

Sustainable Marketing Canvas (SMC) : un outil holistique de développement et de mise en œuvre d'une stratégie durable par le Marketing

Sébastien Bette, Loann Astorino et Virginie Vandembulcke

Service de Management de l'Innovation Technologique

Université de Mons (UMONS) – Belgique

sebastien.bette@umons.ac.be

loann.astorino@umons.ac.be

virginie.vandembulcke@umons.ac.be

Résumé

Le Sustainable Marketing Canvas (SMC) est un outil holistique conçu pour intégrer les enjeux sociaux et écologiques dans le marketing stratégique et opérationnel. Élaboré par des enseignants de l'Université de Mons, ce canevas permet une vue globale des pratiques de marketing durable en structurant les questions essentielles à se poser. Utilisé initialement dans un cadre pédagogique, il s'est révélé utile pour les entreprises afin de mesurer et améliorer leur engagement durable. Le SMC se compose de plusieurs blocs couvrant l'écosystème organique, le marketing stratégique et opérationnel, et l'écosystème réceptif. Chaque bloc est relié à des outils et concepts clés, garantissant une approche cohérente et intégrative. Les premières applications du canevas montrent son potentiel à former les étudiants et à guider les entreprises vers des pratiques plus durables.

Mots-clés. Marketing Durable, Canevas, outil holistique, Sustainable Marketing Canevas (SMC).

Abstract

The Sustainable Marketing Canvas (SMC) is a holistic tool designed to integrate social and ecological issues into strategic and operational marketing. Developed by educators at the University of Mons, this canvas provides a comprehensive view of sustainable marketing practices by structuring essential questions to be addressed. Initially used in an educational setting, it has proven useful for companies to measure and improve their sustainable engagement. The SMC consists of several blocks covering the organic ecosystem, strategic and operational marketing, and the receptive ecosystem. Each block is linked to key tools and concepts, ensuring a coherent and integrative approach. The initial applications of the canvas demonstrate its potential to train students and guide companies toward more sustainable practices.

Keywords. Sustainable Marketing Durable, Canvas, Sustainable Marketing Canvas (SMC).

Sustainable Marketing Canvas (SMC) : un outil holistique de développement et de mise en œuvre d'une stratégie durable par le marketing

Introduction

L'approche marketing durable apparaît comme un levier permettant aux entreprises d'intégrer les enjeux socio-écologiques dans leurs pratiques marketing, avec comme ambition que le marketing joue pleinement son rôle dans la transition, notamment en tant qu'accélérateur de cette transition (Park et al., 2022). Globalement, en marketing durable, l'ensemble des composantes du marketing, de la stratégie à l'opérationnel, sont amenées à être réinterrogées à la lumière des questions de durabilité forte, de limites planétaires, de plancher social, etc. (Ottman, 2017). En pratique, pour réinterroger chacune de ces dimensions, il convient de s'enrichir de nouveaux outils de réflexions et d'actions, tels que ceux permettant de définir la valeur (Moutot & Bascoul, 2009), de prendre en compte le comportement des consommateurs face à la durabilité (Trudel, 2019), l'analyse du cycle de vie (ACV) pour le produit ou service (Buxel et al., 2015), la question du prix juste (Cătoiș et al., 2010), les réflexions sur les supports durables pour la communication (Bagdare, 2018).

En sus de ces outils focalisés sur des composantes, il convient de pouvoir également aborder cette question du marketing durable par une approche plus globale et plus holistique, permettant de bien percevoir les articulations entre les différents éléments ainsi que leurs positionnements et liens relatifs, et de pouvoir ainsi percevoir la cohérence de l'ensemble de la démarche marketing et des leviers d'actions sous-jacents. Le but de cette vision holistique est multiple : prise de conscience dans la démarche marketing, amélioration et définition de la stratégie marketing, mise en évidence de blocage, etc.

