

Louvain School of Management

Comment les pratiques corporate de marketing et de gestion de la relation client sont exploitées par les vendeurs de cannabis en Belgique?

Etude de cas

Auteur : Grégoire Théo
Promoteur : Kervyn de Meerendré Nicolas
Année académique 2023.-2024.
Travail de fin d'études en vue d'obtenir un master 60
ECTS en économie et gestion
Horaire de jour

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, l'auteur a utilisé Perplexity dans les buts suivants :

1. Rédaction : Aide à la rédaction et à la recherche d'information
2. Après avoir utilisé Perplexity, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, l'auteur a utilisé DeepL dans les buts suivants :

1. Traduction et correction orthographique : Aide pour la traduction de contenu en anglais et correction orthographique
2. Après avoir utilisé DeepL, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Je voudrais remercier mon promoteur, Nicolas Kervyn de Meerendré, pour son encadrement et son soutien,

Je voudrais aussi remercier ma famille, mes amis et ma copine qui m'ont soutenu pendant toute la durée de mes études et de cette thèse,

Enfin je voudrais remercier tous les répondants qui ont permis à cette étude de voir le jour.

Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Cadre conceptuel	3
2.1.	Gestion de la relation client (ou bien CRM)	3
2.2.	Acquisition et fidélisation des clients	4
2.3.	Points de contact et parcours client	4
2.4.	Capital de la marque	5
2.5.	Notoriété et positionnement de la marque	6
2.6.	Segmentation et différenciation	6
3.	Quelques informations sur le marché belge du cannabis	8
4.	Pourquoi est-ce intéressant?	10
5.	Parcours du client et points de contact	12
4.1.	Sensibilisation	12
4.2.	Considération et prise de décision	14
4.3.	Achat	18
4.4.	Après l'achat	20
4.5.	Fidélisation et défense des intérêts	21
6.	Outils et applications de transformation digitale	23
7.	L'image de marque	25
8.	Méthodologie et échantillonnage	27
9.	Limites.....	30
3.	Conclusion	31
	Bibliographie	33

1. Introduction

Malgré les limites fixées par les régulateurs et les forces de l'ordre, rien n'empêche les pratiques d'entreprise les plus répandues et les plus efficaces d'accéder aux parties les plus cachées de l'économie.

Le commerce du cannabis en Belgique se situe dans une zone grise juridique complexe, officiellement interdite mais tolérée de manière tacite et circonstancielle. Ce contexte ambigu a créé un écosystème unique où les vendeurs doivent trouver un équilibre délicat entre le besoin de discrétion et le désir de croissance commerciale. Dans cet environnement risqué et imprévisible, certains vendeurs se sont tournés vers des sources d'inspiration inattendues mais largement disponibles : les stratégies commerciales des entreprises et sociétés opérant dans le cadre légal.

En effet, dans les coins d'ombre des centres urbains de la Belgique, une révolution commerciale inattendue est en train de se produire. Loin des open-spaces et des magasins de détail bien entretenus, les vendeurs illégaux de cannabis adoptent des stratégies sophistiquées de marketing et de gestion de la relation client (CRM) qui ressemblent à celles associées aux grandes entreprises opérant sur les marchés légaux. Cette étude de cas a pour but de plonger dans un monde fascinant où les meilleures pratiques corporate rencontrent le commerce illicite, en explorant comment ces entrepreneurs clandestins tirent parti des techniques commerciales modernes pour survivre et se développer sur un marché à haut risque et très concurrentiel.

Qu'il s'agisse de programmes de fidélisation issus directement de vos enseignes préférées, de campagnes de marketing numérique personnalisées ou de systèmes de récompense qui rendraient jalouse une startup locale, ces entrepreneurs hors du commun redéfinissent ce que signifie être un "professionnel" dans un domaine qui ne l'est pas. Ils ne se contentent pas de vendre un produit illicite ; ils construisent des marques, entretiennent des relations avec les clients et créent des expériences qui incitent ces derniers à revenir pour en acheter d'autres.

Cette étude vise à mettre en lumière ces pratiques, en examinant comment les principes de segmentation de la clientèle, d'acquisition et de fidélisation des clients, de fidélisation de la marque ou de marketing ciblé sont adaptés pour servir un marché illégal. Grâce à l'analyse des

données recueillies au cours d'entretiens qualitatifs semi-structurés approfondis avec des vendeurs de cannabis au sujet de leurs activités, nous explorerons des questions telles que :

De quelle manière les systèmes de gestion de la relation client sont-ils utilisés pour gérer les relations avec les clients dans une activité où la discrétion est primordiale ?

Quelles sont les stratégies marketing mises en œuvre pour attirer et fidéliser les clients sur un marché où la publicité traditionnelle n'est pas envisageable ?

Comment ces pratiques se comparent-elles à celles utilisées dans les entreprises légitimes, et que pouvons-nous apprendre de ces adaptations ?

Il est important de noter que cette étude de cas se concentrera uniquement sur les pratiques commerciales et les stratégies de marketing employées par ces vendeurs. Les implications morales et l'impact social de ces activités ne seront pas abordés.

L'étude commence par établir un cadre conceptuel, en s'appuyant sur les théories de la gestion de la relation client, de l'acquisition et de la fidélisation de la clientèle et de la gestion de la marque. Le parcours du client est ensuite exploré en détail, depuis la prise de conscience initiale jusqu'au retour d'information après l'achat et aux programmes de fidélisation, en passant par le bouche-à-oreille et les plates-formes numériques. Les outils numériques utilisés par ces fournisseurs seront répertoriés et une évaluation des efforts qu'ils déploient en matière d'image de marque suivra également. Ensuite, nous reconnâtrons les limites de l'étude et décrirons la méthodologie et les méthodes d'échantillonnage utilisées. Enfin, l'étude se termine par un résumé des résultats, une discussion sur la capacité d'adaptation des entreprises illégales à adopter des pratiques de marketing d'entreprise et enfin un petit mot de l'auteur.

Tout au long de l'étude, les vendeurs seront référencés par les initiales de leurs choix.

Il est également important de mentionner que cette étude présente plusieurs limites que nous décrirons plus en détail dans la suite de ce document.

En naviguant dans ces eaux troubles, nous remettrons en question nos idées et nos conceptions sur le fossé qui sépare le commerce légitime du commerce illicite, et nous aurons peut-être un nouvel aperçu des principes universels qui sont à l'origine du succès des entreprises locales, quels que soient les produits qu'elles vendent. Bouclez votre ceinture !

2. Cadre conceptuel

Cette section présente une vue d'ensemble des concepts et théories clés qui constituent le fondement théorique de notre étude.

2.1. Gestion de la relation client (ou bien CRM)

La gestion de la relation client est une approche stratégique qui intègre les personnes, les processus et la technologie afin de maximiser les relations avec les clients. Kumar et Reinartz (2018) définissent la CRM comme "le processus stratégique consistant à sélectionner les clients qu'une entreprise peut servir de la manière la plus rentable et à façonner les interactions entre une entreprise et ces clients dans le but d'optimiser la valeur actuelle et future des clients pour l'entreprise." Dans le contexte des entreprises illégales, la gestion de la relation client prend une forme unique, conciliant le besoin de discrétion avec le désir de fidéliser les clients et de les faire revenir.

L'importance de la gestion de la relation client s'est considérablement accrue ces dernières années en raison de différents facteurs.

- a) L'hétérogénéité croissante des clients : Les marchés étant de plus en plus diversifiés et fragmentés, il devient crucial de comprendre les besoins individuels des clients (Shah et al., 2006).
- b) Passer d'une approche centrée sur le produit à une approche centrée sur le client : Les entreprises se rendent compte que le succès à long terme dépend de l'établissement de relations solides avec les clients plutôt que de se concentrer uniquement sur les caractéristiques des produits (Fader, 2012).
- c) Progrès technologiques : L'essor des outils de big data et d'analyse a permis de collecter et d'analyser les données clients à une échelle sans précédent (Chen & Popovich, 2003).

2.2. Acquisition et fidélisation des clients

L'acquisition de clients est le processus qui consiste à amener de nouveaux clients à une entreprise. Il s'agit d'identifier les publics cibles, de comprendre leurs besoins et de mettre en œuvre des stratégies pour les transformer en clients payants. La fidélisation des clients, quant à elle, se concentre sur la conservation des clients existants et sur l'augmentation de leur fidélité à la marque.

