



Les
Carnets
de la Chaire
ESS

Le marketing dans l'ESS ? oui, merci !

**Comment développer
l'engagement client tout
en restant fidèle à ses valeurs ?**

*Julien Loïs et Isabelle Prim-Allaz
— Décembre 2021*

— université
— lumière
— LYON 2

CHAIRE
D'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE

MS

Les Carnets de la Chaire ESS

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances à destination des organisations et personnes impliquées dans l'ESS, afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/enjeu associée au champ de l'Economie Sociale Solidaire, ...

Sommaire

◇ Préambule

◇ Qu'est-ce que le marketing ?

- Première approche du marketing
- Penser le marketing autrement et en cohérence avec l'ESS
- Vers un marketing enrichi

◇ Comment le marketing se problématise-t-il en ESS ?

- Les bénéficiaires/adhérent.es et les financeurs
- Le marketing interne pour les salarié.es et les bénévoles
- La double qualité des parties prenantes
- Témoignages de la MGEN et de la MAIF

Le marketing dans l'ESS ? oui, merci !

Comment développer l'engagement client
tout en restant fidèle à ses valeurs ?



*Julien Loïs Loïs (co-responsable de la chaire ESS)
et Isabelle Prim-Allaz (Professeur des universités,
UR Coactis) — Décembre 2021*

Illustrations / Manon Radicchi & Florence Rhode, de Scicabulle
Conception Graphique / Léa Courvoisier, Direction de la communication,
Université Lumière Lyon 2

À la fin de l'année 2019, la chaire s'est engagée dans une dynamique mobilisant l'ensemble de ses membres dans la co-construction de ses axes stratégiques de recherche.

Un des axes choisis est le suivant : « Marketing – Consommateurs, comment développer l'engagement dans les entreprises de l'ESS ? »

Les travaux de ce groupe ont fait, entre autres, l'objet d'une restitution lors d'une conférence organisée dans le cadre des Mardis de l'ESS. C'est la synthèse de cette conférence que nous vous proposons de retrouver dans ce carnet.

Notre enjeu est de sortir de la vision « classique » du Marketing, à savoir cibler uniquement sur les entreprises marchandes, qu'elles soient de l'ESS ou non, tout en montrant que le marketing peut être utile à l'ESS et un vecteur de développement d'une activité responsable.

Il existe une différence en termes de finalité entre les entreprises dites capitalistes et les organisations de l'ESS : lorsque les premières mettent en avant la maximisation des profits voire de leur capitalisation boursière, les dernières priorisent les conséquences sociales, environnementales, morales, tout en intégrant cependant souvent également une logique marchande.

En général, le marketing est associé aux entreprises capitalistes et à un contexte marchand « dur ». De ce fait, il est souvent vu par les acteurs de l'ESS de façon très critique.

Du fait de cette méfiance, le marketing y reste finalement assez méconnu. L'approche sectorielle reste très largement ancrée sur l'offre et le « client.e » peine à y trouver la place qu'il mérite. Or, le marketing peut être vu comme la fonction qui porte la voix de ce « client.e » dans l'organisation.

Les organisations de l'ESS peuvent se servir des connaissances et stratégies issues du marketing afin de créer et renforcer les relations durables avec leurs « client.es » (ou sociétaires/ adhérent.es). Nous proposons ainsi que celui-ci peut contribuer à une finalité sociale.

Qu'est-ce que le marketing ?

Première approche du marketing

Selon l'ouvrage « Le Mercator¹ », le marketing désigne l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour encourager des attitudes et des comportements visant à atteindre ses objectifs.

Ces méthodes recouvrent deux domaines : connaître ses publics pour mieux s'y adapter, et savoir comment les influencer au travers des variables du marketing mix (produit, prix, distribution, communication)

De façon générale, nous constatons une certaine difficulté à accoler les termes « marketing » et « ESS ». Comment concilier une discipline dont la finalité a été originellement centrée sur le développement des ventes avec des structures dont l'objet est la recherche d'utilité sociale ou la satisfaction de ses propres membres ? Cette question est déjà ancienne puisque, dès 1969, Kotler et Levy² émettent le souhait d'élargir le concept de marketing aux « non-business organizations » publiques et privées. Si jusque-là, le marketing était strictement centré sur les « transactions marchandes » et les « marchés caractérisés par l'achat et la vente », ce n'est plus le cas.