Dans cet article, nous proposons un agencement schématique, le ***Sustainable Marketing Canvas (SMC)*** (cfr. annexe 1), permettant cette vue globale et cette approche holistique des questions relatives au marketing durable. Il est le résultat (en version 1.0) du travail de fond réalisé par les enseignants du cours de « *Marketing durable et transition socio-écologiques* » dispensé aux Ingénieurs à l'Université de Mons (Belgique). Ce cours vise, entre autres, à identifier et comprendre la nécessité d'intégration des enjeux socio-écologiques au sein des organisations et à s'outiller pour y répondre. Ce canevas est fourni aux étudiants avec, en complément, un document d'une dizaine de pages qui questionne chaque point et case (cfr. annexe 2 – Exemples de questions) : de nombreuses pistes de réflexion, des questions, des exemples viennent compléter et aider les utilisateurs pour compléter le SMC.

Concrètement, le canevas proposé a d'abord été pensé et conçu dans un objectif d'enseignement (du marketing durable), pour faire découvrir et comprendre aux apprenants ses différents concepts. Cela étant, il est vite apparu, notamment au travers d'un travail sur des études de cas, que le canevas proposé pouvait tout aussi bien servir (i) pour réaliser un relevé des composants et identifier les leviers d'action permettant de s'engager dans une démarche de marketing durable au sein d'une organisation que (ii) pour analyser de manière globale une démarche existante et en mesurer son niveau d'intégration, ou encore (iii) pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de marketing durable cohérente sur le terrain lors du lancement d'une campagne de publicité ou d'un nouveau produit ou service par des entrepreneurs.

Dans la suite de cet article, nous donnons une première description du canevas, permettant de comprendre les différentes dimensions qu'il recouvre et la démarche qu'il permet. Ensuite, nous détaillons les différentes composantes permettant d'identifier et de positionner les différents outils de pensées et d'actions (non-exhaustifs) qui y sont intégrés. Mentionnons ici qu'une part importante de cette démarche est inspirée des travaux de Dekhili et al. (2021). Nous terminons par un retour d'expérience de l'utilisation de ce canevas ainsi que par quelques perspectives

d'amélioration en vue d'une version 2.0, et ce, sur base de l'expérience pédagogique de terrain des enseignants-chercheurs de ce cours, également auteurs de cet article.

1. Description globale du canevas

Le canevas (fourni en annexe 1) est composé d'un ensemble de « cases » à remplir (par exemple : la case « Strat4 » – « Offre »), regroupées en quatre grands blocs (« Ecosystème Organique », « Marketing Stratégique », « Marketing Opérationnel », « Ecosystème Réceptif »), en vue d'identifier et de questionner les différentes démarches et actions menées par l'entreprise. Ces blocs sont au centre du canevas. Par ailleurs, un cadre « Marché » complète le canevas. Ce cadre plus transversal regroupe un ensemble de cases (par exemple : « Strat.M2 ») dont les contenus apparaissent comme l'ancrage dans le marché des blocs précédemment cités. En outre, on y retrouve un ensemble de composantes du marketing directement liées au marché et au public-cible et appliquées sur le terrain (e.g. « Segmentation » / « Ciblage » / « Positionnement »). C'est ici que les besoins du public-cible seront analysés dans une approche user-center.

Avant d'entrer dans le détail du canevas, mentionnons que tous ces éléments (cases et cadres) sont placés dans une zone qui est bornée en haut et en bas, d'une part, par les « Enjeux Environnementaux » et, d'autre part, par les « Enjeux Sociaux », rappelant ainsi que toutes les dimensions du marketing ne doivent pas dépasser le plafond écologique et le plancher social. Ces bornes, qui font écho à la *Théorie du DONUT* proposée par Raworth & Bury (2018), offre un cadre permettant à ce que l'ambition visée pour le marketing respecte avant tout ces deux limites. : le SMC invite ainsi à ce que, d'une part, stratégies et opérations marketing soient conçues pour ne pas transgresser le plafond environnemental, assurant que l'empreinte écologique de l'entreprise reste dans des limites soutenables (Rapport du *Stockholm Resilience Centre*); et d'autres part, à ce qu'elles contribuent à renforcer les fondations sociales dans les limites planétaires, en répondant aux besoins des parties prenantes et des clients de manière équitable et responsable (Richardson et al., 2023 ; Gondran, 2023; Rockström et al., 2009). La *Théorie du DONUT* et la prise de conscience des limites peuvent être un outil de questionnement et d'identification des buts à atteindre.