Blattberg et Deighton (1996) soulignent l'importance d'équilibrer les efforts d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. Ils affirment que les entreprises doivent trouver un équilibre optimal entre ces deux activités afin de maximiser le capital client. Sur les marchés illégaux, l'acquisition repose souvent sur le bouche-à-oreille et les réseaux de confiance, tandis que les stratégies de fidélisation peuvent inclure un service personnalisé et des incitations à la loyauté.

En ce qui concerne l'acquisition de clients, Villanueva et al. (2008) ont constaté que les clients acquis par le bouche-à-oreille ont tendance à avoir plus de valeur à long terme que ceux acquis par les canaux de commercialisation traditionnels. En ce qui concerne la fidélisation, Reinartz et Kumar (2003) remettent en question l'hypothèse commune selon laquelle les clients à long terme sont toujours plus rentables, soulignant la nécessité de stratégies de fidélisation nuancées basées sur la valeur du client. Les méthodes de fidélisation largement utilisées comprennent, par exemple, les programmes de fidélisation qui récompensent les clients réguliers par des points ou des réductions, des expériences personnalisées adaptées aux préférences individuelles et un service à la clientèle exceptionnel illustré par des grandes marques comme Nike par exemple.

2.3. Points de contact et parcours client

Le parcours client est un cadre conceptuel complet qui décrit la série d'étapes qu'un client traverse lorsqu'il interagit avec une marque, de la prise de conscience initiale aux activités post-achat. Ce parcours englobe différents points de contact, qui peuvent être humains (par exemple, les interactions avec le service clientèle), numériques (par exemple, les visites de

sites web, les engagements dans les médias sociaux) et physiques (par exemple, les expériences en magasin). Ces points de contact sont principalement contrôlés par la marque et sont stratégiquement conçus pour guider le client tout au long de son parcours, en lui garantissant une expérience positive et transparente.

En associant ces points de contact aux différentes étapes du parcours client, les entreprises peuvent comprendre en détail les efforts de marketing et de gestion de la relation client (CRM) nécessaires pour améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients.

Lemon et Verhoef (2016) soulignent l'importance de comprendre et de gérer l'expérience client à travers tous les points de contact. Selon eux, les entreprises devraient adopter une approche intégrée de la gestion de l'expérience client, en tenant compte à la fois du point de vue du client et de la capacité de l'entreprise à influencer le parcours. Sur les marchés illégaux, les points de contact sont souvent limités et soigneusement contrôlés, le parcours du client mettant l'accent sur la discrétion et l'instauration d'un climat de confiance.

2.4. Capital de la marque

Le capital de marque fait référence à la valeur qu'une marque ajoute à un produit ou à un service au-delà de ses avantages fonctionnels. Keller (1993) conceptualise le capital de marque du point de vue du client, en le définissant comme "l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réaction du consommateur à la commercialisation de la marque". Il englobe la somme totale de ce que les gens sont prêts à payer en plus, ou la fréquence à laquelle ils choisissent les attentes, les souvenirs, les histoires et les relations qui expliquent la décision d'un consommateur d'utiliser un produit ou un service.

Sur les marchés illégaux, le capital marque se traduit souvent par la réputation et la fiabilité au sein de réseaux fermés. Dans ce contexte, le concept de capital de marque peut être plus étroitement lié à la confiance et à la discrétion qu'aux efforts de marketing traditionnels.

2.5. Notoriété et positionnement de la marque

La notoriété d'une marque est la mesure dans laquelle les consommateurs connaissent les qualités distinctives ou l'image d'une marque particulière de biens ou de services. Elle représente la capacité d'un client potentiel à reconnaître ou à se rappeler qu'une marque appartient à une certaine catégorie de produits (Seignol de Swarte, 2023). Sur les marchés illégaux, la notoriété d'une marque est souvent cultivée par des signaux subtils et des connaissances d'initiés.

Le positionnement de la marque consiste à concevoir l'offre et l'image de l'entreprise de manière à ce qu'elle occupe une place distincte dans l'esprit du marché cible. Ries et Trout (1981) affirment que le positionnement n'est pas ce que l'on fait à un produit, mais ce que l'on fait à l'esprit du prospect.

Les 4 P du positionnement des produits (produit, prix, place et promotion) sont des éléments essentiels qui définissent la manière dont un produit est perçu sur le marché. En gérant stratégiquement ces aspects, les entreprises peuvent mettre en évidence les caractéristiques uniques du produit, fixer un prix approprié, assurer une distribution optimale et communiquer efficacement la proposition de valeur du produit au public cible.

2.6. Segmentation et différenciation

La segmentation du marché consiste à diviser un vaste marché de consommateurs ou d'entreprises en sous-groupes de consommateurs sur la base d'un certain type de caractéristiques communes. Sur le marché du cannabis, la segmentation peut consister à différencier les clients en fonction de leur fréquence d'achat, des types de produits qu'ils préfèrent ou de leur budget. Smith (1956) a introduit le concept de segmentation du marché comme alternative à la différenciation des produits.

La différenciation fait référence à une marque ou à un produit qui se démarque de ses concurrents d'une manière appréciée par les clients. En se concentrant sur des attributs spécifiques tels que la qualité, le design, la fonctionnalité ou le service à la clientèle, les

entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel qui s'adresse à des segments de consommateurs bien définis et ciblés et qui répond à leurs besoins et préférences spécifiques.

3. Quelques informations sur le marché belge du cannabis

Le trafic et les ventes de cannabis en Belgique sont influencés par une combinaison de réseaux locaux de production, d'importation et de distribution, impliquant souvent des groupes criminels organisés. La Belgique est une plaque tournante importante pour le trafic de cannabis en Europe, la culture locale et les importations jouant un rôle clé. Le pays sert de source, de transit et de destination pour les produits du cannabis. La majeure partie de l'herbe de cannabis consommée en Belgique est soit cultivée localement, soit importée de pays comme l'Espagne, les Pays-Bas et certains pays d'Afrique du Nord. La résine de cannabis provient principalement du Maroc et est acheminée par la route via l'Espagne et la France (European Drug Report 2024).

Les réseaux criminels impliqués dans le trafic de cannabis en Belgique sont divers et résilients. Ces réseaux comprennent des groupes belges, néerlandais et albanais, les réseaux néerlandais gérant souvent des sites de culture sophistiqués. Les criminels albanais exploitent également des plantations de cannabis à grande échelle dans toute la Belgique. Ces réseaux sont très coopératifs, en particulier au niveau de la vente en gros, partageant des ressources et établissant des partenariats pour faciliter la distribution du cannabis (Eurojust, 2024).

Le marché du cannabis en Belgique devrait croître de 2,85 % par an entre 2024 et 2029, pour atteindre un volume d'environ 209,5 millions de dollars en 2029. Cette croissance reflète l'intérêt croissant des consommateurs pour les produits de cannabis à usage médical et récréatif. Le marché du cannabis médical devrait à lui seul atteindre un revenu de 104 millions de dollars d'ici 2024 (Statista, 2024).

La politique belge en matière de cannabis est basée sur une loi de 1921, qui a peu évolué au fil des ans. Des discussions récentes au sein du Parlement fédéral belge ont mis en évidence la nécessité d'un nouveau cadre juridique qui tienne compte de la dynamique actuelle du marché et favorise la clarté juridique. Cependant, il n'y a pas de consensus sur la décriminalisation et le débat reste politiquement conflictuel (The Brussels Times, 2024).

Cette étude de cas ne se concentrera pas sur l'interview d'intermédiaires ou de revendeurs de grandes quantités. Au contraire, les personnes interrogées vendent toutes directement au client. Ce critère est capital car l'étude est centrée sur les pratiques de marketing et de gestion de la relation client.

