

**Pierre Piré-Lechalard**

Maitre de Conférence, HDR

Head of Marketing Department

ESDES – Université Catholique de Lyon

UR Confluence

10 place des archives, 69002 Lyon

0664532914

ppirelechalard@univ-catholyon.fr

**Rindraniaina RABEARIVONY**

Docteur ès Science de gestion

Université de Toulon / CERGAM

70 Av. Roger Devoucoux, 83 000 Toulon

rrindraniaina21@gmail.com

**Delphine van Hoorebeke**

Maître de conférence HDR

Université de Toulon / CERGAM

70 Av. Roger Devoucoux, 83 000 Toulon

0664708465vanhoore@univ-tln.fr

## **Conceptualisation et modélisation du marketing relationnel responsable des e-marketplaces ?**

Malgré un manque d'études sur le sujet, parmi les acteurs du e-commerce, les e-marketplaces ont acquis une place de choix. Pour la France, elles représentent, en 2023, 29% du volume d'affaires de la vente à distance d'après la FEVAD<sup>1</sup>. La e-marketplace se définit comme une plateforme numérique d'intermédiation sur laquelle se rencontrent des vendeurs et des acheteurs. Ce format s'appuie, d'après Abhishek *et al.* (2015), sur la théorie de l'agence. En fait, contrairement aux magasins en ligne traditionnels qui vendent leurs propres produits, la e-marketplace permet à des vendeurs tiers de proposer leurs produits ou services à travers une plateforme numérique. Celle-ci se charge généralement de l'infrastructure de transaction, y compris des paiements, de la logistique, et parfois même du marketing. Pour Bakos (1991), l'un des premiers auteurs à en avoir donné une définition, le principal avantage pour l'acheteur consiste en la réduction des coûts de recherche ; pour le vendeur, elle augmente l'efficacité des transactions. Le relationnel est, ainsi, au cœur de son business model en travaillant à faire rencontrer différentes parties prenantes : des acheteurs, des vendeurs sans oublier les salariés qui « animent » la plateforme.

Depuis quelques années, les acteurs des e-marketplaces cherchent à rendre compatible leur Business Model relationnel à la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de manière à répondre à une conscientisation de plus en plus prenante des trois parties prenantes impliquées dans ce modèle d'affaires mais aussi de la société en général. A partir de l'étude, via une netnographie, de deux cas d'e-marketplaces dotés d'une orientation RSE différente, un modèle de performance relationnelle compatible RSE est proposé. Ce modèle se conçoit en final comme un outil de réflexion managérial d'équilibre coopératif.

Mots clés : RSE, performance relationnelle, parties prenantes, netnographie, équilibre coopératif

## **Conceptualization and Modeling of Responsible Relationship Marketing in E-Marketplaces?**

Despite a lack of studies on the subject, e-marketplaces have gained a prominent position among e-commerce players. In France, they accounted for 29% of the remote sales volume in 2023, according to the FEVAD. An e-marketplace is defined as a digital intermediation platform where sellers and buyers meet. According to Abhishek *et al.* (2015), this format relies on agency theory. Unlike traditional online stores that sell their own products, an e-marketplace allows third-party sellers to offer their products or services through a digital platform, which generally handles transaction infrastructure, including payments, logistics, and sometimes even marketing. Bakos (1991), one of the first authors to define it, suggests that the main advantage for the buyer lies in the reduction of search costs, while for the seller, it increases transaction efficiency. Thus,

---

<sup>1</sup> Fédération du e-commerce et de la vente à distance : <https://www.fevad.com/evolution-market-place-5-ans-indicateur-fevad-ipm/>

relationships are at the core of its business model, working to bring together various stakeholders: buyers, sellers, and even the employees who "animate" the platform.