2. Marketing Stratégique Durable

Triple Valeur, Offre et Marque

Débutons la description du canevas par le marketing stratégique. On y retrouve avant tout, la composante « Triple Valeur » (TV) qui vient interroger simultanément la valeur apportée aux consommateurs (Strat3 – Stratégique 3), la valeur apportée à l'entreprise (Strat2) et la valeur étendue (Valeurs Environnementale et Sociale) (Strat1). On peut observer que cette composante « Triple Valeur » est en interaction directe avec les éléments de l'« Écosystème organique » de l'entreprise, écosystème incluant les « Enjeux Socio-Écologiques » (ESE), les « Parties Prenantes » (PP) et les « Clients ». La TV apparaît ainsi comme les réponses de l'entreprise aux besoins et aux attentes de son écosystème (Rémy et al., 2024; Krinner et al., 2023).

En particulier, le questionnement des Enjeux Socio-Écologiques (ESE) (cf. EO1 – Écosystème Organique 1) permet à l'entreprise d'identifier la composante « Strat1 » de la TV, via notamment l'utilisation d'outils comme le *DONUT* (Raworth & Bury, 2018) ou de formations sur les ESE au sens large (Paris, 2023 ; Paris, 2022). Le questionnement relatif aux différentes parties prenantes (EO2), regroupant les parties primaires (salariés, fournisseurs, clients, investisseurs, etc.) et les parties secondaires (concurrents, pouvoirs publics, associations, ONG, etc.), permet d'identifier comment l'entreprise peut répondre à leurs différentes attentes (valeur apportée à l'entreprise – Strat2), et ce afin d'assurer la durabilité (pérennité) de l'entreprise, notamment dans un contexte où les ESE sont de plus en plus prégnants (créant un monde de

plus en plus mouvant) (Audouin et al., 2021). Cette analyse des attentes des « parties prenantes » (PP) peut être réalisée en pratique via la matrice de matérialité (Ballester, 2022; Geldres-Weiss et al., 2021). Sur cette partie « PP », remarquons que le canevas intègre la question de la présence ou les prémices d'un « écosystème de coopération » (CO) en tant que levier fort pour répondre aux enjeux globaux. Enfin, le questionnement sur l'Écosystème Organique (EO3) relatif aux besoins des clients (et qui vient éclairer la composante « Strat3 » de la TV) intègre d'une part, (i) l'analyse des besoins fondamentaux de l'être humain (Trudel, 2019), notamment via la théorie de Max-Neef (Groussin, 2011; Max-Neef et al., 2006) en vue de viser un apport de valeur-client emplie de sens et d'authenticité; et, d'autre part, (ii) un questionnement relatif aux mécanismes par lesquels la valeur de durabilité est perçue et construite par les consommateurs, notamment avec le questionnement autour des bénéfices (biosphériques, altruistes-sociaux, égocentriques) et des sacrifices perçus par les consommateurs ainsi que des biais cognitifs associés (Persais, 2002; Reynaud & Rollet, 2001). Cela intègre dans l'analyse la question des types de client ainsi que des différents rôles joués.

La TV étant définie, la réflexion peut alors se poursuivre avec la définition de l'offre (« Strat4 ») en phase avec l'approche durable. Elle est réalisée en conceptualisant et en distinguant les différents éléments constitutifs de l'offre (la fonctionnalité de base du produit/service, les fonctionnalités nécessaires, les fonctionnalités ajoutées, l'association mentale associée) et en identifiant le type de clients finalement visé. Notons que cette phase structurante de définition de l'offre apparaît comme levier permettant de conduire à une « matérialisation » durable de l'offre lors de la phase de conception (« Op1 » du marketing opérationnel) durant laquelle il sera possible in fine distinguer les fonctions essentielles des fonctions accessoires du produit/service, ou encore d'initier une réflexion de développement du produit basé sur l'économie de la fonctionnalité (Niel, 2014)). A partir de cette offre (Strat4), il convient de construire une marque (Strat5). On y définira ainsi le nom, le slogan et le logo, éléments amenés à être in fine pleinement ancrés dans le marché (M6) lors des actions du marketing opérationnel. Et, de la même manière, les valeurs véhiculées ainsi que la perception des actions du marketing opérationnel apparaissent comme les balises de la construction du capital-marque (M5).

