c'est-à-dire le fait d'assurer une rémunération juste aux producteurs, ce qui est garanti par le label « Fairtrade » qui, lui, ne couvre actuellement que le domaine de la production agricole.

Yamina Saheb, dans sa définition de la sobriété (cf. supra p.13) mentionne quatre piliers indispensables. Parmi eux, on retrouve un pilier plus éthique : le bien-être et la garantie d'une vie décente pour tous. Cela nous amène à penser que, pour un monde idéal, on devrait étendre l'application du label Fairtrade à tous les domaines de production et on ne vendrait dans les magasins que des produits bio et Fairtrade.

Toutefois, cet idéal est difficilement réalisable. L'obtention d'un label entraîne en effet un coût qui serait multiplié par deux, sans compter que la crédibilité des labels est souvent remise en cause puisqu'ils peuvent s'acheter.

Dépenser de l'argent pour l'obtention de certifications et de labels est discutable d'un point de vue sobre. Cela apporte-t-il vraiment une valeur ajoutée ?

Peut-être devrait-on se passer des labels et plutôt valoriser les liens de confiance avec les responsables de la sélection des partenaires et de la qualité des produits, à savoir les producteurs et les distributeurs.

Färm ayant décidé de ne vendre qu'exclusivement du bio, l'entreprise passe peut-être à côté de petits producteurs locaux, tout aussi légitimes et parfois même plus sobres, qui ne peuvent ou ont choisi de ne pas payer une certification. Ils pourraient baser la relation avec leurs producteurs sur la confiance, facilitée par le circuit court.

Thèse 8 : Les employés sont un élément-clé de fidélisation. (Participants)

La disponibilité des employés, leur ouverture à la discussion et leurs compétences sont un élément-clé.

C'est un aspect tellement important pour The Barn, que l'entreprise sélectionne ses Barners sur la base de leur intérêt pour un monde plus durable. De plus, ils en font de réels ambassadeurs du concept en les formant et en les concernant par des prestations chez les producteurs dans le but de mieux connaître les produits et d'apprendre les réalités du métier. En magasin, règne une ambiance favorisant l'échange, induite par la disponibilité et l'ouverture à la discussion des employés.

Chez Yuman, le personnel est sollicité par la clientèle afin de la guider dans ses choix et ses achats.

Thèse 9 : Il est difficile à la fois d'adopter la sobriété et en même temps de satisfaire un public particulièrement exigeant.

La sobriété est un concept duquel découlent un certain nombre de stéréotypes négatifs, qui rendent peu désirable son application en tant que mode de vie. C'est un obstacle auquel font face les entreprises tentant de la pratiquer, que ce soit à travers leur offre ou leurs pratiques. En effet, encore trop peu de clients recherchent la sobriété, et par définition, si le public cible d'une entreprise n'existe pas, l'entreprise ne peut le rencontrer.

De plus, il m'a été donné de constater, grâce à mes observations et mes conversations avec les personnes interrogées dans le cadre des entretiens, que le positionnement marqué d'une entreprise envers la durabilité, et plus encore dans le cas de la sobriété, implique plus d'exigence de la part du public. En effet, si une entreprise déclare agir pour la sobriété, ses pratiques vont être observées et analysées de façon plus critique, lui laissant moins le droit à l'erreur. Le public juge facilement des pratiques que souvent, il n'essaie pas lui-même d'appliquer. Certains critères ne jouent aucun rôle direct dans la fidélisation d'une entreprise pratiquant la sobriété, mais s'ils ne sont pas pris en compte dans une démarche de cohérence, ils seront pointés du doigt. C'est le constat qui a été fait dans toutes les entreprises interrogées à l'exception de Lucie in the R parce que son positionnement s'inscrit dans une démarche beaucoup moins durable et encore moins sobre que les autres.

L'importance de la dimension « Preuves physiques » dans la fidélisation des entreprises visant à la sobriété est ainsi bel et bien confirmée par cette nécessité de cohérence.

Thèse 10 : Le prix premium n'est pas une pratique volontaire.

Au niveau de la stratégie de prix, le prix premium ne s'applique pas aux biens de consommation. Concernant les autres produits, le prix premium dans les entreprises interrogées n'est certainement pas une pratique volontaire.

La norme n'étant pas le prix juste dans l'esprit des gens, on a tendance à considérer un prix « normal », c'est-à-dire qui se justifie, comme un prix premium. En effet, si on prend l'exemple des vêtements, on constate que, trop habitués aux prix de la fast fashion, les consommateurs ne sont pas prêts à payer un prix juste, par ignorance ou par intérêt personnel. Ce prix inclut le travail nécessaire, de la conception à la livraison, ou encore l'impact sur l'environnement.

Chez Yuman, bon nombre de clients s'étonnent du prix des vêtements neufs et se refusent à payer la somme demandée.

3. Validité du tableau d'analyse

Il me semble pertinent de questionner la validité de l'outil que j'ai construit dans le cadre théorique. En effet, suite à la confrontation de l'outil créé (tableau d'analyse de la sobriété) avec les pratiques des entreprises interrogées, certains constats apparaissent.