4. Pourquoi est-ce intéressant?

L'époque où les trafiquants de drogue se cachaient dans les parcs ou les gares en attendant le passage d'un client potentiel à la recherche d'une substance est largement révolue. Aujourd'hui, grâce à la révolution numérique, l'asymétrie de l'information économique entre les acteurs du marché a fortement diminué et a rendu de nombreux marchés plus compétitifs et connectés (Consumer Empowerment in the Digital Economy : Availing Sustainable Purchasing Decisions, 2017). Les consommateurs peuvent plus facilement comparer les offres et choisir celle qui leur convient le mieux, et les adaptations à ces changements perturbateurs se font sentir dans tous les aspects de l'économie. Les vendeurs ont donc eu le choix entre s'adapter aux nouvelles normes ou bien voir leur part de marché se réduire lentement mais sûrement. Heureusement pour eux, l'arrivée de l'ère du numérique et de l'accès généralisé à l'information a également permis aux entreprises non formelles et illégales d'augmenter leur compétitivité en adoptant de nouveaux modes de fonctionnement, en professionnalisant leurs processus et en leur donnant l'opportunité d'agrandir leur marché. Cela leur a permis d'entreprendre une transformation digitale dans un secteur de l'économie qui n'était autrefois accessible que par la rue.

L'efficacité des stratégies traditionnelles de marketing et de gestion de la relation client est bien documentée dans la littérature académique. Mais à quel point ces principes sont-ils également applicables sur des marchés concurrentiels illégaux ?

Lorsque l'on parle de vendeurs de cannabis, qu'ils soient légaux ou illégaux, il est essentiel de reconnaître que l'attention va au-delà des caractéristiques du produit pour englober une gamme de services essentiels à ce marché et aux demandes des consommateurs.

Pour bien comprendre le parcours du client, nous allons relier tous les outils ou processus de gestion de la relation client et de marketing utilisés par les vendeurs aux étapes correspondantes dans le parcours client. Le parcours client sera divisé en étapes distinctes. Cette cartographie fournira une vue d'ensemble claire et opportune des différents points de contact, ce qui nous permettra d'analyser l'efficacité des efforts de marketing et de CRM tout au long de l'expérience client.

Cette compréhension permettra non seulement de mettre en lumière la dynamique des marchés illégaux, mais aussi de montrer l'influence omniprésente des pratiques traditionnelles de marketing et de gestion de la relation client dans les différents secteurs économiques.

5. Parcours du client et points de contact

4.1. Sensibilisation

Cette étape est cruciale pour capter l'attention du client, car elle correspond au moment où les clients potentiels découvrent votre marque ou reconnaissent un besoin ou un problème auquel votre produit ou service peut répondre.

En raison de la nature illégale du marché, les moyens habituels d'atteindre de nouveaux clients, tels que la publicité publique ou les tests d'échantillons, sont plus risqués à mettre en œuvre. Le bouche à oreille est donc le principal canal de propagation pour l'acquisition de nouveaux clients, que ce soit en ligne ou dans la vie réelle. En effet, le premier contact entre un revendeur de cannabis et un client potentiel peut se faire par voie numérique ou en personne.

C'est une bonne nouvelle pour les vendeurs, car le marketing de bouche à oreille est très efficace pour fidéliser les consommateurs, car il tire parti des liens émotionnels et de la confiance inhérente aux recommandations personnelles des amis et de la famille, auxquelles les gens ont tendance à faire beaucoup plus confiance qu'à la publicité traditionnelle (Nielsen, 2024).

Les points de contact numériques comprennent les plateformes de médias sociaux comme Snapchat et les applications de messagerie cryptées comme Telegram ou WickerMe. La plateforme Snapchat, qui semble être la plus populaire parmi les vendeurs, est utilisée pour partager des mises à jour, des offres promotionnelles et maintenir une ligne de communication directe avec les clients. La plupart des personnes interrogées s'appuient fortement sur Snapchat pour les interactions avec les clients.

M. H explique : "La plupart des interactions que tu as eues en ligne avec des vendeurs ou que tu as pu avoir avec des clients se passaient à travers Snapchat". Cette plateforme est utilisée non seulement pour la communication mais aussi pour les activités promotionnelles et le maintien des relations avec les clients. Comme M. H., D. C. utilise d'autres applications de messagerie comme WhatsApp avec un langage codé pour garantir la confidentialité et la sécurité.

En outre, certaines de leurs stratégies d'acquisition de clients en ligne comprennent des offres promotionnelles et la gamification. Des vendeurs comme M.H. communiquent des offres "5 plus 1 gratuit" via Snapchat pour inciter à des achats plus importants et attirer de nouveaux acheteurs grâce à des offres attrayantes, tandis que R. M. utilise des stratégies de prix telles que "5 grammes 35 euros pour de la weed" pour attirer les clients soucieux de leur budget. A. T. a déclaré qu'une promotion qui lui avait apporté beaucoup de nouveaux clients avait eu lieu pendant l'été : "Ah attend, une fois, pour le début des vacances, j'ai fait une "summer sale" où tous les clients recevaient 1 gramme de shit gratuit pour leur premier achat de l'été". En outre, certains vendeurs utilisent les histoires Snapchat pour organiser des concours où les adeptes peuvent gagner des produits gratuits en partageant le compte du vendeur, imitant ainsi les tactiques de marketing d'influence.

D'autres, comme B. G., qui avait une approche moins motivée par des considérations financières et une clientèle de niche composée de connaisseurs très exigeants, n'autorisaient pas la conversation par le biais d'applications courantes, mais uniquement par le biais d'applications de messagerie cryptées telles que WickerMe. Il a déclaré : "Oui, uniquement sur WickerMe. Si la personne m'envoyait un message sur mon numéro privé ou sur Instagram ou sur Messenger, je lui mettais une brasse. Je ne le frappais pas mais je lui disais très clairement que c'était hors de question qu'il fasse ça".

Les points de contact humains comprennent le bouche-à-oreille dans le cadre de conversations réelles et de rencontres sociales. Les amis et les connaissances présentent souvent le vendeur à de nouveaux clients, ce qui permet d'instaurer un climat de confiance et de sensibilisation. Par exemple, M. H. a déclaré : "Les amis de mes amis sont mes amis. Donc souvent, ça... ça se passe bien avec eux", soulignant l'importance des réseaux personnels dans la sensibilisation.

Les contextes sociaux informels tels que les boîtes de nuit, les bars, les concerts ou même le magasin général local sont des lieux qui donnent au vendeur l'occasion de faire une première impression. D. C. explique : "La meilleure façon de choper de la clientèle, c'est d'aborder... les gens dans des bars, dans des soirées", ce qui indique que l'engagement direct et personnel est une stratégie clé.

Ces activités étant illégales, il semble trivial de dire qu'il faut mettre l'accent sur la grande importance de la confiance dans ce type de transactions.

En effet, la transparence sur la qualité des produits et l'information sur les nouvelles offres ou la disponibilité des stocks sont des moyens d'instaurer la confiance dans ce secteur. Les vendeurs discutent ouvertement de la qualité des produits avec les clients, leur permettant souvent d'inspecter le produit avant l'achat, ce qui renforce la confiance. Par exemple, B. G. a déclaré : "Je leur envoyais en premier les messages en leur disant 'OK, là j'ai une frappe incroyable, c'est pour toi si tu la veux'" ou encore "Il y avait l'exclusivité et il y avait aussi mon savoir qui jouait énormément sur le branding, sur la vente". En fournissant des informations détaillées sur les produits et en étant bien informés, les vendeurs s'imposent comme des sources fiables.

Mais la confiance va dans les deux sens et comme les clients veulent faire confiance aux vendeurs, l'inverse est également vrai. R. M. a déclaré : "On regarde sur notre compte Telegram, le tout premier poste c'est si la police vous arrête en possession de stupéfiants, vous n'êtes pas obligé de donner le mot de passe de votre téléphone. Vous ne pouvez pas parler de nous, vous pouvez dire que c'est quelqu'un comme ça que vous avez croisé dans la rue, qui vous l'a vendu. Voilà, c'est important. Le but, c'est évidemment la confiance, mais la confiance, elle ne sert à rien si les gens ne sont pas un minimum au courant de ce qu'il faut faire". Éduquer les clients sur la manière de traiter les transactions dès le début est également un moyen efficace d'instaurer la confiance et de garantir le bon déroulement des opérations à l'avenir.

4.2. Considération et prise de décision

À ce stade, le client évalue les différentes options et compare les produits ou les services. Il recherche des informations pour prendre une décision éclairée sur l'achat d'un produit spécifique.