A ce stade, mentionnons la présence également dans le canevas de la composante « Raison d'Être » de l'entreprise et/ou de la marque (RE). Cette composante transversale, correspondant à « *la contribution que l'entreprise attend développer par rapport à son savoir-faire et aux aspirations profondes qui traversent la société* » (Valiorgue, 2020), apparaît pour l'entreprise comme une boussole stratégique permettant d'éclairer et de rendre cohérentes toutes les actions qui seront menées – que ce soit dans les volets stratégique ou opérationnel – et de maintenir un cap cohérent sur la durée.

Ancrage dans le Marché

En parallèle du travail de questionnement et de réflexions relatif aux différentes dimensions précédentes, à savoir (i) l'apport de la valeur (triple) au regard des besoins de la société et plus large (enjeux socio-écologiques), des consommateurs, clients (et futurs clients) des différentes parties prenantes, (ii) la proposition d'une offre permettant d'apporter cette triple valeur et (iii) la création d'une marque permettant l'identification de cette offre, un travail d'ancrage dans le marché doit également être réalisé.

Ainsi, l'ancrage dans le marché de la dimension « Apporter de la valeur » consiste d'une part, à identifier les différentes facettes pour lesquelles le consommateur percevra de la valeur (M1) et, d'autre part, de pouvoir procéder à une segmentation pertinente et efficace du marché, afin de pouvoir identifier les différents comportements et réactions des consommateurs face à des offres durables (M1 et M2) (cf. opération de segmentation).

Pour la dimension « Proposer une offre », l'ancrage consiste à cibler les segments qui sont en adéquation avec l'offre proposée (M3) (cf. opération de ciblage). Enfin, dans la dimension « Positionnement » (M4), le canevas invite à ne pas se baser uniquement sur les valeurs de durabilité mais bien de se positionner en proposant des co-bénéfices à l'offre durable, et en rassurant les consommateurs sur les performances de cette offre.

3. Marketing Opérationnel Durable

Le marketing opérationnel durable matérialise l'approche stratégique, tout en étant ancrée dans la Raison d'Être de l'entreprise (RE). Cette approche opérationnelle se construit au travers d'une part, la définition du produit, et d'autre part, par les 3 dimensions Prix/Place/Promotion qui à la fois en découlent et s'y articulent dans un mouvement de questionnements continu entre ces 4 dimensions.

La case « Produit » (Op1) du SMC est ainsi le point de départ du marketing opérationnel. Il correspond à la matérialisation de l'offre (Strat4) au travers d'un ou plusieurs bien(s) et/ou service(s) innovants qui intègrent la TV ainsi qu'à une modification potentielle des usages et habitudes de consommation. La politique de produit pousse à développer un modèle d'affaires approprié (e.g. économie circulaire, économie de la fonctionnalité, innovation sociale, etc.) pour la commercialisation desdits produits et, par conséquent, questionne les caractéristiques des produits et du processus de production.

L'investigation de la politique de prix (cf. Op2) intègre les questions relatives aux coûts inhérents au produit, selon une triple dimension des coûts (entreprise, consommateur et société). Ceci invite à développer une politique de prix juste, qui est raisonnable et justifiée aux yeux des consommateurs et qui garantit une répartition équitable des coûts et profits entre tous les acteurs de la chaîne de valeur.

Pour la distribution, la case « Place » (Op3), invite à s'intéresser aux moyens mis à disposition pour acheminer les produits du fabricant jusqu'au consommateur final. Ainsi, la TV peut être intégrée au travers d'une série de considérations en amont (e.g. circuit court, modes de transport, liens sociaux, etc.) et en aval (e.g. canaux de distribution, merchandising, packaging, etc.) du circuit de distribution.