Mais aujourd'hui encore, l'application du marketing au secteur associatif, par exemple, fait encore débats. A titre d'exemple, Eric Dacheux³ évoque dans son ouvrage « Associations et communication » : « L'essence même du marketing, c'est le

marché. Pas de marketing sans marché. Parler de marketing associatif est donc une aberration totale ».

De nombreuses organisations de l'ESS rechignent encore à utiliser les outils et le vocable marketing.

Néanmoins, si nous élargissons la définition du marketing, nous pouvons légitimement nous poser la question sur la manière dont l'ESS peut se l'approprier et voir s'il peut répondre à certaines de ses problématiques.

Penser le marketing autrement et en cohérence avec l'ESS

Le marketing recouvre une approche stratégique et une dimension opérationnelle. Toute organisation a besoin de définir ses orientations stratégiques, qui doivent ensuite être mises en œuvre. « Certaines techniques conventionnelles du marketing n'ont pas de sens et sont destructrices de valeur pour un projet social et solidaire, mais l'optique marketing est un support nécessaire à la réalisation d'un projet économique social et solidaire, transformateur, viable et durable. » (Béji-Bécheur, 2018, p.62)⁴

Pour sortir d'une vision parfois négative du marketing, l'Association Française du Marketing a travaillé en 2015, dans son livre blanc intitulé « Le rôle sociétal du marketing », sur une approche du marketing entre échanges équitables et création de valeur.

¹ De Beynast A., Landrevie J & Lévy J. (2021), *Mercator, tout le marketing à l'ère de la data et du digital*, 13^e édition

² Kotler, P. et Levy, S.J. *Élargir le concept de marketing*. *Journal of Marketing*, 1969

³ Eric Dacheux, *Associations et Communication, critiques du Marketing*, 1998

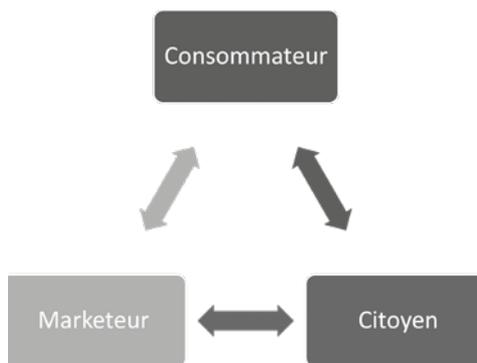
⁴ Béji-Bécheur A. (2018). *Marketing pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, attention danger !*.

in Béji-Bécheur A., Codello P. & Château-Terrisse P., *Gestion des entreprises sociales et solidaires*, EMS éditions.

Dans son document de synthèse, elle propose que « le concept de marketing soit une vision spécifique des échanges. Ceux-ci doivent être équitables et impliquer la création de valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions) ».

Le marketing est ce que l'on en fait. « Car au fond, si l'enjeu est de répondre à des besoins sociaux non satisfaits et d'introduire des transformations d'usages (pour accompagner des transitions écologiques et sociales) le marketing n'a-t-il pas toute sa légitimité ? » (Béji-Bécheur, 2018, p.62).

Il s'agit, lorsque l'on est un acteur de marketing, de ne pas oublier de concilier les rôles que nous pouvons tous avoir : citoyen.ne, consommateur/consommatrice et marketeur.



Le marketing est un outil dont l'utilisation peut être bonne ou mauvaise en fonction des desseins qui lui sont conférés. Il reste néanmoins une méthode reconnue pour connaître le public, développer et faire connaître des offres pertinentes à proposer au bon moment, au bon endroit et au bon prix et interagir avec ce public.

Si l'on illustre ainsi quelques points du

1 Définition Ademe du réemploi : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui ne sont pas des déchets sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus (<https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/>).

2 Le boycott consiste à ne pas acheter du fait de caractéristiques jugées négativement (ex. du consommateur qui boycotte certaines marques de vêtements réputées faire travailler les enfants) ; le buycott consiste à acheter un produit car il possède des caractéristiques positive (ex. du client qui privilégie un produit de saison en circuit court)

marketing mix :

Le produit peut être pensé autrement et de façon innovante. L'exemple de la MAIF qui propose des réparations de véhicules à partir de pièces recyclées est une façon de contribuer au développement de la circularité, La communication peut être un moyen de faire savoir ce que l'ESS fait et d'aller chercher son client.e, adhérent.e ou sociétaire, Le prix peut être vu d'un point de vue solidaire. L'exemple de certaines mutuelles qui facturent leurs services au prorata des revenus et non des risques est un exemple de redistribution à travers la politique de prix.