Aucune des entreprises interrogées ne propose de services en alternative à l'achat d'un produit. La pratique existe cependant, notamment chez Decathlon.

Si la démarche de cette enseigne s'oriente vers la sobriété avec la diversification de son offre vers des services d'entretien, de réparation, de rachat et de location, encore faut-il que les autres critères soient rencontrés. Or, vu les lieux de production et les prix pratiqués, le doute est permis.

Néanmoins, le côté sobre de la démarche, c'est-à-dire l'offre de services, contribue certainement à la fidélisation de la clientèle.

La réparabilité des produits par l'offre de pièces de rechange encourage la fidélisation. Par exemple, la possibilité de remplacer une pièce cassée plutôt que de devoir racheter le produit complet constitue un avantage non négligeable sur les plans économique et écologique. Logiquement, l'utilisateur qui voudrait remplacer une pièce va se tourner vers le magasin dans lequel il a acheté le produit initialement. Celui-ci a donc tout intérêt à inclure cette possibilité dans son offre.

La possibilité de recharge s'apparente à la proposition précédente, mais dans le contexte des biens de consommation. Yuman le fait, par exemple, avec ses produits cosmétiques.

D'une façon générale, on peut dire que si un bien consommable satisfait les attentes du client, une fois qu'il est épuisé, il y a de fortes chances pour que la nécessité de le racheter fasse revenir le client là où il l'a acquis.

Dans le cadre de la stratégie de promotion, on a constaté la création d'un réseau autour des valeurs partagées par les entreprises ; elle favorise le développement d'une connexion émotionnelle entre celles-ci et la clientèle. C'est pratiqué de façon évidente chez Yuman et chez The Barn. En revanche, je ne peux me prononcer pour Färm, le sujet n'ayant pas été abordé lors de l'entretien.

Quoi qu'il en soit, si les critères de sobriété sont rencontrés, on constate la présence de publications axées sur les produits et relevant plutôt du marketing classique chez Färm et chez Yuman. Par contre, chez The Barn, la stratégie de promotion est axée sur les producteurs et sur l'équipe.

Les campagnes de sensibilisation de Yuman renforcent le sentiment positif des clients à leur égard, mais elles ne les font pas revenir directement : c'est assez logique puisque la communication est axée sur le fait de consommer ce dont on a besoin.

La dimension Promotion permet donc de maintenir le contact avec des clients fidèles et d'établir le contact avec des nouveaux clients mais ne garantit pas nécessairement le retour de la clientèle.

Le processus de sélection des produits chez Yuman et chez Färm est fondé sur une charte qui privilégie le respect des enjeux écologiques, sociaux et économiques.

Celle-ci assure certainement dans l'assortiment, une cohérence conforme aux valeurs prônées et un impact plus important du projet. Cet impact apparaît d'autant plus évident si on compare la démarche moins drastique de Lucie in the R. En effet, les fondatrices ont retenu une certaine gamme de produits qui répondent essentiellement à des critères esthétiques, sans négliger tout à fait l'aspect durable. Certes, elles se soucient de l'écoresponsabilité qu'elles apprécient subjectivement mais le look, pour elles, est prépondérant parce que c'est un facteur certain de fidélisation.

Chez The Barn, la collecte de données à travers un programme de fidélité ne revêt pas la même importance qu'ailleurs. Étant donné le choix posé de n'avoir qu'une référence pour un produit, les produits ne sont pas mis en concurrence les uns avec les autres et il est donc moins important d'en mesurer les performances. Ils ne nient cependant pas la nécessité de ces données et ont trouvé le moyen de les collecter autrement, à travers leur plateforme d'e-

commerce. Tant qu'ils n'auront pas trouvé un programme de fidélité qui reflète à 100% les valeurs de l'entreprise, ils préfèrent s'abstenir.

Lors de la réflexion qui précède l'installation des magasins, les responsables de chez The Barn prêtent une attention particulière à l'accessibilité et au passage. Cela permet l'ouverture de magasins dans des endroits pertinents. Néanmoins, cela ne suffit pas : encore faut-il que les clients poussent la porte et soient sensibles à la démarche. On le voit, chez Yuman à Etterbeek, il y a du passage, la zone est accessible, mais bien souvent, quand les clients rentrent, ils ne comprennent pas les prix pratiqués. L'accessibilité est donc importante, mais doit se coupler avec l'identification des endroits d'intérêts du public cible, d'abord dans un souci de notoriété, mais ensuite dans le but de fidéliser.

Étant donné le manque de sensibilisation de beaucoup, le juste prix soulève de fréquentes objections qui ne jouent pas, a priori, en faveur de la fidélisation alors que pour un client sensibilisé, payer le prix juste, c'est tout simplement respecter le travail fourni pour arriver au produit fini : une raison de plus d'être fidèle à l'enseigne.

Offrir des récompenses et des incitants, ingrédient-clé de la fidélisation identifié dans la partie théorique (cf. supra p.23), va à l'encontre de la sobriété et, par essence, du marketing sobre. Et pourtant, la mentalité n'a pas encore assez évolué aujourd'hui pour que l'on puisse se passer de cette stratégie.