Enfin, pour la communication, la case « Promotion » (Op4) inclut les questions relatives aux messages et aux imaginaires véhiculés autour des produits et interroge les différents canaux de communication, média ou hors média utilisés ainsi que les différents objectifs de communication visés (cognitif, conatif ou affectif). On y retrouve également ici les questions relatives aux critères de crédibilité (éviter le green/socialwashing), d'efficacité (remplir ses objectifs) et d'engagement (pousser les clients à agir au-delà du simple achat) d'une politique de communication réussie. Vu dans sa globalité, ce bloc « marketing opérationnel » vise également à faire prendre conscience des nécessaires articulations et synergies à avoir entre les 4 dimensions du marketing opérationnel (4P) en vue d'aboutir à une matérialisation durable, authentique et cohérente de l'engagement socio-écologique de l'entreprise, et ce, en cohérence avec la raison d'être, les cibles, le positionnement et les besoins de l'écosystème organique.

Pour finir, on retrouve dans la démarche un bloc « Ecosystème Réceptif » (ER), en tant que réceptacle de cette démarche marketing opérationnel, permettant de questionner et de prendre du recul par rapport aux résultats des opérations marketing menées. Apparaissant en miroir de l'écosystème organique, ce bloc interroge ainsi les retombées positives et négatives de la démarche marketing sur les ESE (ER1), sur les parties prenantes (ER2) et sur les clients (ER3). Par ailleurs, il permet de dégager les pistes d'amélioration possibles, dans un esprit de bouclage de la démarche marketing complète.

4. Analyse réflexive

L'objectif de notre travail est d'avoir un canevas global, cadre structuré qui intègre en un seul document l'ensemble des questions à se poser pour mener une démarche de marketing durable, répondant ainsi aux enjeux sociaux et écologiques.

Le SMC a été utilisé durant les cours de « marketing Durable et transition socio-écologique » à l'Université de Mons pour que les étudiants puissent analyser des études de cas, positionner les informations à leur disposition dans les cases et les blocs ad-hoc, pour en avoir une vue holistique et pouvoir prendre un positionnement méta-réflexif. Pas à pas, ils sont venus répondre aux questions du canevas. Ces étapes ont permis de les éclairer sur la démarche (plus ou moins intégrative) de l'entreprise étudiée (M7). Actuellement, dans les cours, le canevas a été appliqué uniquement aux entreprises B-Corp et aux « entreprises à mission ». Ainsi, ces études de cas, menées via le SMC, ont permis aux étudiants de faire le point sur la stratégie marketing et de comprendre le niveau d'engagement sociétal de l'entreprise. En mettant en évidence chacune des actions prises dans toutes les dimensions possibles du canevas, cette démarche leur permet par ailleurs de découvrir tout un ensemble de leviers d'actions possibles pour une intégration cohérente des ESE dans la démarche de marketing durable. Ainsi, l'identification des « leviers d'action » et l'impulsion qu'ils promettent nous paraît primordial dans le contexte actuel de la nécessaire formation à l'intégration des enjeux. Ainsi, le SMC aide à ce que les étudiants soient préparés pour adopter ou comprendre des pratiques durables dans leurs futures métiers.