La distribution permet d'amener des services sur des territoires où ils sont en défaut. L'exemple du développement récent de Comptoirs de Campagnes, montre qu'un nouvel acteur peut construire une offre pertinente de bouquet de services qu'il apporte dans des territoires où ils font défaut. Les finalités et les valeurs sont différentes d'une utilisation traditionnelle mais l'outil reste adapté.

Le mix marketing peut également être regardé au travers du prisme de la participation du client.e. Sans doute, plus qu'ailleurs les « client.e » de l'ESS en sont aussi des acteurs qui apportent de multiples ressources et contribuent au développement et déploiement des offres.

En effet, le « client.es » peut apporter des ressources avant, pendant et après la vente/prestation. Il peut, par exemple, être promoteur de nouvelles pratiques de consommation (réemploi¹) ou défendre des valeurs (boycott, buycott², développement de marchés alternatifs).

Chacun.e peut donc aller chercher dans le marketing ce qui l'intéresse et considérer cet outil comme étant la voix du client.e/adhérent.e/sociétaire/citoyen.ne dans l'entreprise.

Vers un marketing enrichi

L'approche relationnelle du marketing vient en complément du marketing-mix et permet de penser la relation avec le client.e de façon plus construite et plus durable. Nous pouvons définir le marketing relationnel comme l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges fructueuses (Morgan et Hunt, 1994)³

Le marketing relationnel repose sur une connaissance mutuelle, sur de la confiance et un engagement réciproques entre les parties-prenantes à l'échange, ainsi qu'un partenariat gagnant-gagnant. Il inscrit la relation commerciale dans la durée. En ce sens, les fondamentaux du marketing relationnel sont très proches des valeurs défendues par l'ESS.

Des travaux ancrés en marketing relationnel montrent combien il peut être utile à fidéliser les client.es/utilisateurs/utilisatrices des produits et services, mais également à fidéliser les donateurs/donatrices ou encore les bénévoles (voir par exemple, le travail de Ambroise L., Prim-Allaz I. & Séville M. en 2020 dans le cadre du don du sang)⁴ •

3 Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38

4 Ambroise L., Prim-Allaz I., Séville M. (2020) *Le rôle des motivations altruistes et des normes personnelles, sociales et morales dans l'engagement des donneurs de sang*, *Décisions Marketing*, N°100, oct-déc., 35-52

LE MARKETING DANS L'ESS

Comment développer l'engagement tout en restant fidèle à ses valeurs?

Le concept de marketing peut-il être utile à l'Économie Sociale et Solidaire?

Quelle drôle d'idée!

KESACO le marketing?

Quand une organisation va connaître et s'adapter à son public + influencer son public pour atteindre ses objectifs

Il est difficile de concilier

Marketing ventes ↗
↘ ESS utilité sociale

MAIS Si on considère le marketing sous l'angle échanges équitables + création de valeur

ALORS cela peut avoir du sens! Le marketing n'est pas fondamentalement BON ou MAUVAIS. Cela dépend de l'objectif.

Approche relationnelle

Le marketing est le levier d'une relation privilégiée entre les personnes!

AVEC LES ADHÉRENT-ES ET LES FINANCEURS

Dans les associations

Recettes d'activité

Cotisations adhésions dons

⇒ Le marketing permet de mieux comprendre et de fidéliser

- les personnes qui adhèrent, qui font des dons
- les structures publiques qui subventionnent.

Et ↗ d'adhésions = ↗ représentativité = ↗ poids dans le débat public!

POUR SES SALARIÉ-ES ET BÉNÉVOLES

Le marketing aide les organisations à comprendre pourquoi les personnes s'engagent

DONC à mieux RECRUTER, MOBILISER, et FIDÉLISER des membres actifs.

POUR LA DOUBLE QUALITÉ DES PARTIES PRENANTES

Souvent les bénéficiaires sont aussi sociétaires (ou adhérent-e ou coopérateur-trices) **DONC** ont le pouvoir en AG et au CA.

Le marketing aide à comprendre et à favoriser l'engagement et la participation des adhérent-es.