Les vendeurs utilisent principalement Snapchat pour partager des mises à jour de produits et des promotions. D. C. a expliqué : "Tu leur envoies ton menu par message, tu leur envoies des cartes de menu", montrant comment les menus numériques aident les clients à comparer les options et à prendre des décisions en connaissance de cause. Ces menus sont utilisés par la plupart des vendeurs qui cherchent à maximiser la portée de leurs comptes en ligne.

L'acheteur n'a qu'à recevoir un lien vers une discussion de groupe sur une application cryptée comme Telegram et il peut commencer à parcourir les produits et les prix, sans avoir à poser

de questions. Les menus ne sont pas disponibles sur Snapchat car sur Snapchat les messages disparaissent après ouverture et il y a moins de fonctionnalités de chat de groupe alors que sur Telegram, vous pouvez les épingler dans le chat de groupe pour que tout le monde puisse les voir à tout moment.

Ces menus sont souvent accompagnés de photos, de vidéos et d'autres contenus visuels sur les produits (Annexes p.114). Ces visuels sont souvent partagés sur les médias sociaux pour présenter la qualité et la variété des produits. La création d'un contenu visuel attrayant, parfois même avec des éléments de narration, est également cruciale pour capter l'intérêt des clients et positionner les produits. Par exemple, L. P. utilise Canva Pro pour créer des visuels attrayants : "Je possède Canva Pro, et donc grâce à ça, ça me permet de pouvoir faire rapidement des visuels attractifs et efficaces." C'est un signe que ces vendeurs sont au fait des dernières technologies car l'arrivée de Canva dans le monde de l'infographie et de la création visuelle est assez récente (créé en 2012, ses ventes décollent vraiment depuis 2021).

Avec les menus et les visuels en ligne, les prix sont plus facilement comparables, les différents produits disponibles sont tous présents sur la même page et tout est coloré et agréable à regarder.

En outre, pour proposer une offre de produits plus personnalisée et plus efficace, les vendeurs de cannabis ont recours à la segmentation. Il est essentiel d'identifier différents segments de clientèle en fonction de leur comportement d'achat et de leurs préférences. Par exemple, M. H. a parlé de la segmentation des clients en fonction de leurs besoins et de leur niveau de confiance, ce qui permet de mieux cibler les efforts de marketing. La segmentation est en effet cruciale sur un marché illicite où la confiance est primordiale. En limitant les ventes aux personnes de confiance, le vendeur minimise les risques et s'assure une clientèle fiable.

B. G., qui souhaitait offrir des services plus qualitatifs mais plus exclusifs et plus chers, a segmenté sa clientèle en fonction de ses habitudes de consommation. Il privilégie les clients réguliers mais pas trop exigeants. Il déclare : "Je faisais aussi un tri là-dessus. Les gars qui voulaient rester à la maison pour fumer leur joint, si ce n'était pas mes potes ou des bons clients, de base, je ne les prenais plus". De son côté, L. P. adaptait ses offres en fonction des réactions des clients. Il pouvait adapter ses produits pour répondre à des besoins spécifiques, ce qui renforçait la satisfaction et la fidélité des clients. Il a déclaré : "Quand je propose un

produit et que le client revient vers moi en me disant que celui-là était cool, qu'il a bien aimé, mais que par contre il était plus fort, alors j'essaie de les diriger vers un autre produit" (L. P.). Au-delà de la segmentation de leur clientèle, les vendeurs positionnent leur offre et leurs produits en fonction de plusieurs attributs, qui définiront en grande partie la clientèle qu'ils attireront et la considération que cette clientèle accordera à leurs produits.

Dans le contexte du positionnement des produits, un attribut désigne une caractéristique ou une qualité spécifique d'un produit qui contribue à définir son identité et à le différencier de ses concurrents. Les attributs peuvent être tangibles, comme la taille, la couleur ou le matériau, ou intangibles, comme la réputation de la marque ou la valeur perçue (Bluestone PIM, n.d. ; Quable, n.d.). Ces attributs sont essentiels pour façonner les perceptions des consommateurs et positionner efficacement le produit sur le marché (Roadmunk, n.d.).

Les principaux attributs des produits et services liés à la vente de cannabis sont énumérés ci-après. La réputation ne sera pas définie comme un attribut ici car elle dépend principalement d'autres attributs.

Attributs

Prix/quantité : La compétitivité des prix est un facteur important. Comme l'a noté D. C., "Une question qui va sortir inévitablement c'est à combien tu fais le 12 grammes". Les clients comparent les prix pour trouver les meilleures offres.

Qualité : La qualité du produit est essentielle. M. H. a déclaré : "La qualité est vraiment un des premiers critères, parfois même avant le prix." Une qualité constante contribue à instaurer la confiance et à fidéliser la clientèle. Elle attire des clients qui ont des attentes plus élevées en matière de normes de qualité.

Confiance et sécurité : Il est important d'avoir confiance dans le vendeur. M. H. a déclaré : "La confiance jouait un rôle énorme puisque j'étais très ouvert à eux." Les clients préfèrent les vendeurs en qui ils ont confiance pour fournir des produits sûrs et fiables.

L'accessibilité : La facilité d'accès et la commodité sont importantes. L. P. a déclaré : "Le produit se trouve dans ma voiture et donc généralement je ne suis jamais très loin de ma voiture", ce qui montre l'importance d'être facilement disponible pour les clients.

Service à la clientèle : Un bon service à la clientèle, y compris des réponses rapides et des interactions personnalisées, peut différencier les vendeurs. D. C. a souligné l'importance de maintenir de bonnes relations avec les clients grâce à des mises à jour régulières et à un service personnalisé.

Sur le marché illégal du cannabis, la différenciation des produits et l'existence d'une gamme diversifiée de produits sont des stratégies cruciales pour attirer différents segments de consommateurs. Les personnes interrogées ont souligné les différentes façons dont elles ont tiré parti de ces stratégies pour se démarquer sur un marché concurrentiel.

D. C. a souligné l'importance d'un emballage de haute qualité pour améliorer la valeur perçue du produit (Annexes p. 114). Il a déclaré : "On allait chercher des sachets aguicheurs avec des trucs, des couleurs, des trucs marrants". Cette approche s'inspire de l'esthétique des cafés d'Amsterdam et vise à offrir une expérience haut de gamme. Il a également mentionné l'utilisation de tickets à gratter dans l'emballage, introduisant ainsi un élément de gamification : "Il fait des billets à gratter qu'il met dans le sachet. Quand tu achètes chez lui, tu grattes et tu peux potentiellement gagner une quantité gratuite."

Au contraire, M. H. a indiqué qu'il utilisait des emballages simples et pratiques, principalement des feuilles d'aluminium, pour maintenir les coûts à un niveau bas et garantir la facilité d'utilisation. Il a déclaré : "J'avais de l'aluminium qui était très brillant et flash. C'est un peu le truc disco années 80. Non, je n'ai pas travaillé le packaging, que je faisais au plus facile."

S'inspirant de l'économie circulaire, B. G. a même proposé à ses clients des bouchons réutilisables : "Exactement. Parce que moi, je voulais que les gens soient contents de ce qu'ils achètent et qu'ils reviennent. Et ça, c'est super important. Et puis, c'est aussi une question de respect du produit. Moi, j'aime le produit, j'aime la weed".

B. G. s'est concentré sur un marché de niche composé de connaisseurs du cannabis qui apprécient les produits de haute qualité. Il a déclaré : "Je voulais vendre à des personnes en qui j'avais confiance, des personnes qui sont discrètes, respectueuses et qui aiment le bon, la bonne, qui aiment vraiment les belles choses". Ou encore "Ils aimeraient bien que je leur présente comme quelqu'un, un sommelier va t'expliquer un bon vin au restaurant ou un zythologue va t'expliquer une bonne bière dans un bar. C'était cette même approche-là que j'avais". Cette approche exclusive l'a aidé à conserver une clientèle fidèle qui recherchait les produits de haute qualité qu'il proposait et qui était moins sensible aux prix.

D'autres, comme M. H. et A. T., s'attacheraient davantage à proposer une variété de quantités de produits et de stratégies de prix pour répondre aux différents besoins des clients. M. H. a déclaré : "Je faisais des quantités anormalement petites par rapport aux concurrents, qui sont en général dérangés de se déplacer pour un aussi petit gain." En proposant de plus petites quantités, il s'adresse à des clients qui préfèrent contrôler leur consommation et dépenser moins par achat. Cette approche lui a permis d'attirer un segment du marché qui privilégie la flexibilité et l'accessibilité financière.