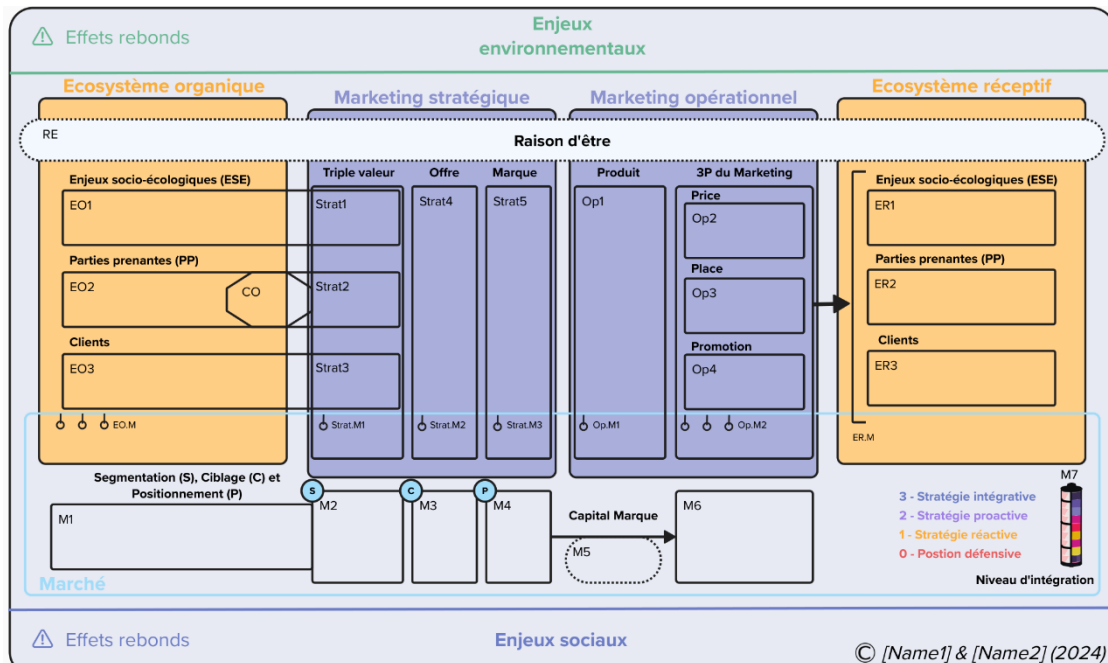
Terminons en mentionnant qu'il nous apparaît que le canevas peut être appliquée à la fois à une entreprise déjà en activité (permettant de réaliser un diagnostic de la situation en vue de remettre en question certains aspects de la stratégie menée par l'entreprise), ainsi que dans le cadre d'un nouveau business qui est imaginé par un entrepreneur pour construire et définir sa stratégie de développement en phase avec les enjeux sociétaux).

Conclusion

En conclusion, le Sustainable Marketing Canvas (SMC) se présente comme un outil structurant pour intégrer une vision durable au sein du marketing stratégique et opérationnel. À travers son approche holistique, il permet de revisiter l'ensemble des composantes du marketing sous l'angle de la durabilité, en tenant compte des enjeux sociaux et écologiques. L'utilisation de ce canevas dans un cadre pédagogique a démontré son efficacité pour analyser des études de cas réelles, identifier les leviers d'action et évaluer le niveau d'engagement des entreprises. Soulignons également, que comme le mentionnent d'ailleurs Dekhili et al. (2021), le recherche vient nourrir la pédagogie et l'inviter à requestionner les modèles de terrain.

En fournissant un cadre structuré pour positionner et interroger les actions d'entreprises, le SMC aide non seulement à comprendre les pratiques actuelles mais aussi à formuler des stratégies de marketing durable cohérentes et efficaces. Le SMC est un outil prometteur pour préparer la prochaine génération d'ingénieurs et d'entrepreneurs à adopter des pratiques responsables et durables, répondant aux défis socio-écologiques actuels et futurs. De futures recherches pourraient tester, confirmer, valider et faire évoluer le canevas, tout en étudiant les apports de celui-ci sur le terrain. En mettant à l'épreuve notre canevas dans diverses entreprises et contextes, nous pourrions non seulement vérifier sa robustesse et son efficacité, mais aussi identifier des axes d'amélioration et des adaptations nécessaires. Cette démarche permettrait de renforcer la pertinence et l'applicabilité du canevas, offrant ainsi un outil encore plus fiable et adapté pour les praticiens du marketing durable.

Annexe 1 – Sustainable Marketing Canvas (SMC) - v1.0



❖ RE

Quelle est votre raison d’être ? Pourquoi existez-vous en tant qu’organisation ? Pourquoi manqueriez-vous à la société si vous étiez amenées à disparaître ?

Cf. Raison d’être (S5)

❖ EO1

Quels sont les principaux ESE sur lesquels vous cherchez à avoir une influence positive ? Identifiez-vous des effets rebonds, potentiellement négatifs ?