Et si le marketing améliorait la qualité des échanges entre les acteurs des organisations de l'ESS?

Comment le marketing se problématise-t-il en ESS ?

Mayaux¹ fait une rapide analyse de toutes les définitions du marketing et aboutit à l'objectif suivant : « Le Marketing permet à une organisation de mieux piloter les échanges avec ses différentes parties prenantes dans une situation de concurrence ».

De ces travaux, nous avons extrait trois thèmes pouvant intéresser les structures de l'ESS :

- Les bénéficiaires/adhérent.es et les financeurs
- Le marketing « interne » pour les salarié.es et les bénévoles
- La double qualité des parties prenantes

Les bénéficiaires/adhérent.es et les financeurs.

Shapiro², dès 1973, distinguait deux grands types de marchés pour une organisation à but non lucratif (OBNL) : les client.es auxquels elle procure des biens et des services et les donateurs desquels elle tire ses ressources. Nous pouvons également rajouter les acteurs publics qu'il est important de pouvoir fidéliser quand la structure a un modèle économique basé sur des ressources publiques.

Dans son travail sur le paysage associatif français – Mesures et évolutions publié en 2019, Tchernonog³, retrace l'évolution des ressources des associations selon leur nature entre 2005 et 2017. Les recettes d'activité y prennent une part croissante, rappelant l'intérêt de bien connaître son « marché ».

Comment le marketing se problématise-t-il en ESS ?



Figure 1 - Part des ressources des associations selon leur nature, en 2005, 2011 et 2017 en % du budget total (Tchernonog V (2018) Les associations : Etat des lieux et évolutions – Quel secteur associatif demain – Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants – Page 12)

Mobiliser ces 4 types de ressources nécessite un travail d'échange avec ces différents acteurs dans une situation de concurrence (adhérent/donateur/client.e/financeur). Le marketing peut donc être mobilisé pour répondre à ce besoin.

Mais il doit aussi œuvrer pour la recherche et la fidélisation des adhérent.es, donateurs/donatrices, client.es et acteurs publics qui vont permettre à l'organisation d'accomplir sa mission.

À titre d'exemple sur l'utilité du marketing⁴, citons le travail de recherche mené par Ambroise et ses collègues (2015) sur la fidélisation des donneurs/donneuses de sang. Ce travail a démontré qu'il existe quatre facteurs qui impactent l'intention de don de sang :

- L'empowerment psychologique (c'est-à-dire « les sentiments motivationnels de 'pouvoir' ou de 'maîtrise' que ressentent des individus à l'égard de quelque chose qui les concerne et les implique »).
- La confiance envers l'organisme collecteur,
- L'engagement vis-à-vis de ce dernier et,
- Pour ceux qui ont déjà vécu l'expérience du don, la satisfaction retenue des expériences passées avec l'organisme collecteur.

Concernant les adhérent.es, rajoutons l'importance de leur poids dans les structures militantes et les organisations non gouvernementales (ONG). L'enjeu n'est pas qu'économique, il est de peser dans le débat politique.

En se positionnant comme représentantes de la société civile, les associations doivent être représentatives et donc avoir un grand nombre adhérent.es.

¹ Mayaux F. (2012). Marketing au service des OESS, in Bayle E. & Dupuy J.-C. « Management des entreprises de l'ESS, identités plurielles et spécificités », De Boeck éditions.

² Shapiro SJ - Marketing dans les organisations à but non lucratif - 1973

³ Tchernonog V (2018) Les associations : Etat des lieux et évolutions – Quel secteur associatif demain – Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants

⁴ Ambroise L., Bérard C., Prim-Allaz I., Séville M. et Garraud O. (2015), Proposition d'un modèle relationnel de l'intention de donner son sang : les effets de l'empowerment psychologique et de l'engagement, Journal de Gestion et d'Economie Médicales, Vol. 33, N° 1, p.23-44.