D.C. a essayé d'avoir la plus grande variété possible, du haut de gamme au bas de gamme, il a même eu des exportations en provenance de Californie ou du Canada. Comme on peut le voir dans les menus figurant sur les photos en annexe.

A. T. n'avait pas les produits de la meilleure qualité, ni l'offre la plus complète et la plus variée, en revanche il veillait à offrir un service client étendu et sécurisé. Il répondait très rapidement aux messages et n'hésitait pas à accueillir les clients dans ses appartements, afin qu'ils puissent tester ses produits et disposer d'un espace sécurisé. Ils pouvaient parfois rester quelques heures. Comme il le disait : " On a permis à nos meilleurs clients de venir poser et fumer chez nous et d'essayer les nouveaux produits. On jouait ensemble à la Play, on regardait le foot et on invitait des filles, ça a créé un lien de confiance et presque d'amitié entre nous et nos clients, ce qui a beaucoup aidé pour le bouche-à-oreille."

4.3. Achat

À ce stade, le client conclut la transaction et acquiert le produit. Si le client n'a jamais rencontré le vendeur et n'a eu qu'un contact numérique avec lui, il s'agira de la première rencontre réelle. Il est essentiel pour les vendeurs de cannabis d'établir un lien avec le consommateur lors de la première rencontre en personne, car cela jette les bases d'une relation à long terme fondée sur la confiance et le respect mutuel. Les clients sont plus fidèles à une personnalité à laquelle ils peuvent s'identifier et faire confiance qu'à une personne distante et intimidante. Le charisme a un impact significatif sur la satisfaction des clients lors des premières rencontres en favorisant les premières impressions positives, en renforçant l'engagement et en instaurant la confiance, ce qui, collectivement, conduit à des niveaux de satisfaction plus élevés (Van Dijke & Poppe, 2006).

Cette première interaction dans la vie réelle peut laisser une impression durable et influencer la décision du client de revenir. Cependant, D. C. a également noté que si le charisme peut aider dans les premières étapes, conserver un client exige plus qu'une bonne première impression, il faut aussi une qualité et une fiabilité constantes dans le service et le produit.

Lorsque les vendeurs de cannabis rencontrent un nouveau client pour leur première transaction en personne, ils emploient diverses stratégies de CRM pour assurer un bon service à la clientèle et maximiser la satisfaction. Voici comment différents vendeurs de cannabis parviennent à créer une première impression positive et à établir une relation durable avec leurs clients :

Plusieurs vendeurs mettent en œuvre des systèmes de gamification et de récompense pour améliorer la fidélité et la satisfaction des clients dès la première transaction. D. C. a indiqué que son activité s'inspirait de l'organisation professionnelle des cafés d'Amsterdam. Il a mis en place un système de récompense dans lequel les clients reçoivent des cadeaux en fonction du montant de leurs achats. Par exemple, les petits achats peuvent être accompagnés d'autocollants, tandis que les achats plus importants peuvent être accompagnés d'articles tels que des briquets ou même des boissons. Cette stratégie permet non seulement d'encourager les achats plus importants, mais aussi d'ajouter un élément d'excitation et de valeur à la transaction.

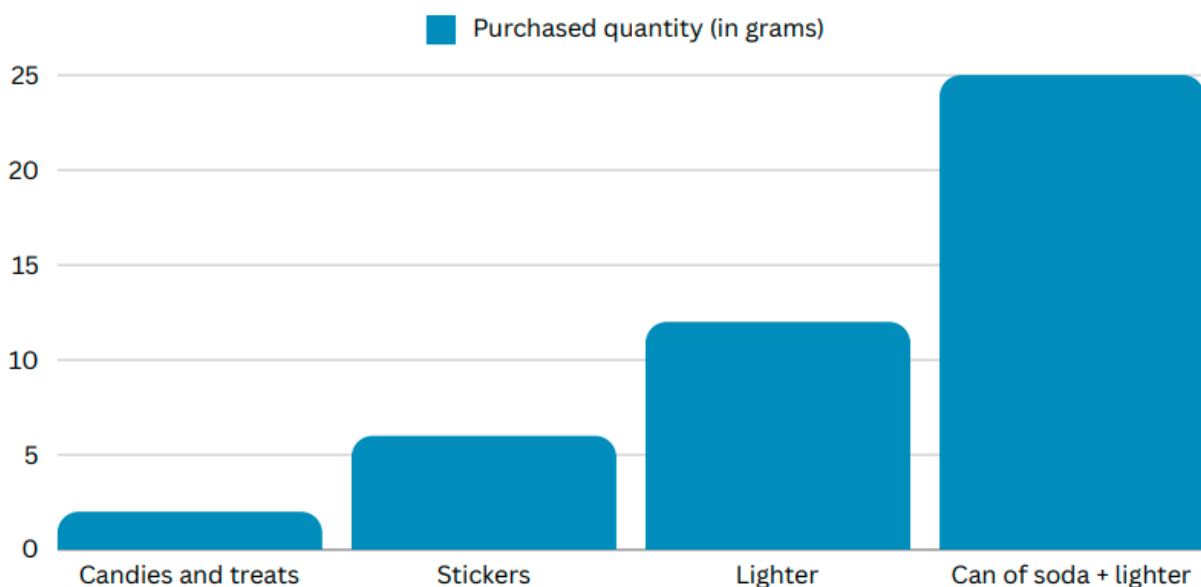


Table of rewards offered by quantities of cannabis purchased

L. P. permet aux clients de voir et de toucher les produits avant de les acheter, créant ainsi une expérience d'achat plus attrayante et personnalisée. Cette interaction tactile contribue à instaurer un climat de confiance et d'enthousiasme, le client se sentant plus proche du produit et du vendeur. En effet, une expérience tactile avec un produit a souvent un impact positif sur la décision d'achat, car elle améliore les perceptions sensorielles des consommateurs et réduit l'incertitude, augmentant ainsi les intentions d'achat (Krishna, 2024 ; Pino et al., 2020 ; Shaban et al., 2024). En fournissant des informations détaillées sur le goût et la puissance du produit, L. P. veille à ce que les clients se sentent informés et valorisés, ce qui est essentiel pour établir une relation à long terme.

B. G. utilise ses connaissances approfondies et sa passion pour le cannabis afin de fournir des descriptions détaillées des produits, créant ainsi une expérience similaire à celle d'un sommelier. Cette expertise permet d'établir une crédibilité et une confiance avec le client. En outre, B. G. offre la possibilité de réserver des produits qui seront stockés jusqu'à ce que le client passe les prendre. Il dit "Bah du coup ils pouvaient réserver en gros leurs produits, comme on réserverait au restaurant ou quoi, ils pouvaient réserver et puis venir le chercher. Il garantit la disponibilité et renforce la confiance. Ce service personnalisé permet aux clients de se sentir spéciaux et appréciés, ce qui les encourage à revenir.

Ces stratégies montrent comment les vendeurs de cannabis gèrent leur comportement pour offrir un bon service à la clientèle, instaurer la confiance et créer une première impression positive lors de la transaction initiale en personne. En mettant l'accent sur un service personnalisé, la qualité des produits et la récompense de la fidélité des clients, ils peuvent influencer les décisions de ces derniers et favoriser des relations à long terme.

4.4. Après l'achat

À ce stade, le client utilise le produit ou le service et évalue sa satisfaction. Cette étape est essentielle pour la fidélisation à long terme.

Les vendeurs de cannabis écoutent attentivement les commentaires de leurs clients afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs préférences. Ce retour d'information aide les vendeurs à apporter les ajustements nécessaires à leurs offres de produits et de services. Un vendeur, M.H., a déclaré : "Quand je propose un produit et que le client revient vers moi en

me disant que celui-là était cool, qu'il a bien aimé, mais que par contre il était plus fort, alors j'essaie de les diriger vers un autre produit qui pourrait potentiellement plus les divertir" (M.H.). Cela montre comment le retour d'information est utilisé pour adapter les recommandations aux préférences individuelles.