In recent years, e-marketplace players have sought to align their relationship-based business model with social and environmental responsibility (CSR) to meet the growing awareness of all three stakeholders involved in this business model, as well as society at large. Based on the study, via netnography, of two e-marketplace cases with different CSR orientations, a relational performance model compatible with CSR is proposed. This model is ultimately conceived as a managerial reflection tool for cooperative balance.

**Keywords:** CSR, relational performance, stakeholders, netnography, cooperative balance

Depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle, deux phénomènes sont venus s’immiscer dans l’activité commerciale : l’avènement du numérique qui donnera naissance à l’e-commerce, et la conscientisation aux problèmes environnementaux et sociaux par les acteurs économiques et politiques. Au sein du e-commerce une activité a pris de l’ampleur : les e-marketplaces ou places de marché électronique. D’après le rapport 2022 sur le futur des e-marketplaces d’*Edge by Ascential*, en 2027, les 4 premières e-marketplaces (Alibaba, Amazon, Pinduoduo et JD.com) devraient à elles seules représenter plus des 2/3 du e-commerce de détails (B2C) avec un chiffre d’affaires estimé à 4500 milliards de dollars. Ces simples chiffres marquent à eux seuls l’importance de se concentrer sur ce modèle d’affaire. De plus, il serait également intéressant d’observer comment elles parviennent à y intégrer les principes de RSE, principes devenus incontournables pour un grand nombre d’acteurs (consommateurs, acheteurs, salariés voire investisseurs).

Cette communication propose d’explorer les liens potentiels entre la RSE et le marketing relationnel des e-marketplaces B2C. Il s’agit, ainsi, d’avancer un modèle théorique de cadrage à ce modèle susceptible d’offrir un outil de réflexion aux managers afin d’améliorer les relations dites responsables entre les principales parties prenantes des plateformes d’e-marketplace : vendeurs, clients et salariés des plateformes.

## **Conceptualisation du marketing relationnel compatible RSE des e-market places B-2-C**

Dans l’univers du e-commerce les e-marketplaces fondent leur business model, d’après Abhishek *et al.* (2015), sur la théorie de l’agence. C’est-à-dire qu’un agent, une plateforme numérique, sert d’intermédiaire commercial entre un manufacturier et un acheteur. Elle peut prendre deux formes d’après Filser (2002), soit horizontale en proposant toute sorte de produits tel qu’Amazon marketplace, soit verticale spécialisée dans une niche précise comme Airbnb. Initialement les e-marketplaces étaient des plateformes purement transactionnelles, mais elles ont dérivé vers des modèles plus relationnels voire collaboratifs (Bloch & Catfolis, 2001) en mettant à disposition un ensemble de services, allant du paiement sécurisé, à de la logistique, des « bots » communicationnels voire conversationnels (Yadav & Varadarajan, 2005). D’après Cano *et al.* (2022), les e-marketplaces présentent de nombreux avantages tant pour les vendeurs que pour les acheteurs. Elles offrent un accès à un nombre important d’acheteurs potentiels, une certaine visibilité à l’entreprise et à ses produits, une baisse des coûts de transaction, une possibilité de comparaison des offres et des prix parmi les concurrents et une facilité à l’internationalisation. Dans cette perspective, clients et vendeurs sont tous les deux les sources de valeur de ces plateformes par un effet d’externalité de réseau croisé (Chu & Manchanda, 2016). Ainsi, une des performances centrales de leur business model tient en leur capacité relationnelle et au marketing qui en découle.