Lors des entretiens, la cohérence dans les pratiques, de même que l'opinion critique du public à ce sujet, renforcent l'idée que tous les éléments intégrés dans le tableau, perçus selon le niveau de sensibilisation, favorisent la fidélisation. Cela confirme leur présence pertinente dans le modèle.

4. Synthèse des défis identifiés

1. Résistance au changement

Fidéliser de façon sobre implique de revoir les pratiques de marketing au niveau de tous les P du Marketing Mix.

Yuman envisage de revoir le programme de fidélité pour que celui-ci incite non seulement à consommer mieux, mais aussi à consommer moins. Dans cette optique, on a pensé à supprimer l'incitant financier pour le remplacer par des activités qui auraient pour but d'informer et d'éduquer à un mode de vie plus sobre. Cependant, il a été constaté que la clientèle est assez peu enclue à renoncer à cet avantage financier. On le voit, les clients ne veulent pas perdre des « droits » qu'ils estiment acquis, ce qui caractérise l'une des causes de la résistance d'un groupe au changement. (Bareil, 2004b)

Cette résistance au changement est une réalité qu'il faudra prendre en considération puisqu'elle influence le comportement des êtres. Céline Bareil, dans ses travaux sur la résistance au changement (Bareil, 2004b), explique qu'elle n'est pas une fatalité et qu'il existe des façons de la gérer. Certes, cela concerne le monde de l'entreprise dans sa relation avec ses employés mais cela ouvre des perspectives si l'on étend la réflexion à sa relation avec la clientèle.

2. Nécessité d'une action commune

Les entreprises auront beau mettre tout en œuvre pour arriver à la sobriété, sans intervention des pouvoirs publics, elles ne feront jamais le poids face aux « grandes » entreprises, bien implantées et connues de tous.

C'est l'avis de Färm qui estime le système assez injuste, puisque ceux qui veulent faire un effort dans un objectif de durabilité, à ce jour, paient plus cher que les autres.

Cela se rapporte à nouveau à la définition de Yamina Saheb, qui souligne l'importance de la présence simultanée de 4 piliers pour arriver à la sobriété. (Alvarez, 2024)

On pourrait même aller plus loin : cette action commune pourrait être une forme de gestion de la résistance au changement, évoquée ci-dessus.

3. Nécessité de la rentabilité des entreprises

Incontestablement, la société d'aujourd'hui est axée sur le profit et les entreprises, pour continuer d'exister, doivent être rentables.

La difficulté à laquelle se heurte Yuman, pour ne citer que cette enseigne, réside dans sa mise en concurrence avec un système bien ancré qu'est l'économie linéaire. En effet, Yuman pourrait prétendre à de meilleurs résultats, si plus de consommateurs s'approvisionnaient chez eux. Mais beaucoup sont tentés par un prix moindre et par un éventail de produits plus large qu'ils trouvent ailleurs.

De plus, Yuman est confronté à un défi supplémentaire dans la mesure où il n'évolue pas dans le secteur de l'alimentaire : se nourrir est indispensable et dès lors, on questionne moins la consommation alimentaire que le reste. La fidélisation sobre apparaît plus facile dans l'alimentaire, comme on peut l'observer chez The Barn, qui ne semble pas faire face à des soucis de rentabilité.

De même, en interne, Yuman a trop peu d'employés en magasin et ne peut actuellement se permettre d'en engager davantage alors que c'est un élément clé de fidélisation.

Faut-il le dire ? C'est une évidence. Le marketing sobre ne peut être appliqué si l'entreprise est en difficulté.

4. Importance de la notoriété

Même si les consommateurs sont prêts à revoir leurs pratiques, encore faut-il qu'ils sachent vers quelles enseignes fiables se tourner. Dans cette optique, les entreprises doivent arriver à se faire une place parmi la multitude d'enseignes déjà implantées.

Pour le consommateur, il est difficile de s'y retrouver devant l'abondance de publicités, directes ou indirectes, à laquelle il est confronté quotidiennement. De plus, les messages sont parfois trompeurs.

5. Conséquence de l'engagement explicite dans la sobriété : exposition plus grande au jugement des pratiques

On l'a vu dans la dimension « Preuves physiques », la cohérence est primordiale. Le moindre post sur les réseaux sociaux, la réception de commande fournisseurs, la gestion du magasin, peuvent faire l'objet de jugement et de critiques négatives.

6. Nouveauté du concept et manque de modèles de référence

À cette liste de défis, on pourrait ajouter la difficulté des entreprises qui voudraient pratiquer un marketing sobre et arriver à une fidélisation sans pouvoir se référer à un modèle existant.

Tels sont les défis identifiés au terme de mon expérience découlant directement de mon stage, des recherches effectuées et de la réflexion qui a nourri ce mémoire. Néanmoins, cette énumération ne se prétend pas exhaustive.

Partie 6 : Recommandations à l'attention de l'entreprise de stage

« La sobriété repose sur quatre piliers. Ce sont des politiques publiques et des pratiques du quotidien – les secondes étant induites par les premières – qui évitent en amont la demande en ressources naturelles, qui garantissent le bien-être de tous, une vie décente pour tous, et qui s'inscrivent dans le respect des limites planétaires et non pas seulement du budget carbone. Sans ces quatre piliers ensemble, on ne fait pas de la sobriété mais du greenwashing. » (Alvarez, 2024) Cette définition de Yamina Saheb, mentionnée plus tôt dans ce travail, est finalement la plus complète. Aussi, dans un souci de clarté, il me semble intéressant de la répéter.