De même, B.G. a souligné l'importance de comprendre les préférences des clients en déclarant : "Les gens étaient toujours super contents. Ils disaient que c'était vraiment de la bonne qualité, qu'ils sentaient la différence par rapport à ce qu'ils pouvaient trouver ailleurs. Et ça, ça fait plaisir, tu vois, parce que tu te dis que tu fais bien ton boulot." (B.G.).

Cette connaissance détaillée des produits contribue à renforcer la confiance et la satisfaction des clients. En fonction des réactions des clients, les vendeurs peuvent ajuster la qualité et le type de produits qu'ils proposent. Cela permet de s'assurer que les produits répondent aux attentes des clients et d'améliorer leur satisfaction globale. Les vendeurs utilisent divers canaux de communication tels que Snapchat et Telegram pour recevoir les commentaires des clients et y répondre. Cela permet d'assurer une boucle continue de communication et d'amélioration.

4.5. Fidélisation et défense des intérêts

À ce stade, le client devient un acheteur régulier et peut défendre la marque, contribuant ainsi au marketing de bouche-à-oreille et devenant peut-être un ambassadeur de la marque.

Certains clients sont devenus fidèles et ont commencé à jouer le rôle d'ambassadeurs de la marque pour les vendeurs de cannabis grâce à une combinaison de confiance, de service personnalisé et de qualité du produit.

Les vendeurs de cannabis proposent souvent divers services et produits exclusifs à leurs clients les plus fidèles. Ces offres n'amélioraient pas seulement l'expérience du client, mais contribuaient également à établir une relation solide basée sur la confiance et les avantages mutuels. Les clients fidèles ont parfois accès aux espaces privés des vendeurs, comme leurs propres appartements. Les clients se sentent ainsi privilégiés et une relation plus personnelle et de confiance s'instaure. Les vendeurs permettaient aussi parfois à leurs meilleurs clients de payer plus tard. Cette flexibilité est essentielle pour maintenir la fidélité des clients. M. H. appréciait cette approche : "La confiance jouait un rôle énorme puisque j'étais très ouvert à

eux dans le sens où ils se servaient dans mon bocal où le cannabis était stocké et ils prenaient même des dettes pendant un certain temps".

Dans certains cas, les vendeurs offraient même des cadeaux de grande valeur à leurs meilleurs clients. D. C. se souvient d'un cas précis : " On offrait, pour les gens qu'on connaissait qui étaient un peu plus festifs, qui commandaient plus, une bouteille. Une bouteille de vodka ".

En résumé, les vendeurs de cannabis ont utilisé une combinaison d'options de paiement différé, d'accès exclusif, de meilleures offres et de cadeaux de grande valeur pour satisfaire leurs meilleurs clients. Ces stratégies ont non seulement renforcé la fidélité des clients, mais les ont également encouragés à devenir des ambassadeurs de la marque, améliorant ainsi la réputation du vendeur et sa base de clients.

6. Outils et applications de transformation digitale

Les vendeurs de cannabis utilisent divers logiciels et applications pour répondre à des besoins spécifiques et améliorer l'efficacité et l'impact de leurs opérations commerciales. Certains sont directement liés à la gestion de la relation client et au marketing, tandis que d'autres servent d'autres objectifs. Voici comment chaque outil répond à un objectif unique pour eux :

Excel est un tableur utilisé pour la gestion et l'analyse des données.

Les vendeurs utilisent Excel pour suivre les ventes, les stocks et les données relatives aux clients/fournisseurs, ce qui leur permet de prendre des décisions commerciales en connaissance de cause. D. C. explique : "Ce qu'on faisait, c'était trois puisqu'on va dire qu'on avait trois produits différents. Une feuille Excel pour chaque produit et on renseignait le nom de la personne, la quantité vendue, le prix auquel on avait vendu. À la fin de la journée, on faisait les totaux, on voyait combien on avait vendu sur toute la journée. On diminuait du poids qui nous restait total et on savait combien il nous restait en grammes."

Snapchat est une plateforme de médias sociaux qui permet de communiquer en temps réel et de partager des contenus multimédias.

Les vendeurs utilisent Snapchat pour communiquer quotidiennement avec leurs clients, partager des mises à jour et promouvoir leurs produits. C'est un outil clé pour construire une base de clients et maintenir l'engagement.

Telegram est une application de messagerie connue pour ses fonctions de sécurité et la possibilité de créer des canaux et des groupes.

Les vendeurs utilisent Telegram pour partager des menus, communiquer en toute sécurité avec les clients et gérer les commandes. Il s'agit d'un moyen plus privé et plus sûr de traiter les transactions.

À propos de Telegram, A. T. a déclaré : "J'ai acheté un téléphone et ouvert un compte Snapchat et Telegram pour commencer à lancer mon biz".

WickrMe est une application de messagerie sécurisée qui offre un chiffrement de bout en bout.

Pour les vendeurs, Wickr Me fournit une plateforme de communication sécurisée, garantissant que les conversations sur les transactions restent confidentielles et protégées des forces de l'ordre. Cet outil contribue à préserver la confidentialité et la sécurité de leurs opérations.

Waze est une application de navigation qui fournit des mises à jour du trafic en temps réel et des alertes sur la présence de la police.

Pour les vendeurs de cannabis, Waze est essentiel pour éviter les contrôles de police et garantir des itinéraires de livraison sûrs. Comme l'a indiqué M. H., "En livraison, tu utilises une application pour te repérer, une application qui te permet de savoir s'il y a la police sur le chemin que tu vas utiliser. Et là, bam, tu vois que la police est sur ton chemin, tu dois t'adapter, hop, tu dois changer de rue."

Canva et Photoshop sont des outils de conception graphique qui permettent aux utilisateurs de créer des contenus visuellement attrayants.

Les vendeurs utilisent Canva pour créer des menus attrayants, du matériel promotionnel et des messages sur les médias sociaux, créant ainsi une image de marque cohérente et attirant les clients avec de beaux designs. D. C. a parlé de ces logiciels "Ouais, Canva, des trucs comme Photoshop tu vois, ouais, des trucs comme ça même Adobe et tout. C'était non non, il fallait se dépasser en fait pour pouvoir proposer à chaque fois mieux que le concurrent qui lui mettait juste un simple message sur fond noir "disponible".

En résumé, ces outils numériques sont essentiels pour que les vendeurs de cannabis puissent fonctionner de manière efficace, sécurisée et efficiente, en répondant aux besoins uniques de leur entreprise et en encourageant la fidélité et la défense des intérêts de leurs clients.

7. L'image de marque

Les vendeurs de cannabis ont recours à diverses stratégies de marque pour établir leur identité et développer leur image de marque, en tirant parti à la fois des plateformes numériques et des interactions personnelles. Un aspect important de leur stratégie de marque consiste à utiliser des noms de marque accrocheurs et mémorables, en particulier sur les plateformes de médias sociaux comme Snapchat. Snapchat est la principale plateforme de communication, de marketing et d'engagement des clients.

Par exemple, A. T. a mentionné l'utilisation d'un nom humoristique et reconnaissable sur Snapchat, ce qui a contribué à la construction d'une identité reconnaissable : "C'était un truc du genre "Le Roi de la Beuh" avec des émojis de fleurs. Ce qui était pratique, c'est que je pouvais changer de Snapchat et reprendre le même nom avec une petite variation, et ça faisait l'affaire". D. C. le confirme en rappelant : "Les gens, j'ai remarqué ça, c'est que les gens étaient très attachés à notre nom. À l'époque, on s'appelait Roberto de Niro. Ça restait, tout le monde nous appelait comme ça".

Il apparaît clairement que tous les vendeurs n'utilisent pas de logos ou de noms de marque officiels. Souvent, l'image de marque est plus personnelle et liée à l'identité et à la réputation du vendeur. M. H. a souligné l'importance de l'identité personnelle dans la stratégie de marque : " ... Lui qui prend la majorité de l'identité de marque puisque quand on parle de... de vendeur, de revendeur, on dit souvent, je vais chez tatata ou chez tatata. Donc, c'est pour moi, lui qui prend la plus grande partie du business, la plus grande image et tout ce qui reste à travers tout cela, c'est le nom qui est en général et principalement utilisé seulement sur Snapchat."