Le marketing relationnel se définit par « *toutes les activités marketing qui établissent, développent et maintiennent avec succès des échanges relationnelles* » (Morgan & Hunt, 1994, p.22). Dans cette approche, Morgan & Hunt (1994) placent la confiance et l’engagement au centre de cette activité relationnelle, considérant que l’objectif des opérations marketing est de créer de la confiance entre les partenaires et, in fine, de l’engagement relationnel. L’engagement se conçoit pour Camelis *et al.* (2022) comme un niveau de présence, d’investissement, de motivation ou de connexion de l’individu dans sa relation à la marque ou à l’enseigne. La confiance est, pour Gurviez

& Korchia (2002), une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque ou à une enseigne (N'Goala & Cases, 2012). Peu de recherches se sont explicitement intéressées au marketing relationnel des e-marketplaces pour autant, si on en croit Srinivasan et al. (2002), des antécédents de la confiance sont susceptibles d'être impactés par des caractéristiques de ces plateformes. Ainsi, le design du site, le choix et les contacts influent sur la dimension crédibilité ; le respect de la vie privée, la customisation, l'interactivité, le respect des engagements et la communauté, sur la bienveillance.

Considérant les travaux de Morgan & Hunt (1994) qui envisagent que l'ensemble des partenaires relationnels sont impliqués dans les échanges, il est donc question ici de s'intéresser aux relations responsables entre partenaires. Dans ce sens, les travaux sur les parties prenantes, initiés par Freeman (1984) semblent pertinents. Ces derniers s'intéressent, en effet, aux relations entre les différents partenaires impactant les activités ou étant impactés par les activités de l'organisation. Pour aller plus loin, l'imprégnation de la RSE dans ces business models passe d'après Capron (2003) par un équilibre coopératif entre les parties impliquées dans la relation. Cet équilibre est atteint lorsqu'aucune partie prenante ne peut accroître sa propre utilité sans risquer une perte d'utilité supérieure entraînée par le retrait d'une autre partie prenante de la coalition, et ceci pour une question d'efficacité (Freeman, 1999). Ainsi, cet équilibre induit un certain nombre de pratiques dites « responsables » impliquant tous les acteurs de la relation et en premier lieu la e-marketplace.

Dans ce cadre, plusieurs recherches indiquent une influence positive de la RSE pour les places de marché. Oláh *et al.* (2018) ont, ainsi, montré un lien entre la confiance en la plateforme et sa « soutenabilité ». Croitor *et al.* (2022) ont révélé des gains d'attractivité des e-marketplaces « soutenables » pour les vendeurs qui espèrent profiter de l'image de celles-ci. Shin & Thai (2015) parviennent à montrer que la RSE améliore la satisfaction des clients. Hwang & Kandampully (2015) dévoilent qu'elle joue un rôle non négligeable dans la fidélité. Kim *et al.* (2020) prouvent l'existence d'un lien entre RSE et les relations à long terme. Sen & Bhattacharya (2001) ont mis en avant l'existence de liens entre le comportement responsable de l'entreprise et le comportement du consommateur en permettant la création de valeur partagée. Enfin, Bolton & Mattila (2014) indiquent qu'une défaillance de service impacte assez peu la relation lorsque l'entreprise fait montre d'un véritable engagement RSE, les clients étant plus "conciliants". Pour autant, Ford & Stohl (2019) montrent qu'au fil du temps, les évaluateurs (clients) se concentrent moins sur l'identité d'entreprise RSE et se montrent plus soucieux des caractéristiques tangibles du produit. Néanmoins, ces études restent majoritairement positives vis-à-vis de la RSE, ce qui justifie l'intérêt de proposer aux e-market places un modèle de marketing relationnel intégrant les pratiques RSE afin qu'elles puissent offrir une expérience plus en phase avec les demandes de leurs parties prenantes (clients, vendeurs et salariés).

## **Méthodologie**

Pour proposer ce modèle, une étude via une netnographie (Kozinets, 2010) de deux plateformes d'e-marketplaces ayant inclus la RSE dans leur business model a été réalisée. La netnographie reprend les étapes classiques de l'ethnographie en les adaptant à un contexte virtuel. Elle peut être réalisée par observation participante en intégrant une communauté virtuelle ou par une observation externe indirecte. C'est cette seconde méthode qui a été effectuée en suivant les recommandations