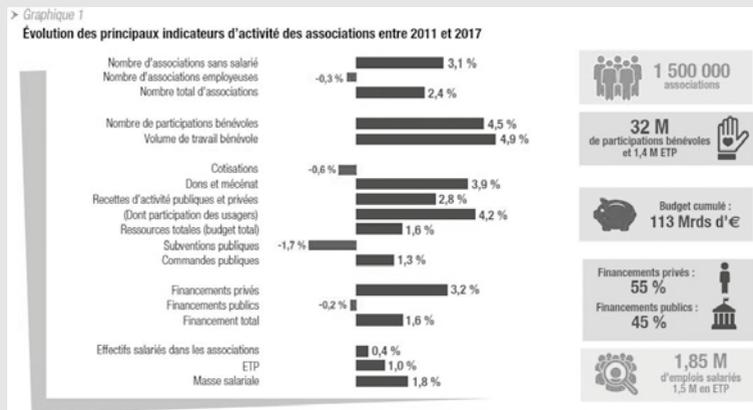
Le marketing interne pour les salarié.es et les bénévoles

La plupart des organisations de l'Economie sociale et solidaire (OESS) sont des organisations de services dans lesquelles le personnel en contact avec la clientèle, bénéficiaires ou sociétaires représente souvent plus de la moitié et parfois la totalité des effectifs.

Les salarié.es doivent être informés des objectifs, qu'ils aillent dans leur sens, partagent les mêmes valeurs, soient performants et efficaces dans leurs relations auprès des client.es, adhérent.es, bénéficiaires ou sociétaires.

Flipo¹, en 1984, évoquait le fait que le premier « client.e » de l'entreprise de services est son personnel en contact, qu'il faut convaincre et mobiliser.

Par ailleurs, les travaux de Tchernonog² sur l'état des lieux des associations (2018) démontrent que les indicateurs de mesure du travail bénévole sont ceux qui connaissent la plus forte évolution de tous les



indicateurs d'activité entre 2011 et 2017.

Figure 2 - Evolution des principaux indicateurs d'activité des associations entre 2011 et 2017 (Tchernonog V (2018) Les associations : Etat des lieux et évolutions – Quel secteur associatif demain – Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants – Page 15)

Un des enjeux du marketing est donc d'aider les organisations à recruter, à mobiliser et à fidéliser des bénévoles sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Soulignons que la notion de bénévolat concerne surtout les associations mais également les coopératives et les mutuelles dont certains bénévoles sont considérés comme des dirigeant.es ou mandataires sociaux de leur organisation.

¹ Flipo JP (1984) *Le management des entreprises de services*

² Tchernonog V (2018) *Les associations : Etat des lieux et évolutions – Quel secteur associatif demain – Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants*

Le marketing peut aider les organisations à comprendre pourquoi les bénévoles s'engagent, analyser leurs motivations variées (être utile à la société, agir pour les autres, appartenir à une équipe s'épanouir, acquérir des compétences, etc.).

La double qualité des parties prenantes

Drapéri explique dans une conférence organisée par l'OCCE (Office Central de la Coopération à l'Ecole) en 2008³ que la double qualité est au cœur des OESS. Elle désigne le fait que les acteurs bénéficiaires des actions entreprises sont également les sociétaires des structures qui les produisent, c'est-à-dire qu'ils ont le pouvoir dans les assemblées générales et les conseils d'administration.

Ils ont des noms différents selon les organisations : adhérent.es, sociétaires, ou encore coopérateurs/coopératives.

Pourtant dans la pratique, on constate souvent des comportements éloignés de cette conception. De nombreux dirigeant.es déplorent un manque d'engagement réel des adhérent.es, un taux faible de participation aux assemblées générales, une réelle difficulté pour trouver des candidat.es aux fonctions électives, etc.

Comme expliqué, ces sociétaires sont souvent client.es et bénéficiaires des services proposés par la structure. La dimension collective serait oubliée au profit d'avantages personnels. Les membres se considèrent comme des client.es qu'il faudrait séduire et convaincre et non comme des acteurs du projet.

Or, comme le cite Draperi lors de sa conférence : « Demain, si les sociétaires, les membres coopérateurs, les associés, les mutualistes se comportent comme des clients lambda, il n'y aura plus d'économie sociale, plus de mutuelle »

Nous citerons un autre exemple de l'utilité du marketing à travers les travaux de Bonnemaizon, A. & Béji-Bécheur, A. en 2018⁴ sur la démocratie au sein d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles.

L'étude réalisée sur les besoins et attentes des membres de la SCIC démontre que les différentes parties prenantes de l'organisation n'ont pas forcément les mêmes visions et objectifs, d'où les différentes définitions et significations qu'ils attribuent à la notion de démocratie participative.