Cf. Enjeux socio-écologiques, DONUT (S1)

❖ EO2

Quelles sont les principales attentes de vos PP ?

Cf. Base de la Matrice de Matérialité (S3)

❖ CO

Quelles sont les coopérations essentielles pour le bon déroulement de vos stratégies marketing ?

Cf. Ecosystème de coopération (S3)

❖ EO3

Quels sont les besoins clients que vous cherchez à couvrir ? Ceux-ci varient-ils significativement en fonction des types de clients (e.g. B2B, B2C,...) et de leurs rôles respectifs (e.g. utilisateur, payeur, prescripteur...) ?

Cf. Besoins (Maslow ET Max-Neef) (S2)

Bibliographie

Audouin, L., Baudry, E., Bellard, C. A., Bonnaud, E., Bopp, L., Braconnot, P., ... & Vanderlinden, J. P. (2021). Enjeux de la transition écologique.

Bagdare, S. (2018). Marketing communications for sustainable consumption: A conceptual framework. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 7(4), 45-49.

Buxel, H., Esenduran, G., & Griffin, S. (2015). Strategic sustainability: Creating business value with life cycle analysis. *Business Horizons*, 58(1), 109-122.

Ballester, P. (2022). Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). *Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing*, Glossaire-p.143.

Cătoi, I., Vrâncanu, D. M., & Filip, A. (2010). Setting fair prices—fundamental principle of sustainable marketing. *Amfiteatru Economic Journal*, 12(27), 115-128.

Dekhili, S., Merle, A., & Ochs, A. (2021). *Marketing durable*. Pearson.

Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality matrix use in aligning and determining a firm's sustainable business model archetype and triple bottom line impact on stakeholders. *Sustainability*, 13(3), 1065.

Gondran, N. (2023). Le franchissement des limites planétaires: quelle évolution, quelles perspectives et quelle opérationnalisation?. *La définition des "limites planétaires" Quelles implications pour le droit et la gouvernance internationale?*, 23-38.

Groussin, T. (2011). Le développement et les besoins humains fondamentaux selon Manfred Max-Neef. *Consulté le*, 9, 2023.

Krinner, G., Guivarch, C., Hourcade, J. C., Masson-Delmotte, V., Szopa, S., & Saheb, Y. (2023). Publication du 6e rapport de synthèse du Giec.

Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2006). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Vol. 66). Icaria Editorial.

Moutot, J. M., & Bascoul, G. (2009). *Marketing et développement durable: Stratégie de la valeur étendue*. Dunod.

Niel, J. V. (2014). L'économie de fonctionnalité: principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(1).

Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.

Paris, H. (2022, June). (Re) problématiser la situation socio-écologique en formation. In *Séminaire Cultures d'Ingénieurs et Formations*.

Paris, H. (2023, May). Accompagner les enseignants face aux enjeux socio-écologiques. In *La durabilité au coeur des formations du supérieur. Quels besoins et quels accompagnements du corps enseignant pour développer les compétences des étudiant·e·s?*.

Park, J. Y., Perumal, S. V., Sanyal, S., Ah Nguyen, B., Ray, S., Krishnan, R., ... & Thangam, D. (2022). Sustainable marketing strategies as an essential tool of business. *American Journal of Economics and Sociology*, 81(2), 359-379.

Persais, E. (2002). L'écologie comme atout stratégique: une validation de l'approche ressources par la méthode PLS. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 195-230.

Raworth, K., & Bury, L. (2018). *La théorie du donut*. Plon.

Rémy, E., Roux, D., Arnould, E., Askegaard, S., Beudaert, A., Galluzzo, A., ... & Marion, G. (2024). Look up! Cinq propositions de recherche pour repenser le marketing dans une société post-croissance. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 39(1), 78-100.

Reynaud, E., & Rollet, A. (2001). Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité. *Management stratégique: actualités et futurs de la recherche*.

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., ... & Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37), eadh2458.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *nature*, 461(7263), 472-475.

Trudel, R. (2019). Sustainable consumer behavior. *Consumer psychology review*, 2(1), 85-96.

Valiorgue, B. (2020). La raison d'être de l'entreprise.