de Hamilton et Hewer, 2010). Une analyse qualitative thématique des avis sur des forums, sites d'avis et aussi des informations disponibles publiquement sur le Web a été suivie. Cette analyse identifie principalement les besoins ainsi que les décisions et interactions des groupes sociaux de façon rétroactive (Kozinets, 2010). Tout d'abord, les déclaratifs (sites internet, LinkedIn, Facebook...) des deux entreprises ont été traités, puis, en second lieu, les avis des parties prenantes postées sur Trustpilot (qui rassemble les avis de consommateurs mais aussi de vendeurs), Glassdoor et Gowork (avis de salariés). Ce recueil d'avis a suivi les recommandations de Beauvisage *et al.* (2013). Le recueil des données a porté sur une période de 18 mois (janvier 2022 à août 2023) afin de cumuler un volume de verbatims suffisamment riches à traiter. Ces verbatims ont été codés en fonction des comportements responsables en s'appuyant sur la grille de van Hoorebeke & Pire-Lechalard (2012) synthétisant les travaux de Maignan & Ferrell (2001) et Sen & Bhattacharya (2001) : éthique stratégique, social discrétionnaire, social relationnel, environnement. Pour l'aspect relationnel, ce sont les dimensions mis en avant par N'Goala et Cases (2012) qui ont servi de nœuds de codage.

Au total, pour Etsy, 400 avis d'employés (actuels ou passés) déposés sur Glassdoor ont été traités, ainsi que 500 avis disponibles sur Trustpilot (répartis entre 100 vendeurs et 400 clients). En ce qui concerne Greenweez, 500 commentaires clients ont été aspirés de Trustpilot. Pour les salariés, uniquement 7 avis étaient disponibles sur Glassdoor. Afin de compléter ces avis, le traitement a ajouté les 7 avis disponibles sur le site Gowork.fr. L'ensemble a été analysé manuellement et a été complété par les analyses réalisées par le site Choosemycompagny.com. Au total, 1514 verbatims d'avis et autres traces ont été traités (Bardin, 2013). Le codage et la classification ont été réalisés par 3 experts. Le score de concordance de codage et de classification était de 89%. 13 énoncés ont été mis de côté car non classables dans les thèmes déduits de la littérature.

## Résultats

Cette étude exploratoire met en avant deux types de résultats : d'une part, les liens observés entre engagements déclarés et la RSE des plateformes étudiées ; et d'autre part, les liens perçus par leurs parties prenantes entre l'aspect relationnel et la RSE.

### Les engagements RSE déclarés

Les deux e-marketplaces retenues définissent leur raison d'être en empruntant des principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Suivant Bieker & Gminder (2001), il est notable de constater qu'Etsy présente une orientation stratégique orientée social (*human case*) quand Greenweez semble s'orienter vers l'environnement (*green case*). Ainsi Etsy met en avant ses pratiques en termes d'inclusivité pour les vendeurs (entrepreneurs) et les consommateurs, ainsi que son soutien aux communautés locales, le respect de la diversité (pour son personnel) et l'égalité entre les genres : « *Etsy s'est associée à Nest, une organisation sans but lucratif dédiée à l'équité des genres et à l'inclusion économique des créateurs et des artisans* ». Greenweez semble davantage tournée vers l'écologie. En cela, elle se fait régulièrement auditer par ZEÏ et s'inscrit comme « entreprise à mission » avec pour adage « *démocratiser la consommation responsable, engager les collaborateurs au quotidien, optimiser au maximum l'activité de Greenweez par rapport aux objectifs RSE* ». Grâce aux évaluations réalisées par les sites Internet et l'analyse de contenu précédente, il est possible de voir dans les communications de ces deux plateformes un double discours. Un discours commercial qui consiste à mettre en avant leurs actions et engagement

RSE en direction des consommateurs, et un discours formatif à travers lequel elles cherchent à sensibiliser leurs collaborateurs, leurs vendeurs et, dans une certaine mesure, leurs clients à adopter des comportements responsables.