Ces différences peuvent amener des tensions qu'il est possible de minimiser par :

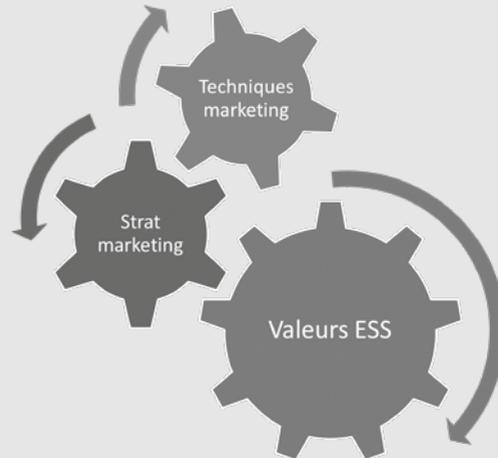
- La symétrie d'information (que tout le monde dispose des mêmes informations)
- L'empowerment (en évitant que cela prenne la forme de l'indi-

³ Extrait de la conférence donnée par Jean-François Draperi lors du Congrès de l'OCCE, à Lyon, les 26, 27 et 28 mai 2008.

⁴ Bonnemaizon, A. & Béji-Bécheur, A. (2018) *Démocratie du statut à l'action : Etude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles*

- vidualisation absolue),
- Les systèmes d'incitation,
- La formation
- La sensibilisation des employé.es.

C'est l'angle que notre groupe a choisi d'analyser pour essayer de comprendre comment il serait possible de développer le sentiment



d'engagement auprès des client.es ou bénéficiaires de services qui sont également sociétaires de leur organisation •

Témoignages de la MGEN et de la MAIF

Témoignages de la MGEN

D. Renard, Déléguée MGEN du Rhône : « Si le terme client est générique, à la MGEN il est surtout question de relation adhérent. Au-delà de la protection, c'est adhérer aux valeurs et notamment à la solidarité entre clients. En 2021, lors de l'écriture de notre raison d'être, tous les salariés ont été sollicités. Ce processus a permis de se reconnaître dans les actions et les valeurs de la MGEN et de pouvoir les porter ».

Françoise Ritter, Présidente de la section du Rhône de la MGEN :

« Une personne engagée au sein de la MGEN peut être un correspondant, c'est-à-dire un adhérent de la MGEN, qui, dans son établissement, accepte d'être en relais entre la MGEN et ses collègues adhérents. Il va répondre aux questions et transmettre les informations.

Cela peut être également un élu au Comité Départemental élu par l'ensemble des adhérents du département. Ils sont réunis régulièrement pour des temps d'information, pour des temps d'échanges et de réflexion. Certains sont mandatés pour siéger dans les assemblées.

Tous peuvent, au niveau départemental, mener des actions, de type « prévention santé » ou « action sociale ».

Témoignage de la MAIF

Hubert Seran, Mandataire du CA MAIF : « La MAIF est une organisation marchande de l'ESS. Se pose donc la question de ses performances (financières, sociales, environnementale). La réponse globale est la présentation d'un projet politique qui s'appuie sur les principes de l'ESS (fonctionnement démocratique et lucrativité limitée).

Comment agir pour faire de nos clients des acteurs du projet politique ? Transformer des clients en sociétaire ? Cela passe par les salariés.

A été mis en place un management par la confiance. En plus des salariés, ce sont aussi des sociétaires qui doivent pouvoir s'approprier ces valeurs. On poursuit une symétrie des attentions : si les salariés comprennent le projet politique, les clients auront en face d'eux des salariés qui pourront leur expliquer les démarches à la MAIF. Il faut donc le voir de façon globale dans lequel le marketing va être un des outils utilisés pour atteindre les objectifs. »

Le marketing dans l'ESS ? oui, merci !

**Comment développer
l'engagement client tout
en restant fidèle à ses valeurs ?**

Le marketing est souvent perçu comme strictement réservé aux entreprises lucratives.

Pour autant, il peut s'appliquer aux organisations de l'ESS. En revenant, dans un premier temps, sur les différentes approches du Marketing, ce carnet explore trois thèmes pouvant intéresser les structures de l'ESS : Améliorer les relations avec les bénéficiaires, adhérents et financeurs, mobiliser les salariés et les bénévoles et, enfin, favoriser l'engagement pour des fonctions électives.