Bien qu'un pseudo Snapchat soit facile à reconnaître et à mémoriser, l'image de marque des vendeurs de cannabis est souvent plus étroitement associée à leur personnalité et aux relations qu'ils établissent avec leurs clients. Un compte Snapchat peut être banni, mais la personne qui se cache derrière reste en vie et peut simplement créer un autre compte et ajouter ses anciens clients sur le nouveau compte.

D. C. montre un exemple de cette capacité de résilience en disant "Parce que ton compte Snapchat est banni, ton appareil est banni, qu'est-ce que tu fais ? En général, tu les as renseignés à part sur quelque chose de physique, une feuille ou quoi que ce soit d'autre que tu es sûr que tu ne vas pas perdre. Et bon, tu as juste à reprendre. Par exemple, si tu as un iPad, tu prends ton iPad, tu recrées un compte, tu recommences. Et tu réenregistres tous les noms. "

L'image de marque sur l'emballage varie d'un vendeur à l'autre. Certains utilisent des emballages simples et utilitaires, tandis que d'autres investissent dans des emballages plus attrayants et distinctifs pour améliorer leur image de marque, comme le montre la partie de cette étude consacrée au parcours du client.

En résumé, les vendeurs de cannabis utilisent une combinaison de noms Snapchat accrocheurs, de relations personnelles, d'emballages attrayants et de leur personnalité unique pour créer une identité de marque forte. Ces stratégies aident les clients à s'identifier et à rester fidèles à un vendeur particulier, ce qui favorise en fin de compte un sentiment de confiance et de fiabilité.

8. Méthodologie et échantillonnage

Cette étude utilise un modèle de recherche qualitative pour explorer comment les pratiques de marketing et de CRM des entreprises sont exploitées par les vendeurs illégaux de cannabis en Belgique. L'approche qualitative est choisie pour sa capacité à fournir des informations approfondies sur les comportements, les stratégies et les perceptions des personnes impliquées dans ce marché clandestin (Creswell, 2013).

Les données ont été collectées par le biais d'entretiens semi-structurés et approfondis, ce qui permet d'explorer avec souplesse les différentes dimensions du sujet tout en veillant à ce que tous les domaines pertinents soient couverts de manière systématique. Le guide d'entretien a été conçu pour obtenir des réponses détaillées et encourager les participants à partager librement leurs expériences et leurs points de vue (Kvale, 1996). Le guide d'entretien a été structuré en plusieurs sections afin de couvrir les différents aspects du marketing et des pratiques de gestion de la relation client dans cet ordre.

- 1) Introduction et consentement : Explication de l'objectif de l'étude, garanties de confidentialité et obtention du consentement éclairé.
- 2) Contexte et expérience : Questions sur l'expérience des participants en matière de vente de cannabis.
- 3) Gestion des relations avec la clientèle (CRM) : Exploration des stratégies utilisées pour attirer, retenir et gérer les relations avec les clients.
- 4) Stratégies de marketing : Discussion sur les techniques de marketing employées pour promouvoir les produits.
- 5) Marque et positionnement : Aperçu de la manière dont les vendeurs développent et maintiennent leur image de marque.
- 6) Fixation des prix et promotions : Examen des stratégies de prix et des activités promotionnelles.
- 7) Efficacité et retour sur investissement : Évaluation de l'efficacité des efforts de marketing et de leur retour sur investissement.
- 8) Défis et adaptations : Identification des principaux défis rencontrés et des adaptations apportées en réponse aux changements du marché.
- 9) Conclusion et remerciements : Remarques finales et commentaires additionnels des participants.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits mot à mot à l'aide du site Good Tape, un site web de transcription audio vers texte.

Une méthode d'échantillonnage non probabiliste, dite "boule de neige", a été employée pour recruter les participants. Compte tenu de la nature sensible du sujet, cette approche a facilité l'accès aux vendeurs de cannabis en tirant parti des réseaux existants et en instaurant la confiance par le biais de recommandations personnelles (Biernacki & Waldorf, 1981). Les participants ont été sélectionnés sur la base des critères suivants : implication active dans la vente de cannabis en Belgique francophone, expérience dans l'utilisation de techniques de marketing et de CRM pour promouvoir leurs produits, et volonté de participer à l'étude et de partager leurs expériences.

L'échantillon était au départ composé de 12 participants masculins, tous âgés de 21 à 30 ans, ce qui est considéré comme suffisant pour atteindre la saturation des données dans le cadre d'une recherche qualitative. Ce nombre permet d'obtenir un éventail diversifié de points de vue tout en garantissant la profondeur de l'analyse (Marshall, 1996).

Cependant, deux d'entre eux ont demandé à retirer leurs interviews en raison de problèmes juridiques, préférant ne pas prendre de risques supplémentaires. Par conséquent, seulement 10 vendeurs ont pu fournir des informations, directement ou indirectement à travers leurs collègues. En effet, il est aussi important de noter que R. M., C. R., et A. T. travaillent tous en duo avec un collègue. Ainsi, ils ont répondu non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour leurs collègues respectifs. La réalisation d'une étude sur ce type de marché présente des inconvénients notables. Le risque et l'incertitude sont omniprésents, rendant difficile de trouver des participants prêts à s'ouvrir sur leurs activités, surtout si celles-ci sont encore en cours.

Cette réalité illustre les défis inhérents à l'étude des marchés illégaux, où la discrétion et la méfiance sont de rigueur.

Tableau 1. Reprend les différents répondants et leurs caractéristiques

PSEUDO	AGE	GENRE	OCCUPATION/TRAVAIL	VEND AVEC
M. H.	26	M	étudiant	/
R. M.	23	M	sans emploi	T. A.
T. A.	27	M	sans emploi	R.M.
L. P.	26	M	caissier	/
A. T.	30	M	sans emploi	T. R.
T. R.	28	M	call center agent	A. T.
D. C.	21	M	étudiant	M. B.
M. B.	22	M	caissier	D. C.
B. G.	28	M	cuisinier	/
K. O.	27	M	technicien de surface	/
S. K.	27	M	garagiste	/
N. Z.	24	M	sans emploi	/

Les entretiens ont été menés par appel vidéo afin de garantir l'anonymat et la commodité des participants. Les participants étaient libres de choisir l'heure et le lieu de l'entretien afin de minimiser tout stress ou pression potentiels. Chaque entretien a duré entre 20 minutes et un peu plus d'une heure et a suivi une méthodologie en entonnoir, qui commence par des questions générales et se réduit progressivement à des questions plus spécifiques et plus détaillées. Cette approche permet de faciliter l'entrée des participants dans la conversation, d'établir une relation, puis d'approfondir les domaines d'intérêt spécifiques (Giannelloni & Vernet, 2001).

Les considérations éthiques étaient primordiales dans cette étude. Tous les participants ont été assurés de la confidentialité et de l'anonymat de leurs réponses. Des pseudonymes et initiales ont remplacés leurs prénoms pour protéger leurs identités. Le consentement verbal de tous les participants a été obtenu après explication de l'objectif de l'étude, des méthodes et de leurs droits. Les entretiens ont été menés avec respect et sensibilité aux circonstances des participants, leur permettant de sauter toute question à laquelle ils n'étaient pas à l'aise de répondre.

9. Limites

L'étude de cas présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître. Premièrement, la taille de l'échantillon n'est pas probabiliste, ce qui signifie que les participants n'ont pas été sélectionnés de manière aléatoire, mais plutôt par une méthode d'échantillonnage en boule de neige non probabiliste. Cette approche, bien qu'utile pour accéder à des populations difficiles à atteindre, limite intrinsèquement la capacité à généraliser les résultats à la population plus large des vendeurs de cannabis.

En outre, les vendeurs de cannabis sont par nature difficiles d'accès en raison de la nature illégale de leurs activités. Cette difficulté d'accès signifie que l'échantillon peut ne pas être totalement représentatif de l'ensemble de la population des vendeurs de cannabis. Les participants qui ont accepté et pu être interrogés peuvent avoir des caractéristiques différentes ou employer des stratégies différentes de ceux qui n'ont pas été accessibles ou n'ont pas accepté de participer. En outre, l'étude se concentre exclusivement sur les vendeurs de cannabis actifs en Belgique francophone, ce qui peut ne pas refléter les pratiques des vendeurs dans d'autres régions ou pays. Cette spécificité géographique et culturelle limite encore la généralisation des résultats.