### **1<sup>er</sup> lien entre RSE et la crédibilité**

La crédibilité repose essentiellement sur leurs capacités technologiques, commerciales et logistiques. Un effet d'externalité de réseau croisé entre les vendeurs et les clients participe de cette crédibilité des plateformes. Les dimensions éthique, social relationnel et écologique présentent des liens particulièrement documentés associés à cette crédibilité. A contrario, le manque de RSE, tel que la sur-financiarisation (ex : shareholder strategy) et la sur-technologie (ex : automatisation de la relation) semblent entamer cette crédibilité et, en cela, la confiance des parties prenantes. L'intermédiation entre différentes parties prenantes est la mission première de ces plateformes aussi lorsqu'un déséquilibre entre les aspects commerciaux, technologiques, financiers et la RSE apparaît, des termes comme « *arnaques* », « *voleurs* » ou encore « *escrocs* » sont employés en particulier par les clients et les vendeurs : mais aussi par certains salariés (ou ex-salariés) qui reprochent l'exercice d'un green ou social-washing : « *en plus ETSY reporte toute la responsabilité sur les pauvres créateurs sans jamais assurer son rôle de relations clients* ».

### **2<sup>nd</sup> lien entre la RSE et La bienveillance**

Pour ce qui est de la bienveillance, les deux plateformes reçoivent des commentaires tant positifs que négatifs. Des associations sémantiques dans les discours des parties prenantes entre les dimensions RSE et le respect de la vie privée, l'interactivité, l'effet communautaire, le respect des engagements et in fine la bienveillance se dessinent dans les commentaires et avis. C'est un peu plus flou (voire inexistant) sur la customisation (personnalisation). Ainsi, le levier 'interactivité' de la plateforme, lié à la bienveillance, semble être associé aux dimensions éthique et social relationnel perçu de la RSE. Il est d'ailleurs possible de relever un sentiment de sur-dépendance des vendeurs à l'e-marketplace : « *vos argent leurs appartient, une nouvelle forme d'esclavage !!!* ». Les dimensions sociales discrétionnaires et relationnelles de la RSE apparaissent être des nœuds importants dans la relation entre l'effet communautaire et leur niveau de bienveillance perçue en particulier pour les salariés des plateformes d'e-marketplace. Près de 25 % (3% des occurrences) des acteurs évoquent cet effet communautaire (tribalité dans la relation entre la plateforme, les vendeurs et les clients) en faisant référence à la bienveillance et/ou la confiance et en mettant en exergue la responsabilité de la e-marketplace : « *on a le sentiment d'appartenir à une communauté entre certains créateurs, ETSY et certains clients* » ou encore : « *cela donne l'impression qu'on se connaît tous, qu'on est des proches des vendeurs et des salariés de Greenweez* ».

### **Les conséquences d'un marketing relationnel responsable**

Parmi les conséquences révélées par Morgan et Hunt (1994), seules deux d'entre elles émergent du traitement de données et sont associées aux comportements RSE : l'intention de rompre ou de rester dans la relation, et le conflit. L'intention de rompre ou de rester apparaît sous 3 formes : la fidélité, le départ volontaire et l'incitation donnée à de futurs clients ou vendeurs de ne pas entrer dans la relation : « *N'aller pas sur ce site qui vous prendra de 8 à 22 % en frais réel, je suis resté 5 ans, et ils ne répondent jamais à vos questions, vous recevez des réponses toutes faites sans fond.* ». Le conflit, pour sa part, fait référence au sentiment que chaque acteur ressent quant à un déséquilibre

dans la considération accordée par la plateforme comparativement aux autres parties prenantes : « *C'est toujours pareil, le client a toujours raison quoiqu'il en soit* ».

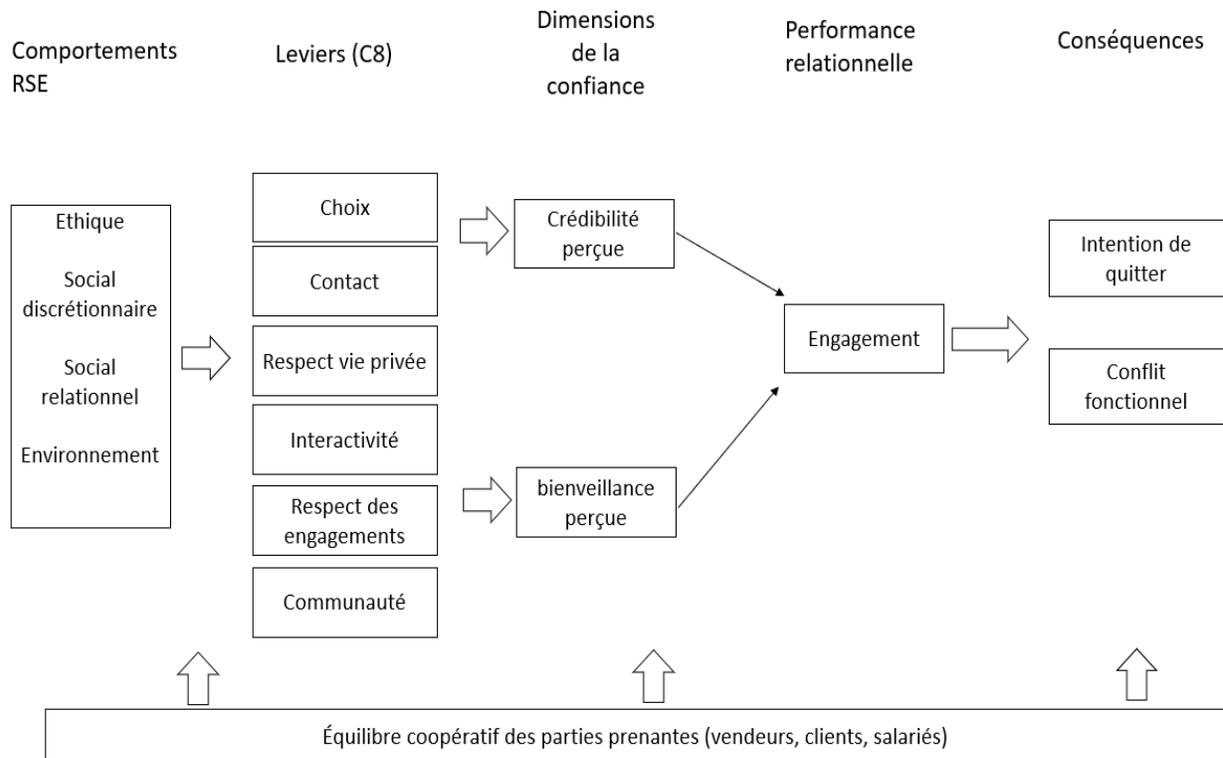
## **Discussion : vers un modèle de marketing relationnel responsable des places de marché**

De l'étude menée, le respect des engagements passés, qui peut-être la base de la responsabilité, émaille fortement les résultats (près de 7% des occurrences). Il s'agit là de la première obligation d'une marketplace, influençant vraisemblablement la bienveillance (H1) et la crédibilité de la relation (H2). C'est la colonne vertébrale de l'équilibre coopératif (Capron, 2003) qui donne une image claire de la responsabilité d'une e-marketplace (H3). L'étude montre que ces organisations ne peuvent se concevoir comme de simples intermédiaires mettant à disposition une plateforme technologiquement fiable. Elles doivent apporter du sens et devenir de véritables lieux de rencontres virtuelles entre des offreurs (commerçants, fabricants, artisans), des demandeurs (acheteurs et consommateurs) et les salariés des plateformes. L'ensemble de ces parties prenantes décident de s'engager (Deschênes, 2015) dans l'espoir de « commercer » avec des acteurs d'une même communauté de valeurs. Cet équilibre coopératif est d'autant plus prononcé que la valeur économique de ces plateformes repose grandement, par un effet d'externalité de réseau croisé (Chu & Manchanda, 2016), sur la quantité de clients et de vendeurs qui y agissent (Deng *et al.*, 2019). Ce qui semble également ressortir, tel que suggéré par Vadakkepatt *et al.* (2021), c'est que la RSE perçue offre un niveau de satisfaction amplifiée de la relation entre les parties prenantes des e-marketplaces. Au vu des résultats, les comportements RSE semblent ne pas avoir de lien avec certaines caractéristiques antécédentes de la confiance du modèle relationnel de Srinivasan *et al.* (2002). Ainsi, leurs liens avec le design du site (le portail) et la customisation n'apparaissent pas clairement. De plus, la crédibilité apparaît comme la dimension de la confiance sans doute la moins impactée par les comportements RSE, sauf lorsqu'il s'agit du respect d'un engagement en matière sociale ou environnementale. Un modèle conceptuel du marketing relationnel responsable qui se fonde sur la littérature et l'étude netnographique réalisée est présenté en figure 1.

## **Conclusion**

La littérature étant relativement pauvre en ce qui concerne les aspects associés du relationnel et de la responsabilité des e-marketplaces, il s'est agi d'initier la recherche de façon exploratoire. En s'appuyant sur les modèles du marketing relationnel et en étudiant qualitativement deux d'entre elles aux approches RSE différentes (orientée homme vs orientée environnement), il est possible de proposer un modèle conceptuel (Figure 1). Pour autant ce dernier doit-être regardé avec prudence. En effet, même si la quantité de verbatim peut paraître suffisant pour ce type d'étude, un déséquilibre est apparu dans le recueil de données entre les deux cas. Ce déséquilibre peut être source de biais. C'est la raison pour laquelle on ne pourra faire l'économie d'une démarche quantitative permettant de tester l'ensemble des hypothèses du modèle afin de s'assurer de son effectivité. Pour le moins, outre un modèle offrant aux chercheurs une première base à de futures recherches, cette étude présente un point sur la littérature existante associant marketing relationnel, RSE et e-marketplace. Pour les praticiens d'e-marketplace B2C, elle présente un outil de réflexion et de questionnement sur la façon de concevoir de manière responsable une stratégie de marketing relationnel. Elle ouvre aussi des perspectives quant à la place de la technologie et de l'humain dans la relation.

Figure 1 : Modèle conceptuel



## Bibliographie

Abhishek V., Jerath K., & Zhang Z.J. (2015). Agency selling or reselling? Channel structures in electronic retailing, *Management Science*, 62(8), 2259-2280. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2230>

Bakos Y. (1991), «Information Links And Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets», *Journal of Management Information Systems*, 8,2: 31-52. <https://www.jstor.org/stable/40397985>

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France (PUF).

Beauvisage, T., Beuscart, J-M., Cardon, V., Mellet, K. & Trespeuch, M., (2013). Notes et avis des consommateurs sur le web, Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane, *Réseaux*, 1(177), 131-161. <https://doi.org/10.3917/res.177.0131>

Bieker, T. & Gminder, K.U. (2001), *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*. Oikos Summer Academy.

Bloch, N., Catfolis, T.(2001). B2B E-Marketplaces: How to succeed”, *Business Strategy Review*, vol. 12, n° 3,2001, p. 20-28. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00180>

Bolton, L. E., & Mattila, A. S. (2015). How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer-seller relationships? *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.00>

Camelis, C., Marchat, A.-C. & Maunier, C. (2022). L’engagement client envers les destinations touristiques : intérêt, définition et mesure. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(4), 115–135. <https://doi.org/10.7202/1092161ar>

Cano, J.A., Londoño-Pineda, A., Castro, M.F., Paz, H.B., Rodas, C., Arias, T. (2022). A bibliometric analysis and systematic review on e-marketplaces, open innovation, and sustainability. *Sustainability*, 14 (9), 5456. <https://doi.org/10.3390/su14095456>

Capron, M. (2003), « L’économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l’épreuve de l’humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7, SHS-2003/WS/42.

Chu J. & Manchanda P. (2016). Quantifying Cross and Direct Network Effects in Online Consumer-to-Consumer Platforms, *Marketing Science*, 35, 6. <https://doi.org/10.1287/mksc.2016.0976>

Croitor, E., Werner, D., Adam, M. *et al.* (2022). Opposing effects of input control and clan control for sellers on e-marketplace platforms. *Electron Markets* 32, 201–216. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00465-4>

Deng, H., Duan, S.X., Jie, D. & Fu, J. (2019). An efficiency-based approach for selecting electronic markets in sustainable electronic business: A SME’s perspective. *Sustainability* 11, 1858. <https://doi.org/10.3390/su11071858>

Deschênes, A-A., Laflamme, J. & Durif, F. (2015). La responsabilité sociétale et l’éthique comme vecteurs de l’engagement organisationnel, *Revue de l’Organisation Responsable*, N° 2, 2015, 43-57. <https://doi.org/10.3917/ror.102.0043>

Filser, M. (2002). « Le marketing de la production d’expériences : statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, 28, 13-22. <https://doi.org/10.7193/DM.028.13.22>

Ford, B. R. & Stohl, C. (2018). Does CSR Matter? A longitudinal analysis of product reviews for CSR-associated brands. *Journal of Brand Management*, 26(1), 60-70. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0108-2>

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.

Freeman, R.E. (1999), Divergent stakeholder theory, *The Academy of Management Review*, 24(2), 233-236. <https://doi.org/10.2307/259078>

Gurviez, P. & Korchia M., (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), 41-61. <https://doi.org/10.1177/076737010201700304>

Hwang, J. & Kandampully, J. (2015). The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationship, *Journal of Product & Brand Marketing*, 21(2), 98-108. <https://doi.org/10.1108/10610421211215517>

Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://goi.org/10.1016/j.ijhm.2020>

Kozinets, R. V. (2010). *Doing Ethnographic Research Online*. Sage Publication.

Maignan, I. & Ferrell O.C. (2001), Corporate citizenship as a marketing instrument, *European Journal of Marketing*, 35, 457-484. <https://doi.org/10.1108/03090560110382110>

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>

N'Goala G. & Cases A. (2012), « Piloter la relation client dans l'e-commerce : quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat ? », *Recherche et Applications en Marketing*, 27(4), 95-119. <https://doi.org/10.1177/076737011202700405>

Oláh, J., Kitukutha, N., Haddad, H., Pakurár, M., Máté, D., & Popp, J. (2018). Achieving sustainable e-commerce in environmental, social and economic dimensions by taking possible trade-offs. *Sustainability*, 11(1), 89-111. <https://doi.org/10.3390/su11010089>

Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? *Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility Journal of Marketing Research*, 38(2). 225-243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>

Shin, Y. & Thai, V.V. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction, Relationship Maintenance and Loyalty in the Shipping Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 381-392, <https://doi.org/10.1002/csr.1352>

Srinivasan, S.S., Anderson, R. & Ponnayolu, K. (2002) Customer Loyalty in E-Commerce: an Exploration of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing*, 78, 41-50. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3)

Vadakkappatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J., & Reilman, J. (2021). Sustainable Retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 62-80. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.008>

van Hoorebeke D. & Pire-Lechalard P. (2012), comportement écoresponsable organisationnel : un outil d'audit du management responsable, in *Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociale des entreprises*, Eds. Ems.

Yadav, M. S., & Varadarajan, R. (2005). Interactivity in the Electronic Marketplace: An Exposition of the Concept and Implications for Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 585–603. <https://doi.org/10.1177/0092070305278487>