Si on s'y réfère, on constate que Yuman fait déjà beaucoup.

Proposer des services en remplacement à la vente de produits

L'un des seuls critères que l'entreprise ne remplit pas est la proposition de services pour remplacer la vente de produits. Puisque c'est un des piliers de la sobriété, il serait peut-être souhaitable d'envisager de développer cet aspect.

Cependant, ayant eu l'occasion d'approfondir ma connaissance de leur offre, j'arrive à la conclusion qu'en l'état actuel, peu de catégories de produits pourraient en faire l'objet. De plus, même si Yuman se lançait dans cette voie en mettant des éléments de décoration en location, par exemple, il leur faudrait un assortiment beaucoup plus large ainsi que davantage de personnel pour gérer cette nouvelle orientation.

Les services supplémentaires à la vente comme la réparation ou l'entretien ne sont pas une possibilité chez Yuman actuellement. Si l'implémentation de ce service nécessite des personnes compétentes, créer un partenariat avec un projet dont c'est le but ne devrait pas constituer une difficulté. En effet, lors de la vente, on informerait le client sur la possibilité de faire appel à un partenaire X ou Y, en cas de nécessité, et on pourrait imaginer qu'un employé de cette entreprise partenaire assure une permanence chez Yuman une fois par mois. Cela dirige la clientèle de Yuman vers son partenaire et, en échange, celui-ci permet à Yuman d'assurer un service complet et plus sobre.

Adapter le programme de fidélité

Comme le sondage a révélé peu d'intérêt pour des avantages requérant trop d'implication de la part de la clientèle, on pourrait transformer la proposition initiale de rencontrer les partenaires dans le cadre du programme de fidélité et la remplacer par une rencontre régulière des partenaires en magasin. Yuman ferait venir un partenaire différent tous les quinze jours qui pourrait échanger avec la clientèle, évoquer son projet, l'informer sur sa démarche et en profiter pour justifier le prix de ses produits. Cela permettrait d'augmenter la

sensibilisation des clients, de leur faire vivre une expérience originale, de créer une connexion émotionnelle avec la marque, et ce, sans leur demander un effort supplémentaire. La fidélisation serait ainsi induite plus directement et le partenaire identifierait peut-être des besoins non satisfaits auxquels il pourrait tenter de répondre.

Sensibiliser aux prix pratiqués

Faire une campagne sur le juste prix, en magasin et sur les réseaux sociaux, pourrait se révéler intéressant. En effet, on pourrait imaginer de rédiger et d'afficher, pour chaque marque, un message qui valorise en toute transparence le processus mis en place, de la conception du projet à la mise en rayon des produits, si possible de façon attrayante. Cela permettrait de faire comprendre les prix affichés et de mettre en lumière les aspects positifs de la démarche des marques.

En pratique, cette campagne serait permanente en magasin et sur les réseaux sociaux, une marque par semaine ferait l'objet d'une publication.

Selon moi, procéder de cette façon étofferait l'information et accroîtrait la sensibilisation, et même certainement la fidélisation.

Engager un personnel suffisant pour les magasins

La recommandation suivante est un peu plus délicate dans la mesure où je sais qu'elle fait déjà l'objet de nombreuses discussions chez Yuman. Il serait souhaitable, voire nécessaire de disposer de plus de personnel en magasin. On le voit chez The Barn, la disponibilité et l'ouverture à l'échange du personnel est un élément important de fidélisation. Faire reposer tous les besoins du magasin et de la clientèle sur 2 personnes entrave une communication fluide et une expérience client plus personnalisée, alors que le personnel en magasin est qualifié. Je suis bien consciente qu'une telle solution représente un coût non négligeable mais si elle devait être mise en balance avec une autre, la privilégier me semble important.

S'inspirer de certaines pratiques de The Barn

Même si je suis consciente que The Barn est actif dans l'alimentaire, s'inspirer de son expérience et de ses pratiques d'une façon générale, ne peut être que bénéfique.

Bien sûr, toutes les pratiques sobres ne sont pas adaptables. En effet, ne proposer qu'un produit pour répondre à un besoin ne se prête pas à la cosmétique, par exemple, puisqu'il existe différents types de peau, qu'une seule teinte de maquillage ne sied pas à toutes les carnations et qu'un soin unique ne ciblera peut-être pas tous les problèmes. Ce ne serait donc pas approprié d'adapter cette pratique à Yuman.

Par contre, le souci de l'accessibilité et de la localisation dans un endroit de passage et d'intérêt pour la clientèle visée concerne tous les commerces. The Barn a fait les frais d'un mauvais choix à Anvers et y accorde maintenant toute l'importance que cela mérite. La situation du Yuman d'Etterbeek semble confirmer cette exigence. S'il fallait réfléchir à une nouvelle implantation pour un autre magasin, il faudrait veiller à bien analyser l'intérêt des clients potentiels dans la zone de chalandise.

Comme évoqué plus haut, le rôle des employés dans la fidélisation est quelque peu entravé par le manque de moyens dont dispose Yuman en matière de personnel. Or, chez The Barn, ce rôle est une évidence dans laquelle ils investissent.

D'aucuns penseraient peut-être me reprocher que les recommandations ne portent pas sur le programme de fidélité, c'est parce qu'actuellement, retirer la réduction proposée dans ce cadre, comme le voudrait un marketing sobre, reviendrait à supprimer l'incitant. Et l'alternative de verser 5€ à une association convient à plusieurs clients mais ne les satisfait pas tous, notamment ceux qui rencontrent des difficultés financières.

Par ailleurs, j'ai le sentiment que les programmes de fidélité tels qu'on les connaît actuellement sont amenés à disparaître, si la démarche de sobriété s'intensifie. De toute façon, nous avons montré dans ce travail que la fidélisation ne se limite pas à un programme de fidélité.

Le problème principal de Yuman, selon moi, est que l'entreprise n'est pas connue du grand public. En effet, même si les responsables multiplient les démarches pour augmenter leur notoriété, c'est toujours dans un contexte durable et plutôt spécialisé, comme des émissions radiophoniques liées de près ou de loin à la durabilité ou des cours universitaires relatifs à la durabilité. Peut-être Yuman gagnerait-il à surfer sur la vague de l'actualité largement centrée sur la santé et sur sa dégradation due à nos pratiques de consommation, en faisant valoir que ce n'est pas nécessairement une fatalité, que chacun peut agir et que Yuman propose des solutions adaptées. Une telle campagne permettrait d'établir une présence forte dans l'esprit des consommateurs.

Conclusion générale

Ce travail avait pour objectif d'identifier les défis d'une campagne de marketing sobre, axée sur la fidélisation.

Pour les déterminer, j'ai d'abord défini les notions théoriques essentielles se rapportant à la problématique. Ensuite, en me fondant sur le concept du Marketing Mix, j'ai créé une grille d'analyse de la sobriété d'une entreprise, en fonction de critères déterminants, dans une optique de fidélisation. Et pour pouvoir valider ce modèle, je l'ai testé lors de plusieurs entretiens avec des responsables d'entreprises qui partagent certaines valeurs similaires à celles de Yuman, l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage.

Les résultats obtenus, auxquels j'ai ajouté ceux d'un sondage réalisé lors de mon stage, ont mis en lumière les défis que rencontraient les entreprises : ceux-ci révèlent avec évidence la difficulté de pratiquer la sobriété qui, par définition, implique de consommer « mieux », certes, mais aussi « moins ».

Après avoir identifié ces défis, j'ai cherché à imaginer des recommandations à l'adresse de Yuman.

Au terme de ce travail, bien que la liste ne soit pas exhaustive, un certain nombre de défis à l'implémentation d'un marketing sobre axé sur la fidélisation ont été identifiés.

D'une part, la résistance au changement est omniprésente, tant au niveau individuel que collectif, d'autre part, une implémentation efficace nécessite un effort concerté entre les entreprises, les pouvoirs publics et les consommateurs pour surmonter cette inertie. Ces deux défis, distincts, peuvent être liés : l'effort concerté pourrait se révéler une façon de gérer la résistance au changement.

De plus, la rentabilité des entreprises demeure un enjeu de taille, nécessaire à leur survie.

En outre, pour être actrices du changement, les entreprises doivent constituer une alternative envisageable, ce qui exige la notoriété dans un paysage commercial chargé.

Par ailleurs, un positionnement marqué en faveur de la durabilité et de la sobriété inclut une exposition au jugement du public.

Enfin, la nouveauté du marketing sobre pose un défi supplémentaire : le manque de modèles de référence sur lesquels s'appuyer rend l'innovation nécessaire risquée.

Mon travail rencontre certaines limites, qui demandent à être soulignées pour mieux contextualiser les résultats.

Tout d'abord, étant donné le faible taux de réponses au sondage effectué à la demande de Yuman, dans le cadre de mon stage, les réponses sont à relativiser : trop peu nombreuses, elles ne constituent pas un reflet fiable de la réalité.

De plus, ayant eu à cœur de n'interroger lors d'entretiens que des entreprises engagées volontairement et activement dans une démarche de durabilité et de sobriété, je n'ai obtenu qu'un échantillon qui, j'en ai conscience, est relativement réduit.

Par ailleurs, mon travail ne repose que sur le point de vue des entreprises. Or, nous avons vu que ces dernières fonctionnent dans un système qui implique également les consommateurs et même les pouvoirs publics. Il serait donc intéressant d'approfondir l'étude en adoptant également le point de vue des consommateurs afin d'identifier de façon plus précise et complète les facteurs clés de la réussite de l'implémentation d'un marketing sobre.

Je souhaiterais insister sur un point : en tant qu'étudiante en fin de master, je n'ai qu'une expérience de stage à mon actif, et je suis bien consciente que la réalité de l'entreprise peut être beaucoup plus complexe. Je réalise que la mise en œuvre des suggestions proposées pourrait rencontrer des défis spécifiques non apparents lors de mon analyse, en raison de la complexité des opérations et des stratégies de l'entreprise.

Par conséquent, il est conseillé d'interpréter ces recommandations avec prudence car les réalités auxquelles sont confrontées l'entreprise vont bien au-delà de mon cadre d'observation actuel.

Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce mémoire sont principalement dues à la nouveauté du sujet. La littérature concernant cette problématique étant encore fort restreinte, il m'a été impossible de croiser certaines informations pour déterminer leur véracité et leur objectivité. Je n'ai pas trouvé de théorie du marketing sobre en tant que telle et n'ai donc pu m'y référer. Régulièrement, mes recherches aboutissaient à des articles sur le marketing durable mais pas précisément sur le marketing sobre et encore moins sur la fidélisation sobre.

Ceci pourrait expliquer pourquoi les entreprises tâtonnent dans la pratique. Elles ne peuvent en effet pas se référer à un modèle précis et aucune d'entre elles n'illustre un modèle plus accompli et applicable à toutes.

Pour surmonter cet obstacle, ne pourrait-on imaginer d'approfondir le modèle d'analyse proposé et de l'adapter pour que toutes les entreprises, peu importe le type de produits vendus, puissent s'y référer ?

Bibliographie

9 Ways to Build Customer Loyalty and Why It's Important. (2024). Enchant.
<https://www.enchant.com/how-to-build-customer-loyalty>

ADEME. (2021a, novembre). *Transition(s) 2050—Rapport—Édition 2024.*

ADEME. (2021b, novembre). *Transition(s) 2050—Synthèse—Édition 2024.*

ADEME. (2024). Nos missions. *Agence de la transition écologique.*
<https://www.ademe.fr/nos-missions/>

Admasu, D., Sasmita, S., & Singh, S. (2023). Evolution of Marketing mix Strategy from Genesis to today. *Seybold Report Journal*, 18(07), 125-148.

Agence de la transition écologique : Les scénarios. (2024). *ADEME.*
<https://www.ademe.fr/les-futurs-en-transition/les-scenarios/>

Allen, A. (2023, octobre). *Understanding The 7Ps of The Marketing Mix.* Oxford College of Marketing Blog.
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>

Alvarez, C. (2024, mars 10). La chercheuse Yamina Saheb lance un Laboratoire mondial de la sobriété : « On doit mener une révolution scientifique et culturelle ». *Novethic.* <https://www.novethic.fr/non-classe/39554>

Bareil, C. (2004a). *Gérer le volet humain du changement.* Editions Transcontinental.

Bareil, C. (2004b). *La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits.* 04-10.

Bartkowski, B. (2016, décembre 18). *Économie écologique.* Exploring Economics.
<https://www.exploring-economics.org/fr/orientation/ecological-economics/>

Beyeler, L., & Jaeger-Erben, M. (2022). How to make more of less : Characteristics of sufficiency in business practices. *Frontiers in Sustainability*, 3, 949710.
<https://doi.org/10.3389/frsus.2022.949710>

Bhasin, H. (2020, juin 19). *Convenience Store—Definition And Examples.* Marketing91.
<https://www.marketing91.com/convenience-store/>

Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model : Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>

Bonneau, S. A. (2024, février 25). *JSE 2024 - Limites planétaires dépassées : Et maintenant ?* OSU-Efluve; Sylviane Audet Bonneau. <https://osu-efluve.upec.fr/presentation/actualites/jse-2024>

Cancel, V. (2022, avril 20). *6ème rapport du GIEC : Sobriété et justice climatique au cœur des solutions pour s'adapter face au dérèglement climatique*. ZeroWaste France. <https://www.zerowastefrance.org/6eme-rapport-du-giec-sobriete/>

Ce 2 août, on aura consommé toutes les ressources de la planète. (2023, juillet 3). écoconso. <https://www.ecoconso.be/fr/content/ce-2-aout-aura-consomme-toutes-les-ressources-de-la-planete>

Cezard, F., & Mourad, M. (2019). Panorama sur la notion de sobriété—Définitions, mises en oeuvre, enjeux (rapport final). *ADEME*, 10.

Circular economy introduction. (s. d.). Ellen MacArthur Foundation. Consulté 21 juin 2024, à l'adresse <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

Circulate products and materials. (s. d.). Ellen MacArthur Foundation. Consulté 21 juin 2024, à l'adresse <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circulate-products-and-materials>

Collerette, P., Delisle, G., Perron, R., & Collerette, P. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.

Customer Loyalty Definition Analysis. (s. d.). Consulté 28 mai 2024, à l'adresse <https://www.ukessays.com/essays/marketing/definition-of-customer-loyalty-marketing-essay.php>

De Greef, M.-N. (2022). *21GE022A - Strategic marketing—Module 2 [Présentation PowerPoint]*.

Décryptage des COP : Les conférences internationales de lutte contre le dérèglement climatique | Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. (2024, juin 24). <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/decryptage-cop-conferences-internationales-lutte-contre-dereglement-climatique>

Définitions et réglementation. (s. d.). Commerce Équitable France. Consulté 4 août 2024, à l'adresse <https://www.commerceequitable.org/le-commerce-equitable/definitions/>

Dyck, B., Manchanda, R. V., Vagianos, S., & Bernardin, M. (2023). Sustainable marketing : An exploratory study of a sustain-centric, versus profit-centric, approach. *Business and Society Review*, 128(2), 195-216. <https://doi.org/10.1111/basr.12314>

Economie circulaire. (2024). Territoires et Climat - ADEME. <https://www.territoires-climat.ademe.fr/ressource/72-26>

Eliminate waste and pollution. (s. d.). Ellen MacArthur Foundation. Consulté 21 juin 2024, à l'adresse <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/eliminate-waste-and-pollution>

Émissions de CO2 des voitures : Faits et chiffres (infographie). (2023, février 17). Thèmes | Parlement européen. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20190313STO31218/emissions-de-co2-des-voitures-faits-et-chiffres-infographie>

ENGAGEMENTS. (2024). Färm. <https://farm.coop/engagements/>
Färm—24 magasins et marchés BIO - LOCAL - VRAC - DURABLE. (2024). Färm. <https://farm.coop/>

Fashion Revolution Week 2024. (s. d.). Fashion Revolution. Consulté 5 août 2024, à l'adresse <https://www.fashionrevolution.org/frw-24/>

Fawzy, S., Osman, A. I., Doran, J., & Rooney, D. W. (2020). Strategies for mitigation of climate change : A review. *Environmental Chemistry Letters*, 18(6), 2069-2094. <https://doi.org/10.1007/s10311-020-01059-w>

Fourquet, J. (2019, mai 16). *La fin de la grande classe moyenne*. <http://michelgiraud.fr/files/2019/05/la-fin-de-la-grande-classe-moyenne.pdf>

Fouzia, F. Y. (2019). Evolutions et Alternatives du Marketing Mix. *Revue académique des études humaines et sociales*, 21, 13-22.

Fr. Luc Mathieu. (2015, octobre 27). *La Pauvreté, selon François d'Assise*. Le site des Franciscains de Paris. <http://www.franciscains-paris.org/articles.php?lng=fr&pg=1945&mnuid=1941&tconfig=0>

Froger, G., Calvo-Mendietta, I., Petit, O., & Vivien, F.-D. (2016). Qu'est-ce que l'économie écologique ? *L'Économie politique*, N° 69(1), 8. <https://doi.org/10.3917/leco.069.0008>

Gallo, A. (2014, octobre 29). The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

Gossen, M., & Heinrich, A. (2021). Encouraging consumption reduction : Findings of a qualitative study with clothing companies on sufficiency-promoting communication. *Cleaner and Responsible Consumption*, 3, 100028.
<https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100028>

Gossen, M., & Kropfeld, M. I. (2022). "Choose nature. Buy less." Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 720-736. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.005>

Gossen, M., Ziesemer, F., & Schrader, U. (2019). Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption : A Systematic Literature Review. *Journal of Macromarketing*, 39(3), 252-269. <https://doi.org/10.1177/0276146719866238>

Guillard, V. (2022). Comment amener le consommateur à vraiment pratiquer la sobriété ?: *Le journal de l'école de Paris du management*, N° 157(5), 31-37.
<https://doi.org/10.3917/jepam.157.0031>

Hickel, J. (2019). Is it possible to achieve a good life for all within planetary boundaries? *Third World Quarterly*, 40(1), 18-35.
<https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1535895>

Ivanova, D., Barrett, J., Wiedenhofer, D., Macura, B., Callaghan, M., & Creutzig, F. (2020). Quantifying the potential for climate change mitigation of consumption options. *Environmental Research Letters*, 15(9), 093001.
<https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8589>

Jahnich, M. (2013). S'il vous plait... Dessine-moi le marketing responsable ! *ADEME*.
https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2013/11/ademe_etude-marketing-responsable_rapport.pdf

Julien, F. (2011, novembre 1). *Le vrai risque pour l'avenir : La surconsommation*.
https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/11/01/le-vrai-risque-pour-l-avenir-la-surconsommation_1596818_3232.html

Jungell-Michelsson, J., & Heikkurinen, P. (2022). Sufficiency : A systematic literature review. *Ecological Economics*, 195, 107380.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107380>

Kleinig, J. (2022). Loyalty. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2022). Metaphysics Research Lab, Stanford University.
<https://plato.stanford.edu/archives/sum2022/entries/loyalty/>

Köder, K. (2022, octobre 10). *Sustainable marketing : Definition, examples, stats*. The Future of Commerce. <https://www.the-future-of-commerce.com/2022/10/10/sustainable-marketing-definition-examples-benefits/>

Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hemonnet, A. (2019). *Marketing management* (16e éd). Pearson.

Lambert, N. (2023). *Le marketing peut-il sauver le monde ?* (Racine).

L'analyse du cycle de vie. (2024). *Les cahiers du DD - outil complet*. <http://les.cahiers-developpement-durable.be/outils/analyse-du-cycle-de-vie/>

Laoyan, S. (2024, février 27). *Marketing ou publicité : Quelles différences ?* Asana. <https://asana.com/fr/resources/marketing-vs-advertising-difference>

Larousse, É. (s. d.-a). *Définitions : Marketeur - Dictionnaire de français Larousse*.

Consulté 2 août 2024, à l'adresse

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/marketeur/10910416>

Larousse, É. (s. d.-b). *Définitions : Stéréotype - Dictionnaire de français Larousse*.

Consulté 3 août 2024, à l'adresse

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/st%C3%A9r%C3%A9otype/74654>

Lewis, B. R., & Mitchell, V. W. (1990). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 11-17.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001086>

Marien, S. (2023, novembre 7). *La chaîne de magasins Action connaît une croissance fulgurante en Belgique*. Trends-Tendances. <https://trends.levif.be/entreprises/la-chaine-de-magasins-action-connait-une-croissance-fulgurante-en-belgique/>

Notre histoire : Le projet circulaire Yuman Village. (s. d.). Yuman. Consulté 24 juin 2024, à l'adresse <https://yumanvillage.be/notre-histoire/>

Numberly (1000mercis Group) (Réalisateur). (2022, avril 13). *Marketing Reboot #17 : Less is the new more : le marketing à l'épreuve de la sobriété* [Enregistrement vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=dcOzPfgormg>

Olson, S. (2020, avril 17). *7 ways to build customer loyalty (and why it's important)*. Zendesk. <https://www.zendesk.com/blog/build-customer-loyalty/>

Oxfam. (2020, décembre 7). Qu'est-ce que la Théorie du Donut de l'économiste Kate Raworth ? *Oxfam France*. <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

Peattie, K. (2001). Towards Sustainability : The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129-146. <https://doi.org/10.1362/1469347012569869>

Pereira Heath, M. T., & Chatzidakis, A. (2012). 'Blame it on marketing' : Consumers' views on unsustainable consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 36(6), 656-667. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01043.x>

Pomering, A. (2017). Marketing for Sustainability : Extending the Conceptualisation of the Marketing Mix to Drive Value for Individuals and Society at Large. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157-165. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>

Qui sommes nous. (s. d.). The Barn - Bio Markets. Consulté 23 juin 2024, à l'adresse <https://thebarn.bio/qui-sommes-nous/>

Regenerate nature. (s. d.). Ellen MacArthur Foundation. Consulté 21 juin 2024, à l'adresse <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/regenerate-nature>

Rumpala, Y. (2015, juin 29). *Une sobriété heureuse ? Un hédonisme de la modération ? Sur la construction et la productivité sociale de quelques oxymores tentant de réorienter les consommations personnelles.*
<https://yannickrumpala.wordpress.com/communications/>

Séré De Lanauze, G., & Lallement, J. (2018). Mieux comprendre l'image du consommateur responsable : De la personne idéale aux stéréotypes négatifs: *Décisions Marketing*, N° 90(2), 15-34. <https://doi.org/10.7193/DM.090.15.34>

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable Marketing : Market-Driving, Not Market-Driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165.
<https://doi.org/10.1177/0276146720961836>

Simms, A. (2021, octobre 11). The advertising industry is fuelling climate disaster, and it's getting away with it. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/oct/11/advertising-industry-fuelling-climate-disaster-consumption>

Synthèse du 6e rapport du GIEC : L'urgence climatique est là, les solutions aussi. (2023, mars 20). Réseau Action Climat. <https://reseaucoractionclimat.org/synthese-du-rapport-du-giec-lurgence-climatique-est-la-les-solutions-aussi/>

Thomas, B. (2018, septembre 2). *Magasin Action : La France devient le premier marché du discounteur néerlandais ! Toute la Franchise.* <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A31678-magasin-action-france-discounteur-neerlandais.html>

Thompson, C. (2023, juillet 25). *What is Sustainable Marketing?* [Text]. Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL).
<https://www.cisl.cam.ac.uk/news/blog/what-sustainable-marketing>

Trivedi, K., Trivedi, P., & Goswami, V. (2018). Sustainable marketing strategies : Creating business value by meeting consumer expectation. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 7(2), 186-205.

Van Vliet, V. (2022, mai 2). *Service Marketing Mix (7 P's)*. Toolhero.
<https://www.toolhero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>

Vandenhoeke, E. (2024, mars 13). *Comment Créer un Programme de Fidélité Innovant ? Stratégies & Exemples*. Zoho Blog.
<https://www.zoho.com/blog/fr/general/programme-de-fid%C3%A9lit%C3%A9.html>

What Are The 4Ps Of Marketing? The Marketing Mix Explained (with examples) - Invesp. (2022, juillet 13). *Invesp*. <https://www.invespcro.com/blog/4ps-of-marketing/>

What is Customer Loyalty? Definition & Guide. (2024). Qualtrics.
<https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/customer-loyalty/>

What on Earth is the Doughnut? (2013, avril 28). *Kate Raworth Exploring Doughnut Economics*. <https://www.kateraworth.com/doughnut/>

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable : A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22-49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>

Woolnough-Rai, M. (2023, septembre 5). *Loyalty Marketing : What It Is, and How It Can Transform Your Customer Retention*. LoyaltyLion.
<https://loyaltylion.com/blog/what-is-loyalty-marketing-the-importance-of-brand-loyalty-in-modern-marketing>