Enfin, la nature qualitative de l'étude, qui repose sur des entretiens semi-structurés, signifie que les résultats et les conclusions tirés ne peuvent pas être utilisés pour une analyse statistique ou pour faire de grandes généralisations. Les informations obtenues sont spécifiques au contexte et permettent une compréhension approfondie et nuancée des cas spécifiques étudiés, mais elles n'offrent pas une vue d'ensemble applicable à tous les vendeurs illégaux de cannabis.

Ces limites soulignent la nécessité de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats et mettent en évidence l'importance de poursuivre les recherches avec des échantillons plus importants et plus diversifiés, ainsi qu'avec des méthodes quantitatives, afin de valider et d'approfondir les résultats.

3. Conclusion

Cette étude de cas révèle une intersection fascinante entre les stratégies commerciales légitimes et le commerce illicite du cannabis. Bien qu'ils opèrent dans un environnement à haut risque et juridiquement ambigu, ces vendeurs ont adopté des techniques sophistiquées pour attirer, fidéliser et gérer leur clientèle tout au long du parcours client.

Des outils tels qu'Excel, Snapchat, Telegram et WickrMe permettent de gérer les données, la communication et les transactions des clients en temps réel et en toute sécurité. Il est également indéniable que le bouche-à-oreille reste un canal essentiel pour l'acquisition de clients, soutenu par des points de contact numériques tels que les médias sociaux et les applications de messagerie cryptées.

Les stratégies de fidélisation mises en place comprennent un service personnalisé, des incitations à la fidélité et des expériences client exclusives, semblables à celles observées sur les marchés légitimes. Les vendeurs utilisent diverses stratégies de marketing, notamment la gamification, les offres promotionnelles et un contenu numérique visuellement attrayant, afin de bâtir une image de marque attirante et cohérente. Les efforts en matière de stratégie de marque se concentrent sur la création d'identités mémorables grâce à des noms accrocheurs, des interactions personnelles et des emballages distinctifs. Le parcours du client est minutieusement géré, depuis la sensibilisation initiale par le bouche-à-oreille et les plateformes numériques jusqu'au retour d'information après l'achat et aux programmes de fidélisation. Les vendeurs mettent également l'accent sur la confiance et la transparence en ce qui concerne la qualité des produits, garantissant ainsi une expérience positive et sûre pour le client

L'implémentation de ces différentes méthodes aide ces vendeurs à rester concurrentiels, mais il est important de souligner qu'il n'existe pas de formule unique pour réussir sur le marché de la vente de cannabis. Les interviews ont révélé que les profils de vendeurs et leurs méthodes de fonctionnement peuvent différer grandement. Ils disposent donc d'une multitude de stratégies et d'outils leur permettant de positionner efficacement leurs produits et services. En comparant les différentes approches des répondants, il ressort que le choix des stratégies

marketing et CRM dépend en grande partie de la motivation du vendeur, de ses objectifs, de sa clientèle cible et des moyens qu'il se donne pour toucher cette clientèle. Le choix du positionnement et des attributs des produits et services proposés dépend donc logiquement de ces critères. L'important n'est pas d'en faire beaucoup, mais d'être cohérent et de proposer une offre et une stratégie alignées avec les demandes du public cible.

Une stratégie CRM et marketing sera toujours plus efficace si elle est intégrée et cohérente dans le temps, tout au long des différents points de contact du parcours client. En effet, selon Payne et Frow (2005), une stratégie de gestion de la relation client intégrée et cohérente à travers tous les points de contact avec la clientèle est essentielle pour maximiser la satisfaction et la fidélité des clients.

Cette étude met en évidence la capacité d'adaptation et la résilience des entreprises illégales à adopter les meilleures pratiques du monde de l'entreprise. Elle souligne aussi l'applicabilité universelle des principes de gestion de la relation client et de marketing, même sur les marchés les moins conventionnels et les plus risqués. Les conclusions remettent en question les perceptions traditionnelles du commerce illicite, en montrant que le professionnalisme et les approches centrées sur le client ne sont pas l'apanage des entreprises légales.

Pour ma part, je pense que ces petites entreprises de l'ombre font partie intégrante du paysage économique et répondent de manière compétitive à des demandes réelles et précises des consommateurs. Cependant, le tabou autour de la consommation de drogues et le caractère criminel de ces activités peuvent entraîner un biais dans notre jugement et nous empêcher de voir qu'elles n'obéissent finalement qu'aux mêmes lois tacites qui régissent tous les marchés concurrentiels. Tant que ce tabou ne sera pas exploré et déconstruit, notre pensée analytique et rationnelle restera limitée, et les tentatives de régulation de cette économie seront inadaptées.

Bibliographie

- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research, 10*(2), 141-163.*
<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Gérer le marketing par le test de l'équité client. **Harvard Business Review, 74*(4), 136-144.*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.* <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful differentiation: Finding the right attributes. **Journal of Consumer Research, 21*(3), 201-218.*
<https://doi.org/10.1086/209396>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). **Business Process Management Journal, 9*(5), 672-688.*
- Creswell, J. W. (2013). **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches** (3rd ed.). SAGE Publications.
- European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction. (2024). **European Drug Report 2024: Trends and Developments**.
- Fader, P. S. (2012). **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. Wharton Digital Press.
- Gazzola, P., Colombo, G., Pezzetti, R., & Nicolescu, L. (2017). L'autonomisation des consommateurs dans l'économie numérique: Availing sustainable purchasing decisions. **Sustainability, 9*(5), 693.* <https://doi.org/10.3390/su9050693>
- Giannelloni, J.-L., & Vernet, E. (2001). **Études de marchés**. Vuibert.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualiser, mesurer et gérer la valeur de la marque basée sur le client. **Journal of Consumer Research, 25*(1), 1-22.*
- Krishna, A. (2024). A review of touch research in consumer psychology. **Journal of Consumer Psychology, 34*(1), 123-145.* <https://doi.org/10.1002/jcpy.1413>

- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Gestion de la relation client: Concept, stratégie et outils*. Springer.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey (Comprendre l'expérience client tout au long du parcours client). *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice, 13*(6), 522-525. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Nielsen. (2024). La confiance dans la publicité: A global study. Nielsen.
- Pino, G., Guido, G., & Peluso, A. M. (2020). Vous l'avez touché et je suis soulagé! The effect of online review's tactile cues on consumer's purchase intention. *Journal of Consumer Marketing, 37*(5), 579-589. <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2019-3234>
- Roadmunk. (n.d.). Product attributes: Definition, types, and examples. Roadmunk. Retrieved from <https://www.roadmunk.com>
- Shaban, A., & Shaban, H. (2024). Seeing as feeling? The impact of tactile compensation videos on consumer purchase intention. *Journal of Consumer Research, 50*(2), 345-367. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa024>
- Shah, D. R., Rust, R. T., & Parasuraman, A. (2006). The impact of customer participation and convenience on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Marketing Theory and Practice, 14*(3), 225-236.
- Seignol de Swarte, M. (2023). Notoriété de marque : définition et guide. Meltwater.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing, 21*(1), 3-8.
- Statista. (2024). *Projected growth of the cannabis market in Belgium from 2024 to 2029*.
- The Brussels Times. (2024). *Belgian Federal Parliament debates new cannabis policy*.

- Van Dijke, M., & Poppe, M. (2006). Charismatic leadership and its impact on customer satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 762-770.
- Villanueva, J., Yoo, B., & Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity. *Journal of Marketing Research, 45*(1), 48-59.

Résumé : Cette étude de cas examine comment les vendeurs illégaux de cannabis en Belgique adoptent des pratiques de marketing et de gestion de la relation client (CRM) similaires à celles des entreprises légales. En utilisant des outils numériques comme Snapchat et Telegram, ces vendeurs mettent en œuvre des stratégies sophistiquées pour attirer et fidéliser leur clientèle, malgré le contexte juridique ambigu. Ils exploitent des programmes de fidélisation, des campagnes de marketing numérique personnalisées et des systèmes de récompense pour créer des expériences client positives. L'étude révèle que les principes de marketing et de CRM peuvent être adaptés pour servir un marché illégal, mettant en lumière la capacité d'adaptation et la résilience de ces entrepreneurs clandestins.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm