

Louvain School of Management

Comment le secteur du détail non-alimentaire répond-t-il à la crise sanitaire Covid-19 par le mix marketing ?

Author : COLLOT SOPHIE

Supervisor(s) : STEILS NADIA

Academic year 2020-2021

Remerciements

*Dans un premier temps, je tiens à remercier
les personnes qui ont contribué de près ou de loin
à la rédaction de mon mémoire.*

*Je remercie tout particulièrement ma promotrice,
Nadia Steils, pour le temps qu'elle m'a consacré,
pour son aide, sa disponibilité et ses précieux conseils.*

*Mes derniers remerciements vont à ma famille et mes amis
pour les relectures minutieuses de ce travail
et pour les nombreuses suggestions constructives.*

Abstract

La crise liée au Covid-19 n'a pas épargné l'économie belge. Dans un contexte d'incertitude d'avenir et suite aux mesures gouvernementales, le secteur du détail non-alimentaire a considérablement été affecté. Le management de crise, et plus particulièrement le marketing, peut proposer des solutions opérationnelles dans le but de diminuer les risques et les menaces d'une crise. L'objectif de ce mémoire est de découvrir quelles sont les « réponses mix marketing » données par les entreprises de détail non-alimentaires face à « l'environnement Covid-19 ». Pour y répondre, une synthèse de documents scientifiques est présentée afin de déterminer les composantes de ce nouvel environnement, à savoir les nouveaux comportements des consommateurs ainsi que l'impact de la crise sur le marketing opérationnel des entreprises. Ensuite, une étude exploratoire, de différentes enseignes du secteur en question, est effectuée afin de découvrir les réponses du mix marketing données dans ce nouvel environnement. A la fin de ce mémoire, nous découvrons que les enseignes étudiées réussissent à mettre en place plusieurs solutions et transformations afin de relever les défis commerciaux et de construire un mix marketing résilient face à cette crise.

Mots clés : Covid-19 ; Marketing de crise ; Mix Marketing ; Impacts ; Solutions

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	3
I. Notion de crise et concepts.....	3
1. Définition d'une crise	4
2. Classification de crises	6
3. Cycle de vie	7
II. Management de crise	10
III. Mise en contexte : Crise sanitaire dans le secteur du détail.....	12
1. Secteur du détail en 2020.....	12
2. Contexte : Covid-19	13
3. Impact économique.....	15
IV. Mix marketing face au Covid-19	16
1. Analyse du comportement du consommateur.....	17
1.1. Nouveaux facteurs d'achat	18
1.2. Importance du digital.....	19
1.3. Nouveaux engagements sociétaux	20
1.4. Nouvelle fidélisation	21
2. Impact du Covid-19 sur le Mix Marketing	21
2.1. Promotion	21
2.2. Place.....	27
2.3. Produit/service	28
2.4. Prix	30
PARTIE 2 : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE	31
I. Méthodologie	31
1. Echantillon	31
2. Collecte de données	31
3. Analyse des données	32
II. Etude de cas : retail non-alimentaire.....	33
1. Meuble et décoration : IKEA.....	33
1.1. Présentation de l'entreprise	33
1.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne.....	34
1.3. Mix marketing face au Covid-19	35
1.4. Conclusion.....	40
2. Prêt-à-porter et accessoire : ZARA	41
2.1. Présentation de l'entreprise	41
2.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne.....	43
2.3. Mix marketing face au Covid-19	43
2.4. Conclusion.....	45
3. Cosmétique : YVES ROCHER	46
3.1. Présentation de l'entreprise	46
3.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne.....	47
3.3. Mix marketing face au Covid-19	48

3.4.	Conclusion.....	51
4.	Électroménager et électronique : VANDEN BORRE	52
4.1.	Présentation de l'entreprise	52
4.2.	Impact du Covid-19 sur l'enseigne.....	53
4.3.	Mix marketing face au Covid-19	54
4.4.	Conclusion.....	58
5.	Sport et loisir : DECATHLON	60
5.1.	Présentation de l'entreprise	60
5.2.	Impact du Covid-19 sur l'enseigne.....	61
5.3.	Mix marketing face au Covid-19	61
5.4.	Conclusion.....	65
III.	Saturation des données	67
IV.	Conclusion de l'étude exploratoire.....	67
1.	Promotion.....	68
2.	Place	70
3.	Produit/service	71
4.	Prix.....	72
	CONCLUSION ET LIMITES	73
I.	Conclusion	73
1.	Nouvel environnement de crise	73
2.	Solutions Mix Marketing.....	74
II.	Limites et futures recherches.....	76
	BIBLIOGRAPHIE	77
	ANNEXES	87

Table des illustrations

<i>Figure 1 : Modèle de Reilly (1993) adapté par Bloch (2014) : définition d'une crise.....</i>	<i>5</i>
<i>Figure 2 : Tableau comparatif des différents cycles de vie étudiés</i>	<i>9</i>
<i>Figure 3 : Les phases de la crise de Didier Heiderich (2010).....</i>	<i>10</i>
<i>Figure 4 : Evolution du volume du commerce de détail en fonction des groupes de produits (eurostat, 2020a) .</i>	<i>16</i>
<i>Figure 5 : Top 3 des facteurs influençant la décision d'achat (KPMG, 2020a)</i>	<i>18</i>
<i>Figure 6 : Evolution du volume vendu de détail en fonction du mode de vente (eurostat, 2020b).....</i>	<i>19</i>
<i>Figure 7 : Evolution des investissements dans les outils de marketing (Linkedin, 2020).....</i>	<i>26</i>
<i>Figure 8 : Tableau récapitulatif du mix marketing Ikea</i>	<i>41</i>
<i>Figure 9 : Tableau récapitulatif du mix marketing Zara.....</i>	<i>46</i>
<i>Figure 10 : Tableau récapitulatif du mix marketing Yves Rocher.....</i>	<i>52</i>
<i>Figure 12 : Tableau récapitulatif du mix marketing Decathlon.....</i>	<i>67</i>
<i>Figure 13 : Tableau récapitulatif « Promotion » des entreprises analysées.....</i>	<i>69</i>
<i>Figure 14 : Tableau récapitulatif « Place » des entreprises analysées</i>	<i>70</i>
<i>Figure 14 : Tableau récapitulatif « Produit/service » des entreprises analysées</i>	<i>71</i>
<i>Figure 15 : Tableau récapitulatif « Prix » des entreprises analysées.....</i>	<i>72</i>
<i>Figure 14 : Tableau récapitulatif de la question de recherche</i>	<i>75</i>

INTRODUCTION

Depuis décembre 2019, une pandémie appelée le Covid-19 (Coronavirus ou SARS-COV-2) menace le monde entier. D'origine animale, ce syndrome respiratoire aigu touche particulièrement les personnes de plus de 65 ans ainsi que les personnes ayant des affections sous-jacentes ou une maladie maligne (Sciensano, 2020). Depuis mars 2020, afin de diminuer la propagation du virus, le gouvernement Belge impose, plusieurs mesures sanitaires qui visent à réduire les contacts sociaux dont la fermeture des magasins non-essentiels.

Nous pouvons voir que le secteur de détail, particulièrement impacté par la crise, est assez important en Belgique. Ce secteur possède 87.771 magasins en Belgique, représente 11,2% du produit PNB belge, produit 85 milliards d'euros de recettes annuelles et représente l'emploi d'une femme active sur sept. De plus, il représente 40% des dépenses des ménages et propose 400.000 emplois (Secrétariat général de l'Union Benelux, 2017). Le secteur du détail donne une grande importance au mix marketing. Le marketing mix du détail va permettre d'intégrer la stratégie, le style du commerce et le service clientèle via une offre des 4P's (Walters & White, 1989). En cas de crise, le marketing peut permettre d'améliorer la santé d'une organisation (Zaremba, 2010),

Ces différents chiffres et faits ont amené ma réflexion à une question qui fera l'objet de ce mémoire. Il m'a été intéressant de chercher à comprendre l'impact du Covid-19 sur les habitudes des consommateurs et comprendre les solutions marketing proposées par les marques depuis le début de la crise. Plus particulièrement sur le plan marketing opérationnel, qui présente les stratégies mises en œuvre dans les 4P's (Promotion, Place, Produit, Prix). Ce qui amène à une problématique : ***Comment le secteur du détail non-alimentaire répond-t-il à la crise sanitaire Covid-19 par le mix marketing ?***

Afin de répondre au mieux à la question, ce mémoire est divisé en trois parties : une revue de littérature, une étude exploratoire et une conclusion.

La première partie fournit une synthèse critique de la littérature scientifique existante à propos du sujet. Nous y découvrirons, les bases d'une crise organisationnelle comme sa définition, sa classification, son cycle de vie ainsi que sa gestion durant toute son existence. Ensuite, une partie de cette revue de littérature consistera à découvrir le contexte pandémique actuel en Belgique, ainsi que son impact sur l'économie et plus particulièrement son impact sur

le comportement des consommateurs dans le secteur du détail. Afin de savoir comment répondre à un tel impact, nous allons analyser ce que proposent les littératures scientifiques et les professionnels de gestion de crise. En outre, nous découvrirons le rôle croissant du digital dans la communication avec les clients ainsi que les défis et opportunités que l'environnement actuel peut apporter.

Dans la deuxième partie, nous allons établir une étude exploratoire de cinq entreprises de détail non-alimentaires impactées par le Covid-19. L'objectif de cette partie n'est pas seulement de montrer les différentes réponses mises en place par les enseignes, mais aussi de montrer l'impact du Covid-19 sur leur activité et de définir les outils utilisés. Par cette étude nous allons explorer comment le mix marketing réagit face aux différents challenges durant les deux vagues. Pour ce faire, les entreprises concernées feront l'objet d'une étude systématique des documents écrits, disponibles publiquement, sur une période déterminée (18 mars 2020 - 15 décembre 2020).

Finalement, la conclusion sera basée sur un récapitulatif des impacts de la crise et des solutions du mix marketing explorés dans le secteur du détail non-alimentaire. L'objectif final de ce mémoire sera donc de guider les organisations de détail non-alimentaires sur leur marketing opérationnel durant une crise, plus particulièrement durant une crise d'incertitude extrême comme une crise sanitaire Covid-19.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

L'objectif de cette revue de littérature est de fournir une synthèse critique de différentes littératures à propos de la problématique, pour rappel : ***Comment le secteur du détail non-alimentaire répond-t-il à la crise sanitaire Covid-19 par le mix marketing ?*** Elle est basée sur de nombreux auteurs, professeurs universitaires et spécialistes de la gestion de crise comme Steven Fink, Timothy Coombs, Otto Lerbinger, Christine Pearson ou Ian Mitroff.

I. Notion de crise et concepts

Aujourd'hui tous types d'entreprises, petites, grandes, privées ou publiques doivent faire face à de nombreuses crises et depuis de nombreuses années la gestion de crise existe. Entre les nouvelles tendances, la numérisation, les nouvelles performances technologiques, les changements environnementaux ou géopolitiques, l'environnement donne tous les jours du fil à retordre aux entreprises. La complexité de l'environnement dit VUCA (venant des mots anglais: *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) oblige les entreprises à s'adapter rapidement à l'environnement. Ce terme est utilisé dans le monde des affaires depuis les années 1990, venant des théories du leadership de Warren Bennis et Burt Nanus (Glaeser, 2020).

Afin de surmonter une crise, une organisation doit établir un management de crise pour y adapter ses stratégies. Savoir organiser, gérer et communiquer en situation de crise est un challenge pour toute organisation qui doit être établi avant que la crise arrive. Selon Fink (1986) il est indispensable d'être préparé à toute éventuelle crise : *"Anytime you are not in a crisis, you are instead in a pre crisis. Anytime. All the time. Be vigilant. Be prepared."* Ce qui signifie : "Chaque fois que vous n'êtes pas en crise, vous êtes plutôt dans une situation de pré-crise. À tout moment. Tout le temps. Soyez vigilants. Soyez prêts."

Cependant, toute stratégie destinée à faire face à une crise doit commencer par connaître les racines du problème. Ce premier point 'Notion de crise et concepts' va permettre de découvrir ce qu'est réellement la notion de crise, quelles sont les différentes classifications d'une crise ainsi que son cycle de vie.

1. Définition d'une crise

De nombreux scientifiques se sont penchés sur la définition exacte d'une crise. Selon le domaine, la vision ou les disciplines de l'auteur, chaque définition est unique. Nous pouvons retrouver dans le dictionnaire Larousse (2020) la définition suivante : *“Rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et le chômage”*. Cependant cette définition reste très vague et très générale. Au fur et à mesure des années, la notion de crise organisationnelle s'est vu attribuer de nombreuses significations.

En 2008, Pearson et Clair définissent une crise organisationnelle comme un événement peu probable avec un impact fort qui menace la viabilité d'une entreprise. La crise est caractérisée par l'ambiguïté des causes, des effets et des solutions, ainsi que par la nécessité d'une réponse rapide.

Par la suite, Coombs (2012) met l'accent sur le concept de perception de l'événement et de son imprévisibilité ainsi que les attentes des parties prenantes. Il définit, en effet, une crise comme la perception d'un événement non prévu, qui menace des attentes importantes des parties prenantes et qui peut avoir un impact sur les performances d'une organisation et générer des résultats négatifs.

En 2014, basé sur le modèle de Reilly (1993), Bloch a développé un modèle pour les organisations afin de distinguer un environnement de crise et un environnement de non-crise. Nous pouvons voir dans la figure 1 les différentes caractéristiques mise en avant par l'auteur :

- La situation doit être inattendue ;
- La situation doit être nuisible et perturbatrice ;
- Les dommages doivent être de grande ampleur ;
- La situation doit être hors de contrôle ;
- Les objectifs, la réputation et l'image de l'entreprise sont menacés.

Toutes les caractéristiques suivantes doivent être identifiées comme pertinentes afin de caractériser la situation comme étant de crise. Si l'un des éléments est manquant, la situation ne peut être définie comme de crise et sera qualifiée de routine, d'événement marquant, d'accident, de menace/risque ou encore de changement.

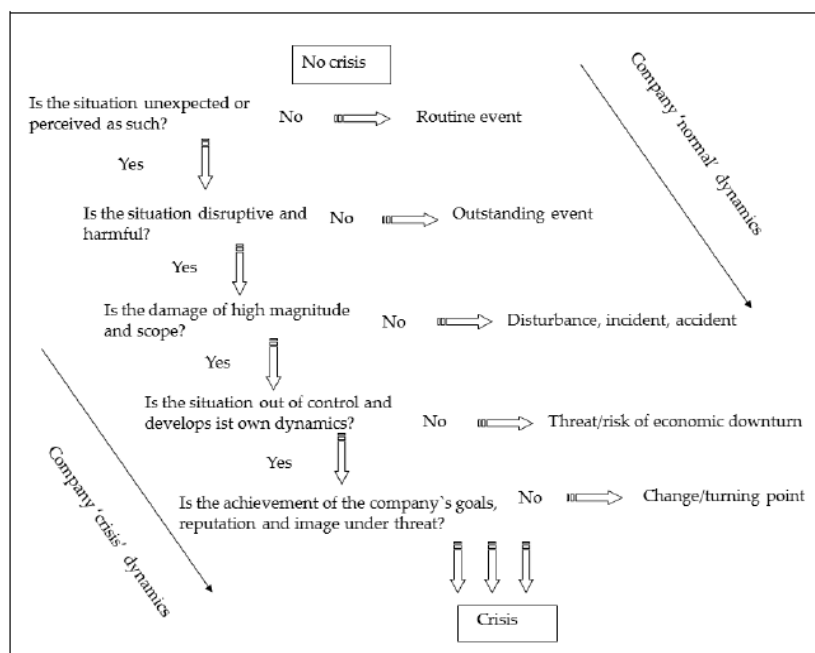


Figure 1 : Modèle de Reilly (1993) adapté par Bloch (2014) : définition d'une crise

La plupart des définitions citées voient la crise comme un événement négatif et nocif pour l'organisation. Cependant, certains scientifiques ont rajouté quelques notions positives au concept. La nature radicale et dramatique de la crise a permis à l'organisation de résoudre un certain nombre de problèmes qui n'auraient pas été appliqués sans ce contexte incertain. En effet, les crises peuvent avoir une fonction régulatrice et positive en dévoilant des opportunités et des forces à l'organisation (Bloch, 2014). Dans cette même idée, Seeger et al. (2003) ont fait référence au "*silver lining effect*", qui signifie "l'effet de lueur d'espoir", qui peut être difficile à distinguer et qui peut être vite effacé par les conséquences négatives de la crise.

Les crises organisationnelles impliquent des niveaux élevés d'incertitude (Lerbinger, 1997), et plus l'incertitude est grande, plus la crise est grave (Ray, 1999). Cette incertitude a un impact sur l'organisation mais aussi sur les différents groupes : les parties prenantes. Par définition, une partie prenante est définie comme tout groupe ou public affecté par le fonctionnement de l'organisation (Ray, 1999). Durant cette période de crise l'organisation aura l'occasion de déterminer quel groupe est important et quel groupe l'est moins (Stephens et al., 2005).

Suite à ces différentes définitions, de nombreuses notions et caractéristiques ont été mises en avant. Nous pouvons souligner que les notions importantes dans une crise organisationnelle sont l'incertitude, la perte de contrôle, le changement (positif ou négatif) ainsi

que la perception des parties prenantes. C'est pourquoi nous pouvons rassembler les éléments importants et les plus pertinents liés au sujet de ce mémoire. Tout au long de la rédaction, une crise organisationnelle sera définie par :

“Un événement non prévisible rendu visible par un élément déclencheur qui menace ou crée des opportunités sur l'ensemble des performances de l'organisation et sur la perception des parties prenantes, en constituant un environnement incertain hors de contrôle”.

2. Classification de crises

Afin de gérer au mieux une crise, d'adapter sa stratégie et de réduire l'incertitude lorsque la crise frappe, il est important de différencier les crises. Certes, chaque crise est unique mais certaines caractéristiques communes peuvent être soulignées. Plusieurs chercheurs, dont Pinsdorf ou Lerbinger, ont élaboré des systèmes de classification des types de crises. Nous trouverons dans cette analyse les classifications les plus pertinentes et les plus récentes.

L'une des classifications la plus générale semble être la **source de la crise**, qui peut être interne ou externe à l'organisation. Appelée “*blessure auto-infligée*” par Pinsdorf (1987), les sources internes représentent différents actes effectués en intra-entreprise. Nous pouvons retrouver des appels d'offres, des fermetures d'usines, des départs brusques ou encore des absences des cadres. Alors que les sources externes représentent les actes qui n'ont aucun rapport avec l'organisation (e.g. un accident d'avion, une pandémie, ou encore la pollution).

Lors d'une interview, Anne-Sophie Gentil, fondatrice du cabinet Kairos Consulting explique en d'autres mots cette classification. Elle décrit les crises endogènes, c'est-à-dire provenant d'un accident/événement venant directement de l'entreprise et/ou les crises exogènes, provenant d'un événement externe (Gentil, 2020).

Une seconde classification est définie en fonction du **taux de responsabilité** de l'organisation face à cette crise. Coombs et Holladay (2002) différencient trois types de responsabilités avec trois types de crises qui en découlent. Le premier taux de responsabilité correspond à une responsabilité minimale. L'entreprise est victime de la crise comme, par exemple, d'une catastrophe naturelle, d'une pandémie, de rumeurs, de violences sur le lieu de travail ou encore de malveillance des produits. Le deuxième taux représente une responsabilité

faible. L'entreprise a malheureusement effectué un accident comme un acte inapproprié, une erreur technique ou un produit défectueux. Finalement, le troisième taux représente une responsabilité élevée de l'organisation, c'est une crise évitable. L'organisation a effectué une réelle erreur humaine. On peut y retrouver des accidents dus à des erreurs humaines, des dommages causés par les produits venant d'une erreur humaine, ou des méfaits de l'organisation qui poussent les parties prenantes à prendre des risques.

Ensuite, le scientifique Otto Lerbinger (2012) présente trois grandes catégories dans la deuxième édition de son livre, "*The crisis manager*". Sa classification est basée sur **les causes de la crise**: (1) les crises physiques/naturelles, biologiques et technologiques, (2) les crises du « climat humain », qui résultent d'attaques ciblées contre les politiques, les actions ou les biens matériels d'une organisation et finalement (3) les crises dues à des erreurs de gestion, y compris la mauvaise gestion, les valeurs faussées, la tromperie et la mauvaise conduite.

Une autre catégorisation des crises est établie par Seymour & Moore (2005), qui apportent une toute autre approche en se concentrant sur le côté **temporel de la crise**. Ils différencient deux types de crise : la crise soudaine appelée « *cobra* », qui attaque les entreprises non préparées et la plonge directement en pleine crise. Ou alors la crise latente appelée « *python* », qui attaque les faiblesses d'une entreprise en écrasant progressivement l'organisation (Moore and Seymour, 2005).

3. Cycle de vie

L'analyse du cycle de vie d'une crise nous permet de mieux comprendre les crises en profondeur, ce qui nous permet de savoir comment mieux les appréhender et donc de mieux les gérer. Les différentes phases doivent être comprises par les organisations afin de savoir quelles actions prendre à chaque étape de la crise.

Tout comme la définition d'un risque, le cycle de vie d'une crise a été étudié par de nombreux scientifiques. Nous pouvons retrouver différents modèles importants dans la littérature :

- Le cycle de vie des crises en quatre étapes par Fink (1986)
- Cycle de vie en cinq étapes utilisées par Pearson et Mitroff (1993)
- Le modèle de base en trois étapes (Coombs 2012)

En 1986, Fink développe un modèle de cycle de vie de la crise en quatre étapes qui peuvent être développées durant une très courte durée. (1) La phase préliminaire est la phase d'alerte avant que la crise ne frappe réellement. Lors de cette étape, le rôle du management de crise est plus proactif. Les signaux doivent être captés afin d'assurer une meilleure gestion. Libaert (2018), illustre ces signaux par une montée des réclamations chez les consommateurs, par un accident comparable dans une entreprise similaire, par des odeurs ou fumées suspectes dans des entrepôts ou encore par quelques tweets ou commentaires très critiques. Dans le cas où les signaux ne sont pas pris en compte, la crise frappera encore plus vite et plus fort sur l'économie de l'entreprise. Lorsque le déclencheur de la crise proprement dit arrive, on parle de (2) la phase de crise aiguë. Il n'y a pas moyen de revenir en arrière. L'organisation est déjà touchée et certains dommages sont déjà présents. La principale caractéristique de cette étape est sa courte durée et son intensité. L'organisation touchée se retrouve sous les feux de l'actualité médiatique et sous un angle généralement négatif (Libaert, 2018). (3) La phase de crise chronique est une période d'auto-réflexion et de récupération. Lors de cette phase, les organisations se justifient et s'expliquent via les médias. Cette phase permet d'éponger les dommages causés par l'événement de base. La dernière phase de la crise est (4) la phase de résolution/cicatrisation. Cette phase représente l'objectif final des gestionnaires, où toute l'organisation et les activités reviennent à la normale. Elle forme la période où la crise ne fait plus l'actualité médiatique. Dès la première phase, les organisations tentent de prendre le contrôle de la crise afin de trouver le moyen le plus direct et le plus efficace de parvenir à cette dernière étape (Fink, 1986).

Cependant, la crise peut refaire surface après cette phase pour quatre raisons (Libaert, 2018) :

- **La commémoration** (e.g. dates d'anniversaire des accidents ou suite de reportages).
- **Raison technique** : plusieurs années après, les conséquences de la catastrophe peuvent toujours se faire sentir, notamment pour les catastrophes sanitaires.
- **Raison juridique** : par exemple des procès, des appels, des cassations avec des délais très longs qui permettent à la crise revenir plus d'une quinzaine d'années après son apparition.
- **Raison informatique** : les crises étant généralement fortement présentes dans les médias et sur les réseaux sociaux, ses traces perdurent longtemps sur le Web. Avec une simple recherche relative au nom de l'entreprise, il est possible de retrouver facilement l'ensemble des éléments négatifs qui relèvent de la crise.

En 1993, Pearson et Mitroff élargissent le modèle de Fink et ajoutent une cinquième étape au cycle de vie de la crise. La première phase représente (1) la détection des signaux, la deuxième représente (2) la préparation/la prévention aux facteurs de risque. Ces deux phases sont semblables à la phase préliminaire de Fink. Ensuite, Pearson et Mitroff évoquent une troisième étape comme celle qui va permettre (3) de prévenir et de limiter les dommages de la crise. Cette étape peut se lier à la crise aiguë. Ensuite, ils énoncent (4) la phase de rétablissement qui elle, s'apparente à la phase chronique de Fink. La différence essentielle des deux modèles réside dans la dernière phase. Fink se concentre sur la progression de la crise et termine son modèle avec une fin de crise en phase de cicatrisation. En revanche, Pearson et Mitroff s'inquiètent de la progression d'une crise et ajoutent les efforts de gestion. La cinquième phase représente (5) l'examen et la critique de la gestion de crise pour en tirer des conclusions/leçons. L'accent est mis sur l'amélioration des problèmes opérationnels actuels et sur la prévention future (Pearson et Mitroff, 1993).

Finalement, Timothy Coombs présente son modèle à trois étapes en 2012 (cf. annexe 1). Le premier s'intitule (1) la pré-crise. Elle regroupe la phase préliminaire de Fink et les deux premières phases de Pearson et Mitroff. En effet la pré-crise représente la période d'incubation d'une crise où une série de signaux d'alerte se manifestent avant l'événement de crise. La deuxième étape est celle de (2) la crise en elle-même. Elle englobe la période de crise en tant que telle et regroupe la phase 3 et 4 des auteurs précédents. Une période instable dans laquelle des changements décisifs se produisent. Tant que la crise n'est pas totalement terminée et cicatrisée, l'organisation reste à cette étape. La dernière étape, représente (3) la post-crise. Le niveau de sécurité est rétabli, l'organisation apprend de ses erreurs et doit envisager les prochaines étapes. Il est important d'assurer que les parties prenantes aient une bonne image de l'organisation et que la crise soit évaluée (Coombs, 2012).

Fink (1986)	Pearson and Mitroff (1993)	Coombs (2012)
Crise préliminaire	Détection des signaux Préparation	Pré-crise
Crise aiguë	Prévenir et agir	Crise
Crise chronique	Rétablissement	
Crise de cicatrisation	Examen et critique	Post-crise

Figure 2 : Tableau comparatif des différents cycles de vie étudiés

Nous pouvons voir dans la figure 2, un tableau qui récapitule les différents cycles de vie vus précédemment, que les auteurs présentent une même forme de crise avec quelques variantes. Nous pouvons voir ci-dessous la figure 3 présentant une adaptation schématique (Heiderich, 2010) des différentes idées des auteurs cités précédemment. Il est évident que ce modèle ne représente pas avec exactitude le déroulement de chaque étape. La première phase peut être absente, la deuxième plus longue ou courte, la phase de crise peut connaître des remontées successives et la dernière phase peut disparaître immédiatement (Libaert, 2018).

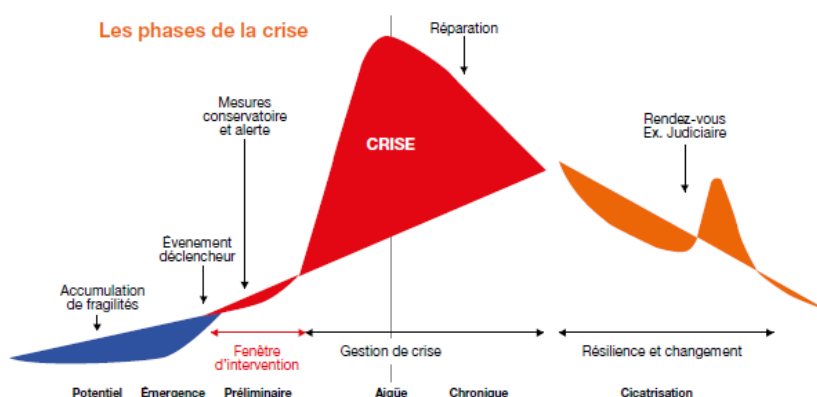


Figure 3 : Les phases de la crise de Didier Heiderich (2010)

II. Management de crise

Le management de crise (gestion de crise) représente la capacité de diminuer les risques de l'organisation et l'incertitude de l'environnement, en prenant le contrôle et en étant responsable du futur (Fink, 1986). La gestion des crises ne consiste pas seulement à se préparer et à faire face à la crise. L'organisation doit faire face à chaque phase de la crise et y être préparée chaque jour (Coombs, 2012). Se préparer à une crise permet au manager d'acquérir des réflexes appropriés pendant des périodes critiques pour ne pas se laisser emporter par la crise et y réagir de façon optimale (Volpi, 2003). En effet, le management de crise se développe dès la prévention de la crise jusqu'à son apprentissage. Il comprend quatre phases : la prévention, la préparation, la réponse et la révision (Coombs, 2015).

(1) **La prévention** va permettre d'atténuer la crise ou, dans les meilleurs cas, de l'éviter. Les signaux sont perçus et les managers commencent à prendre des actions pour prévenir la crise.

(2) **La préparation**, est le moment le plus important dans la gestion de crise car c'est à ce moment-là que les gestionnaires de crise vont établir leur plan de gestion de crise. Coombs appelle cela "la pointe de l'iceberg". La préparation consiste à diagnostiquer la vulnérabilité de l'entreprise face à la crise, de sélectionner et d'entraîner les porte-paroles, de créer un portfolio de crise et de redéfinir la communication et la stratégie du marketing.

(3) **La réponse** est l'application du plan de gestion de crise. Il est important de tester régulièrement ce plan de gestion. Une crise peut donc être simulée (pour un exercice) ou réelle. Le test va permettre de stimuler les différents intervenants et les stratégies mises en place alors que la réelle crise va stimuler les ressources, il n'y a plus d'hypothèses. Cette phase va permettre de gérer les différents médias. Comme nous l'avons vu précédemment dans la phase de la crise aiguë de Fink (1986), les médias reportent généralement tout le mauvais côté de la crise et évoquent la société négativement. La réponse va justement permettre de sauver la perception des parties prenantes envers la marque. Durant cette phase, les managers vont essayer de limiter les menaces, la réputation de l'organisation, les dommages sur la marque ou les pertes de volume de vente. Une partie de la réponse est la « récupération ». La récupération signifie que l'organisation va essayer de retourner à son activité normale le plus vite possible. Cependant, la façon de répondre (front du refus, abonné absent, acceptation, offensive, ...) dépend des circonstances de chaque crise et de la capacité d'invention théorique de chaque entreprise (Volpi, 2003)

(4) **La révision** se déroule durant la post-crise. Cette phase va permettre à l'organisation d'évaluer sa simulation ou évaluer la crise. L'organisation va utiliser des *insight* pour analyser la phase de prévention, de préparation et de réponse afin de déterminer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Idéalement, l'objectif de cette phase est de créer les actions parfaites pour de futures crises (Coombs, 2015).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer sur le marketing de crise qui va permettre à l'organisation de réduire ses dépenses inefficaces et optimiser son budget, de répondre de façon cohérente aux attentes et évolutions des besoins des consommateurs, de restaurer la confiance dans les pratiques marketing et de proposer des réponses innovantes pour satisfaire les marchés porteurs sur le long terme (Pras, 2009). Le marketing de crise fait référence à une démarche de création, d'adaptation ou de suppression d'actions marketing.

Un plan de marketing de crise va recouvrir deux notions : premièrement, il va analyser les risques potentiels et la vulnérabilité de l'organisation concernée et deuxièmement, il va décider des nouvelles stratégies de son mix marketing. Nous pouvons donc retrouver deux plans marketing différents : stratégique et opérationnel. Le plan marketing stratégique aura comme objectif d'exprimer les options choisies par l'entreprise (mission, portefeuille d'activité, objectifs, etc). Alors que dans plan marketing opérationnel, nous pouvons retrouver les stratégies mises en œuvre dans les 4P's (mix marketing) afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le mix marketing de la marque correspond aux produits et services proposés aux consommateurs (**P**roduit), à la politique de prix (**P**rix), à la distribution choisie (**P**lace) et au plan de communication (**P**romotion) (Van Laethem & Body, 2008).

III. Mise en contexte : Crise sanitaire dans le secteur du détail

1. Secteur du détail en 2020

Communément appelé secteur du retail, le commerce de détail représente toutes activités associées à la vente de biens ou de services à un consommateur final, à un prix raisonnable et à travers un ou plusieurs canaux de distribution (Secrétariat général de l'Union Benelux, 2017)

Les canaux de distribution utilisés dans le commerce de détail sont traditionnellement les canaux physiques (magasins). Cependant, nous pouvons observer, ces dernières années, une augmentation du e-commerce. Plusieurs **stratégies distributions** sont donc possibles. Nous pouvons retrouver les entreprises "*Brick and Mortar*" qui sont les entreprises traditionnelles avec point de vente physique (e.g. une boulangerie) et les entreprises "*Pure players*" qui n'utilisent elles que des points de vente sur internet (e.g. Amazone). Nous pouvons également rajouter les entreprises "*Click and Mortar*" qui représentent les entreprises traditionnelles ayant une activité de distribution en ligne (Lendrevie & Lévy, 2014).

Selon la stratégie choisie, il existe différents **canaux de distribution**. Premièrement, l'enseigne peut opter pour une stratégie à canal unique : soit une approche physique en magasin, soit une approche online sur internet. Dans ce cas, le client fait l'expérience d'un seul type de point de contact. Deuxièmement, il existe également la vente *multicanal* qui va faire fonctionner les deux sortes de canaux comme des entités indépendantes. Les produits disponibles ne sont

pas les mêmes sur le site internet et dans les magasins physiques. Le troisième canal est représenté par la vente *cross-canal*, qui va lier les deux canaux et les rendre complémentaires pour permettre aux consommateurs une facilité et un choix en plus comme par exemple le *Click & Collect* (de Broqueville, 2019). Le quatrième canal correspond à la vente *omnicanal* qui consiste à proposer les mêmes produits et services aux consommateurs à travers différents canaux simultanément, comme avoir un magasin physique et une application mobile avec les mêmes produits/services (Secrétariat général de l'Union Benelux, 2017). Ceci permet aux consommateurs de vivre une expérience homogène sur tous les canaux (de Broqueville, 2019).

Une étude effectuée par McKinsey (2020a) prévoit pour les années à venir que le commerce électronique représentera seulement 21% du total des ventes au détail et seulement 5% des ventes « d'épicerie ». Alors que les géants d'internet, les *pure-players*, comme Amazon et d'autres acteurs majeurs, développent leurs propres réseaux, il devient évident que l'avenir du commerce de détail appartient aux entreprises qui peuvent offrir une véritable expérience omnicanale. En effet, 83% des clients disent vouloir que leur expérience d'achat soit personnalisée d'une manière ou d'une autre. De plus, une personnalisation efficace pourrait augmenter les revenus des magasins de 20 à 30% (McKinsey, 2020a).

2. Contexte : Covid-19

Le Coronavirus (Covid-19) est un virus apparu en décembre 2019 dans la ville chinoise de Wuhan. Le 11 mars 2020, l'épidémie du Covid-19 est déclarée comme pandémie par l'OMS. Elle appelle à des mesures de protection essentielles pour éviter la saturation des unités de soins intensifs et pour renforcer l'hygiène préventive.

En ce qui concerne la Belgique, le gouvernement Wilmes a pris différentes mesures de sécurité. Suite au manque de matériel pour le personnel soignant et pour le reste de la population (gel, masque, combinaisons, etc), les premières mesures ont été prises le 10 mars 2020 avec l'interdiction des visites dans les maisons de repos, évoluant vers un confinement total le 18 mars. Selon l'arrêté ministériel du 18 mars 2020, Article 1 §1 : « *Les commerces et les magasins sont fermés, à l'exception : des magasins d'alimentation, y compris les magasins de nuit ; des magasins d'alimentation pour animaux ; des pharmacies ; des librairies ; des stations-services et fournisseurs de carburants et combustibles ; des coiffeurs, lesquels ne peuvent recevoir qu'un*

client à la fois et sur rendez-vous ». Le mot d'ordre étant « Restez chez vous », seuls les déplacements essentiels étaient alors autorisés, le télétravail était devenu obligatoire ou encore les cérémonies étaient annulées. Par la suite, le 4 mai, quatre phases de déconfinement ont été mises en œuvre afin de diminuer la propagation du virus avec douceur : le 4 mai, le 11 mai, le 18 mai et le 8 juin (cf. annexe 2). Ce n'est que le 11 mai que les commerces ont pu rouvrir. En effet, selon l'arrêté ministériel du 8 mai 2020, article 1 §1 : « *Les entreprises offrant des biens ou des services aux consommateurs sont autorisées à ouvrir (...)* ». L'arrêté spécifiait également dans le §2 que l'ouverture des commerces était partiellement possible, sous conditions strictes. Comme par exemple l'interdiction de plus d'un client par 10 m² pendant une période de maximum 30 minutes ou encore, l'entreprise devait mettre à disposition les produits nécessaires à l'hygiène des mains.

En octobre 2020, suite à la rentrée scolaire et aux retours des vacances, la Belgique a été confrontée à une deuxième vague. Ce qui a entraîné une augmentation importante des hospitalisations ainsi qu'un manque d'effectifs dans les soins de santé pour raison d'épuisement ou de maladie. De nouvelles mesures ont donc été prises pour soulager les hôpitaux. Durant le mois d'octobre, selon les chiffres du Centre européen de prévention et de contrôle des maladies, la Belgique est devenue le pays européen avec le plus haut taux de contamination par rapport à sa population. Le 30 octobre le gouvernement De Croo annonce un nouveau confinement. De nouvelles restrictions sont mises en vigueur telles qu'un couvre-feu, la fermeture des bars, restaurants, professions de contacts et commerces non-essentiels, mais également la diminution des contacts rapprochés à une personne. Concernant les commerces non-essentiels, quelques points ont différé de la première fermeture. Selon l'arrêté ministériel du 1er novembre 2020, ces commerces ont été autorisés à utiliser le système de *Click & Collect*. En plus des livraisons à domicile, le *Click & Collect* permet aux consommateurs de commander en ligne pour ensuite retirer leur article dans un magasin. De plus, certains établissements non-essentiels ont pu rester ouverts pour autant qu'ils offraient principalement des biens essentiels et ce uniquement pour la fourniture de ces biens.

A l'heure actuelle, un plan de vaccination est annoncé pour l'année 2021. Cependant, l'avenir reste incertain et la deuxième vague a du mal à se terminer. Nous pouvons remarquer un rythme commun aux deux vagues précédentes : un pré-confinement, avec des mesures assez souples, un confinement avec des mesures drastiques et un post-confinement avec un allègement des mesures.

Pouvons-nous dire que cette pandémie est une crise organisationnelle ? Suite aux précédentes recherches et sur base de notre définition, nous pouvons sans aucun doute conclure que la pandémie du Covid-19 est une crise organisationnelle de type sanitaire, externe, long terme avec une responsabilité minimale des organisations impactées qui n'est pas encore arrivée à sa phase de cicatrisation.

3. Impact économique

Cette crise affecte non seulement la santé publique, mais aussi la santé des entreprises depuis mars 2020. Afin de contenir la propagation du virus, les mesures d'urgence imposées par le gouvernement ont fortement touché de nombreux secteurs, notamment le secteur de détail, les loisirs, le tourisme, l'HORECA, les transports et l'événementiel. La chute des ventes ou l'arrêt des ventes totales, dû au manque de commerce online, a considérablement mis en danger les entreprises et les indépendants (SPF Economie, 2020). Les modes de fonctionnement des entreprises ont été modifiés par la distanciation sociale et les fermetures forcées qui ont nécessité des modifications aux opérations et aux installations. La chaîne d'approvisionnement mondiale a été fortement interrompue pendant la fermeture et les chaînes d'approvisionnement locales se sont étirées jusqu'à rupture de stock dans la plupart des industries et des secteurs (He & Harris, 2020).

De plus, après deux vagues sur une même année, nous pouvons retrouver des difficultés organisationnelles communes à différents secteurs. Suite à un risque d'absentéisme du personnel (en moyenne 25%), il est difficile de maintenir les activités essentielles comme la *supply chain*, la production ou la distribution. Les entreprises font face à des difficultés techniques afin d'assurer les règles sanitaires des collaborateurs et le risque d'impacter les parties prenantes augmente (KPMG, 2020c). En pleine période de confinement, nous avons pu remarquer que les nombreux retards de livraison et les ruptures de stock étaient tout simplement une réalité récurrente. Durant une crise sanitaire, une incertitude quant à la persistance d'une menace sanitaire reste présente (KPMG, 2020a).

Nous avons vu que le secteur du retail a particulièrement souffert suite aux mesures prises par le gouvernement. L'incertitude pousse massivement le comportement des consommateurs à utiliser le canal de l'e-commerce durant le pré-confinement, le confinement et le post confinement (KPMG, 2020a). En effet, les bénéficiaires de la crise ont été les entreprises dotées de meilleures compétences dans l'e-commerce, la logistique, le *sourcing* et

le marketing (Colla, 2020). Nous pouvons voir dans le graphique ci-dessous l'évolution du volume de ventes dans le secteur du retail durant la crise (eurostat, 2020a). Nous pouvons remarquer globalement que les enseignes de produits non alimentaires, tels que les enseignes de parfums, vêtements, chaussures et cosmétiques ont enregistré d'importantes baisses de vente. En opposition, l'alimentaire a globalement résisté et d'autres catégories de produits dotés d'une valeur fonctionnelle et utilitaire élevée ont connu une moins forte descente suite au temps passé à la maison. Nous pouvons retrouver les catégories de matériel de bricolage, meubles, électroménagers, produits électroniques ainsi que celles de films et de musique en ligne, de jeux d'intérieurs et les produits utiles au sport à la maison (Colla, 2020).

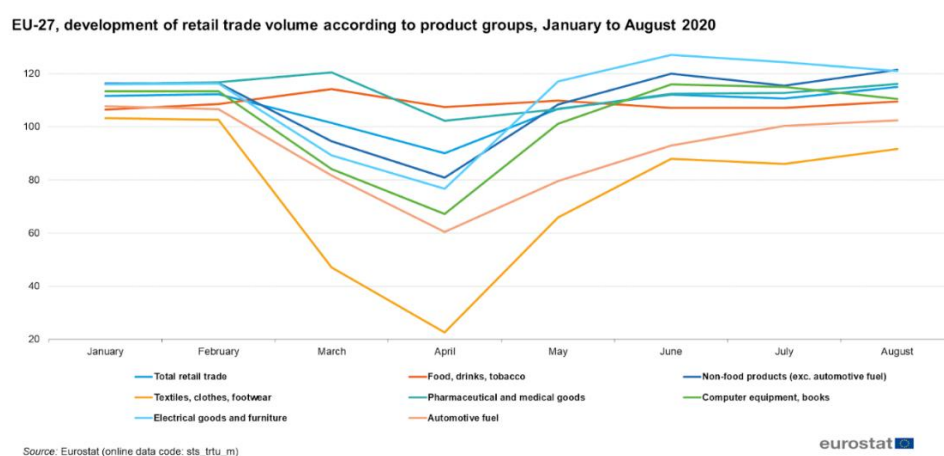


Figure 4 : Evolution du volume du commerce de détail en fonction des groupes de produits (eurostat, 2020a)

IV. Mix marketing face au Covid-19

Nous considérons que le marketing a comme objectif d'atteindre les consommateurs aux moments qui influencent le plus leur décision d'achat. Le modèle développé par McKinsey "*The new customer decision journey*" (cf. annexe 5), utilisé dans de nombreux cours universitaires, présente le parcours d'achat d'un consommateur. Le parcours est un processus circulaire réparti en quatre phases. Le consommateur commence son parcours avec un premier contact avec la marque : (1) la considération initiale, représentée par un *trigger* (déclencheur) contrôlé ou non par la marque (exemple : publicité versus bouche-à-oreille). Ensuite, (2) le consommateur va effectuer une évaluation pour un potentiel futur achat (e.g. comparaison, catalogue, essai). Après avoir trouvé la marque qui correspond à sa demande, (3) le consommateur achète une marque spécifique. Et finalement (4) le consommateur fait l'expérience du produit ou du service. C'est ce qu'on appelle le post-achat. L'importance de ce processus est la boucle de

fidélité. Si le consommateur est satisfait, il se fidélisera et retournera acheter cette marque afin de former une boucle (Schuiling, 2018).

Ce chapitre va permettre de découvrir les nouveaux comportements des consommateurs ainsi que les opportunités et menaces qui en découlent pour le mix marketing. Nous allons d'abord analyser l'impact de la crise sanitaire sur le comportement des consommateurs qui influence directement leur *customer journey*. Lorsque les spécialistes du marketing comprennent le *customer journey* d'un consommateur, ils arrivent à orienter leurs stratégies et leurs messages vers les moments d'affluence maximale (Mckinsey, 2009). En effet, il est essentiel pour une entreprise de retail de comprendre qui sont ses clients, de comprendre quel sont leurs besoins immédiats qui évoluent plus rapidement qu'avant, mais aussi d'anticiper ce que sera l'environnement pour les détaillants après la pandémie (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Les marques devront s'adapter plus vite afin de répondre aux attentes du client et adapter leur *business model*. Ainsi ils auront beaucoup plus de chances d'établir leurs points de contact entre la marque et le client, appelé *touchpoints*, afin d'atteindre les consommateurs au bon endroit, au bon moment et avec le bon contenu. Par la suite, nous allons découvrir quel mix marketing peut être mis en place face à ces changements de comportement et d'environnement qui touchent tout le secteur du retail.

1. Analyse du comportement du consommateur

Les différentes mesures prises par le gouvernement et l'incertitude persistante ont pesé sur le moral des ménages. En effet, la pandémie est devenue un événement traumatisant pour de nombreux consommateurs, ce qui a causé des problèmes physiques, psychologiques et émotionnels, des angoisses et des préjudices (He & Harris, 2020). Une enquête réalisée par la banque nationale de Belgique (2020b), démontre que la confiance des consommateurs envers le futur est de plus en plus optimiste, mais reste en-dessous de la moyenne belge.

De plus, la pandémie a changé la réponse des marques face au parcours d'achat du consommateur. Ils possèdent de nouveaux besoins, de nouvelles motivations d'achat. Le virus a engendré des changements dans les conditions de vie mais aussi dans leur comportement de tous les jours, la manière dont ils travaillent, mangent, communiquent, socialisent et apprennent. Ce qui impacte l'ensemble de leur *customer journey*. Les consommateurs vont chercher des moyens rapides de satisfaire tous leurs besoins rapidement (Nielsen, 2020). Et cela s'étend aux modes de consommation, dans toutes les catégories, y compris à l'alimentation, les

loisirs, les soins de santé et même les données (PWC, 2020). Le résultat de ces facteurs a été une forte réduction de la consommation globale (Colla, 2020).

1.1. Nouveaux facteurs d'achat

Afin de comprendre l'impact du Covid-19 sur les besoins et la demande des consommateurs, KPMG a participé à une enquête avec plus de 70.000 consommateurs de différents secteurs entre le mois de mai et le mois d'août 2020. Dans cette enquête, nous pouvons découvrir que le top 3 des différents facteurs influençant la décision d'achat a changé avant et après le confinement. Présentés sous forme de pyramide (cf. annexe 3), on découvre l'importance de chaque facteur et de leur évolution avant/après confinement. Trois types de besoins ont été identifiés : les besoins de base (rapport qualité-prix, facilité d'achat, confiance envers la marque), les besoins psychologiques (expérience produit/qualité/gamme) et les besoins d'épanouissement personnel (Personnes/environnement/ conscience social/communauté). Nous pouvons voir dans la figure 5, le changement de classement du top 3 suite au premier confinement.

Avant le confinement	Après le confinement
Rapport qualité-prix	Rapport qualité-prix
Facilité d'achat	Facilité d'achat
<i>Confiance envers la marque</i>	<i>Sécurité personnelle</i>

Figure 5 : Top 3 des facteurs influençant la décision d'achat (KPMG, 2020a)

Après le confinement, les consommateurs ont été démotivés par l'idée de sortir et de reprendre la vie telle qu'elle était. Concernant le secteur du retail non alimentaire, l'étude nous montre que 1 client sur 5 a cessé toute dépense non essentielle et 2 clients sur 5 ont été plus sélectifs dans tous leurs achats (KPMG, 2020a). La maison est devenue le nouveau centre, là où se trouve le travail, les activités de divertissement, d'étude et de socialisation et sauver de l'argent est devenu une priorité vue l'incertitude et la longueur de la crise.

C'est pourquoi, après le confinement, le facteur de décision d'achat "*Sécurité personnelle*" prend la troisième place du classement à la place de "*La confiance envers la marque*". Les secteurs alimentaires et non-alimentaires du retail ont été les premiers à souffrir de la diminution de confiance (KPMG, 2020a). Il sera donc important pour les détaillants de

comprendre quel type d'expériences en magasin les consommateurs préféreront pendant une pandémie. Avant la pandémie, de nombreuses expériences en magasin étaient centrées sur le plaisir, le divertissement et l'engagement. Aujourd'hui, les consommateurs évaluent leur expérience dans un magasin en fonction de la propreté et de la sécurité du magasin. Par exemple, du fait qu'ils n'ont pas à toucher un écran et que le magasin est suffisamment spacieux pour permettre une distanciation sociale (Roggeveen & Sethuraman, 2020).

1.2. Importance du digital

Dans le cadre d'une crise sanitaire, on constate une augmentation du télétravail et une réduction de la vie sociale. Les humains qui ressentent la solitude ont tendance à utiliser davantage les médias sociaux et, dans certains cas, préfèrent même les médias sociaux à l'interaction physique (Nowland, Necka et Cacioppo, 2018). Cette augmentation du digital impact également le comportement d'achat. Selon une étude réalisée par PWC (2020b), depuis le début de la crise sanitaire, 35% de leur échantillon achète des produits alimentaires en ligne/par téléphone, 36% dépense plus pour le divertissement et les médias et 59% a intensifié son utilisation des applications de conversation vidéo depuis le début de l'épidémie de Covid-19. De plus, nous pouvons voir, sur le graphique ci-dessous, l'impact du premier confinement sur les différents canaux de distribution dans le secteur du retail. Durant la fermeture des magasins physiques, le volume de vente des canaux "supermarchés" et "grands magasins" sont fatalement en chute mais sont compensée par une montée des ventes par mails et par internet (Eurostat, 2020b).

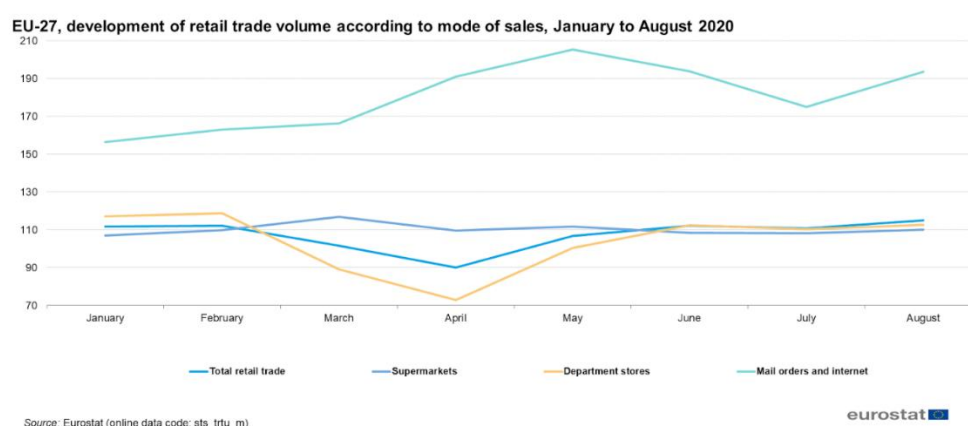


Figure 6 : Evolution du volume vendu de détail en fonction du mode de vente (eurostat, 2020b)

Ce commerce électronique n'est certainement pas né de la pandémie, mais celle-ci a suscité l'adoption et la confiance des consommateurs qui aurait normalement dû prendre des

années. Le consommateur retrouve dans le e-commerce un gain de temps, un large assortiment de produits regroupés dans un même endroit et évidemment une sécurité sanitaire. Les achats en ligne sont devenus une grande partie du quotidien des consommateurs, et leurs attentes en matière de service, d'approvisionnement et de livraison sont plus fortes que lors de la période de "l'avant pandémie" (Nielsen, 2020).

1.3. Nouveaux engagements sociétaux

Au-delà du fait que les consommateurs aient de nouveaux facteurs d'achat et ce qui entraîne un nouveau parcours d'achat, la crise du coronavirus a eu un impact sur la responsabilité de leurs achats. En plus de la nouvelle vague "durable et responsable" présente depuis quelques années, la dimension éthique de la décision d'achat est devenue plus importante, ce qui est également susceptible d'orienter les consommateurs vers une **consommation plus responsable et plus sociale** (He & Harris, 2020). En effet, une grande partie des consommateurs déclarent que les pratiques environnementales et sociales d'une entreprise ont un impact sur leur décision lorsqu'ils choisissent d'acheter un produit (KPMG, 2020). Selon une enquête réalisée par Sendcloud (2020) auprès de plus de 7000 consommateurs, 49% d'entre eux ont déclaré privilégier davantage les commerces locaux depuis la crise mondiale, ceci afin de soutenir les commerces de proximité. De plus, nous avons vu que les consommateurs donnaient une attention particulière à leur portefeuille. La combinaison de tous ces facteurs donne aux secondes mains un second souffle. Les plateformes comme Vinted ou Marketplace sont en pleine expansion (GeoConsulting, 2020).

De plus, le consommateur passe plus de temps avec sa famille à la maison. **La tendance "homemade"** a particulièrement augmenté durant les périodes de confinement. Dans l'alimentaire, les consommateurs ont augmenté leur nécessité de faire des « plats maisons » et leur demande en aliment « autoproduit », tels que la farine et la levure pour préparer son propre pain.

Nous pouvons remarquer que le consommateur a également un comportement de **soutien envers les indépendants belges** suite aux nombreuses difficultés et/ou fermetures qu'ils subissent. Les consommateurs cherchent à lutter contre la faillite de l'économie locale, ce qui les pousse à consommer davantage « du producteur au consommateur » ou encore de favoriser les artisans au détriment des grandes surfaces (Raimond, 2020).

Finalement, avant la crise, les consommateurs faisaient souvent leurs achats en rentrant du travail, s'arrêtaient dans des magasins situés près des gares et des arrêts de bus et fréquentaient les magasins de retail situés près des complexes de bureaux. Aujourd'hui, c'est une tendance qui a été remplacée par une augmentation des ventes dans des **zones plus résidentielles, plus locales** (Nielsen 2020b).

1.4. Nouvelle fidélisation

Suite à ce nouvel environnement instable, le consommateur se fidélise de moins en moins à une marque. Une étude de McKinsey (2020b) montre que 75% des consommateurs déclarent avoir changé soit de marque, soit de détaillant, soit d'endroit où ils ont commencé leur *customer journey*. En effet, entre 30 et 51% des consommateurs ont changé de marques suite à la crise du coronavirus et 20% affirment qu'ils ne reviendront pas en arrière (Raimond, 2020). Les différentes mesures de confinement, qui interdisent les sorties non essentielles, diminuent la confiance des consommateurs envers les magasins à visiter pour s'approvisionner. Un climat de méfiance se crée lors des ouvertures des magasins, qui augmentent le risque de rencontrer le virus (S.H. Mvele, 2020).

2. Impact du Covid-19 sur le Mix Marketing

Après avoir analysé les changements de comportement des consommateurs face au Covid-19, nous allons analyser comment les entreprises de détail pourraient y répondre afin d'assurer la commercialisation de leurs produits et la fidélisation de leurs clients durant cette crise. Pour les spécialistes du marketing, le budget marketing est une cause de stress et les réductions budgétaires sont perçues comme l'un des principaux défis à relever (Marketing charts, 2020). Nous allons étudier l'effet de la pandémie sur les éléments du mix marketing : les 4P (Promotion, Place, Produit et Prix).

2.1. Promotion

La communication est un élément essentiel pour une gestion efficace de la crise, son succès dépendra davantage du type de communication effectuée. Elle doit permettre de répondre à plusieurs objectifs et selon le type de crise, la réponse est différente. Dans notre cas, une crise sanitaire avec une responsabilité minimale de l'organisation, donner des informations et des réponses qui prennent soin des parties prenantes est essentiel (Coombs, 2007). De plus,

suite aux analyses précédentes et à l'objectif de ce mémoire, nous pouvons définir que la partie prenante est représentée par les clients. Lorsqu'une organisation souhaite communiquer avec son public, il est important de décider les objectifs de chaque stratégie. Selon les objectifs, le public, le contenu et les outils à utiliser seront différents (OECD, 2015).

Durant cette crise sanitaire, nous avons vu que les clients sont particulièrement inquiets et qu'ils possèdent de nouvelles priorités, de nouvelles valeurs qui influencent leur *customer journey* durant une crise sanitaire. La fidélité et la confiance de la clientèle sont mises à rude épreuve. Tout le monde souhaite un retour rapide à la normale. Mais pour l'heure, l'anxiété et la peur évoluent de jour en jour. Nous allons donc découvrir dans cette section, comment communiquer avec les clients durant la crise sanitaire Covid-19.

Le premier objectif d'une communication adaptée est d'influencer la perception des clients et de maintenir une image positive ou de restaurer l'image de marque (Ray, 1999). Comme nous l'avons vu précédemment, une crise est caractérisée par l'incertitude et la perception des parties prenantes, ici le client. L'objectif secondaire peut être de profiter de cette crise pour informer le public de sa mission, et de ses opérations (Lerbinger, 1997). Il est important que les organisations communiquent et démontrent clairement leur engagement permanent à la reconstruction de la confiance (KPMG, 2020).

Afin d'établir son plan de communication de crise et d'avoir les bons *touchpoints* (points de contact avec le client) durant le processus d'achat, il est important de se poser les bonnes questions. Selon la règle d'or de Zaremba (2010), l'entreprise doit se mettre à la place de sa cible et devrait se poser quatre questions comme suit :

- Que voulez-vous savoir ?
- Qu'auriez-vous besoin de savoir ?
- Comment voudriez-vous que les messages vous soient communiqués ?
- Quels canaux devraient être mis à votre disposition si vous avez d'autres questions ou des commentaires ?

Ces quatre questions vont être détaillées dans les points suivants. Les deux premières questions seront développées dans le point « 1° contenu de la communication » et les deux dernières dans le point « 2° outils de communication ».

1° Le contenu de la communication

Les organisations doivent évaluer non seulement les tactiques ou les moyens qu'elles utilisent pour toucher leur public et déployer leur stratégie de marketing, mais aussi le contenu des messages qu'elles transmettent par ces canaux (Raymond, 2020). Selon Zaremba (2010), il existe quatre fondamentaux sur la communication de crise. Il les présente sous forme d'acronyme : **STICK** rappelant la nécessité de :

- *Skill* : compétence en matière de communication de crise.
- *Transparency* : transparence.
- *Inevitability* : préparer la crise en tenant compte du caractère inévitable de celle-ci.
- *Culture* : cultiver une organisation qui ne compromet pas le plan de crise.
- *Knowledges* : connaissances des valeurs de la règle d'or (se mettre à la place de sa cible) afin de planifier la crise.

Nous pouvons retrouver plusieurs piliers afin de communiquer durant la crise sanitaire. Nous développerons les plus pertinents et les plus importants afin de garder un contact avec ses clients et de créer une relation client. Une communication de crise dépend de son domaine, de son secteur mais aussi de son canal. La marque va prendre la crise comme un tremplin pour se lier aux consommateurs et va pouvoir associer commerce et compassion (Raymond, 2020). Les publicités intègrent généralement la crise en la traitant souvent avec humour, comme c'est classiquement le cas pour les publicités potentiellement anxiogènes (Pras, 2009).

Le premier pilier pouvant porter la communication avec efficacité face au Covid-19 est la **transparence et l'honnêteté**. Une réponse évasive, communications peu sincères, des réponses ambiguës peuvent avoir des effets positifs à court terme mais négatifs à long terme (Zaremba, 2010).

Le deuxième pilier de communication efficace dans une crise sanitaire de ce type est l'**humanité**. Le consommateur sera motivé d'acheter une marque spécifique s'il se sent en sécurité et soutenu durant ce moment d'incertitude. La marque a besoin de montrer son engagement à la sécurité des consommateurs, en plus des simples mesures prises. La santé est toujours une préoccupation majeure. Cependant, durant le premier confinement, nous avons pu remarquer une diminution des messages relatifs à la sécurité. Les consommateurs ont pu percevoir négativement cela comme des mesures de "détente" et comme ne donnant pas priorité

à la sécurité des consommateurs (KPMG, 2020a). Il est donc essentiel de communiquer sur des valeurs clés avec des messages authentiques liés à l'humanité et au soutien. C'est un moment idéal pour montrer que la marque n'est pas seulement une entreprise mais qu'elle possède également un cœur et qu'elle se soucie de ses clients (Synchroteam, 2020).

Le troisième pilier peut être défini sous forme de **communication sociale**. La marque va utiliser la situation comme une opportunité et exploiter les valeurs sociales pour faire connaître son nom au public. Le marketing social est potentiellement unique et très adapté lors d'un changement de comportement du consommateur. Il considère en effet le changement de comportement en lui-même comme « *fond de ligne* » et donc orientée vers le client (Andreasen, 2003). Le marketing social encourage le comportement humanitaire, sociale ou dans notre cas, se confiner et rester à la maison pour la santé collective. Les publicités sont donc adaptées et vont permettre à l'entreprise de développer une image positive et créer un avantage concurrentiel face aux entreprises qui n'ont pas tenu compte des préoccupations des consommateurs (Serraf, n.d.). Nous avons pu voir beaucoup de publicités durant la première vague (cf. annexe 4) qui ont promu la conscience sociale, l'auto-isollement et le mode *#stayhome* qui incite à rester chez soi. Ce type de marketing de marque est une excellente façon de stimuler le publique et de se faire reconnaître (Nesterenko, 2020).

Enfin, il est essentiel de suivre le nouveau comportement du consommateur. Nous avons pu constater que les consommateurs ont été solidaires entre eux, avec le corps médical et avec les commerces locaux. Le mot d'ordre d'une campagne marketing durant une crise sanitaire serait donc **la solidarité et l'empathie** envers les sentiments du consommateur. L'Union des Classes Moyennes, l'organisation de représentation et d'accompagnement des indépendants et PME francophones, suggère aux entreprises de se montrer à l'écoute, de prendre des nouvelles des consommateurs et de savoir comment ceux-ci vivent la situation. Cette stratégie permet à une enseigne de rester dans la réalité et de faire vivre sa communauté et créer une connexion avec eux sans chercher à vendre (Guinebault, 2020). Une deuxième façon d'être solidaire est d'avoir des engagements sociétaux et des actions honorables envers les « héros de la crise » (e.g. le corps médical) ou envers des associations en guise de remerciement ou d'aide durant une pénurie de matériel. En cette période de crise, une dimension altruiste et des initiatives de responsabilité sociétale des entreprises va pouvoir remonter la confiance du client envers la marque (Mvele, 2020). Il existe différentes actions honorables en fonction des pénuries existantes comme le don de masque en tissus (e.g. Louis Vuitton), le don d'une partie des

bénéfices pour des hôpitaux (e.g. Tiffany & Co.) ou encore la production et le don de gel hydroalcoolique (e.g. Estée Lauder). Nous pouvons retrouver un exemple typique de communication chez Dove avec une campagne "*Courage is beautiful*" qui propose des publicités montrant des peaux irritées de médecin et infirmière suite à l'utilisation des masques et du gel (Teisson, 2020).

Cependant, saisir les opportunités et les nouvelles valeurs de la crise a ses limites et la question d'éthique se pose cruellement (Pras, 2009). Une communication adaptée à la crise peut avoir des effets négatifs (Zaremba, 2010). En effet, il est nécessaire d'**éviter l'excès d'opportunisme** et de ne pas utiliser des pratiques peu éthiques dans ses choix stratégiques ce qui entraînera une mauvaise image à la marque. Pras (2009) parle de ciblage précis d'une catégorie de personnes psychologiquement vulnérables, d'une surabondance d'actions commerciales, d'une pression publicitaire ou encore de la vente forcée comme le *hard selling*.

Par exemple, le slogan et la campagne de Dove s'inscrit dans le prolongement de campagnes menées autour de la « vraie beauté » restant ainsi en cohérence avec l'esprit de la marque alors que LVMH a fortement été critiquée pour avoir inscrit son logo sur les flacons de gel hydroalcoolique offerts en avril 2020.

2° Canaux de communication

Les différents changements de comportement ont entraîné un changement dans les différents *touchpoint* publicitaires/commerciaux. Le choix des canaux de communication est donc particulièrement important afin d'optimiser le mix marketing et de toucher un maximum de personnes avec les campagnes. Il est primordial de rester dans l'esprit des consommateurs, d'entretenir une fidélité ou encore acquérir de nouveaux clients (Carette & Barrault, 2020).

Communication offline

La crise sanitaire oblige des millions de personnes à passer plus de temps à la maison et moins de temps dans les transports en commun (Nielsen 2020b). Ce qui rend la publicité extérieure (offline) de moins en moins utilisée. Selon une étude réalisée par LinkedIn, nous pouvons voir une large diminution de l'utilisation des canaux offline face à une augmentation des canaux online en juillet 2020.

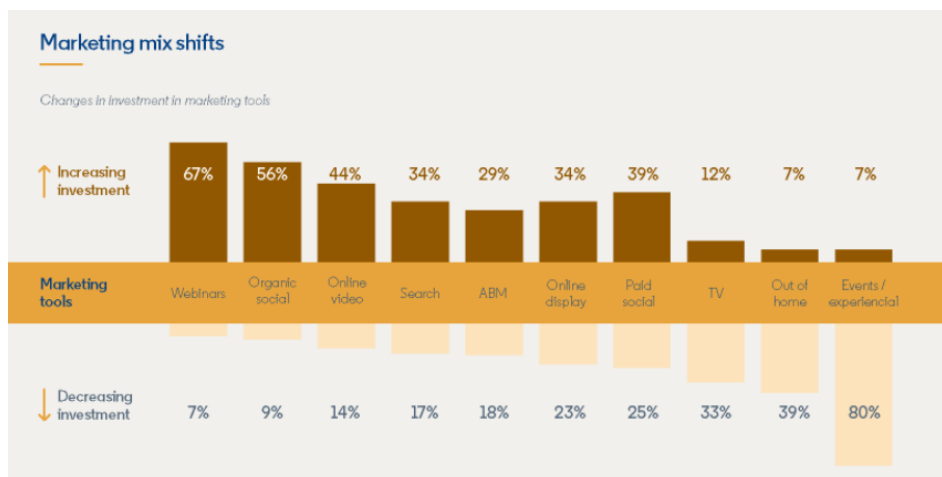


Figure 7 : Evolution des investissements dans les outils de marketing (LinkedIn, 2020)

Ce changement impacte particulièrement négativement l’affichage *Out of home* dans les cinémas, aéroports, transports ou encore sur les routes ainsi que la présence de la marque sur les événements. En effet, les événements sont un domaine qui a été fortement atteint par la pandémie et qui a laissé place à des alternatives digitales (Marketing charts, 2020). En effet, selon l’enquête réalisée par LinkedIn, 38% de leur panel ont interrompu ou annulé des événements, tandis que 40% ont déplacé leurs événements vers une plateforme virtuelle.

Communication Online (Media sociaux, Site web)

Depuis la création d’internet, les organisations utilisent cet outil afin de promouvoir leurs produits et leurs services. Les utilisateurs, qui représentent des potentiels consommateurs, ne font que lire et regarder le contenu proposé par une marque. Cependant, depuis l’arrivée des nouvelles technologies et des nouvelles plateformes, le web prend une tout autre tournure. En 2005, O’Reilly illustre cette nouveauté comme le Web 2.0. qui aide à établir une vision commune et fournit une plate-forme pour le développement de services en ligne orientés et contrôlés par le client. L’utilisateur devient un facteur essentiel pour le Web 2.0, non seulement en tant que consommateur mais surtout en tant que contributeur de contenu (Constantinides & Fountain, 2007). Au fur et à mesure des années, le digital prend de plus en plus de place dans le quotidien des consommateurs. En janvier 2020, il y avait sept millions d’utilisateurs de médias sociaux en Belgique. Le nombre d’utilisateurs de médias sociaux a augmenté de 446 mille (+6,3 %) entre avril 2019 et janvier 2020 et le taux de pénétration des médias sociaux était de 65% en janvier 2020 (DataReportal, 2020). Les nouveaux médias offrent une opportunité unique pour une organisation et la relation publique engage la conversation avec les parties prenantes (Coombs, 2010).

Nous avons vu que les consommateurs passent plus de temps sur leur téléphone durant le confinement. C'est pourquoi les médias sociaux ont un grand potentiel pour soutenir une communication en cas de crise, à faible coût et avec une grande efficacité, et peuvent maintenir la confiance en développant une relation directe avec les citoyens à un moment où les attentes sont élevées (OECD, 2015). Face à une crise sanitaire, l'utilisation d'internet dans les campagnes de communication est devenue incontournable (Pras, 2009). De plus, nous avons pu constater que le consommateur a encore besoin d'être rassuré et d'être soutenu par la marque. Les réseaux sociaux vont permettre aux entreprises d'entretenir cette relation client grâce à une proximité et un dialogue entre les deux parties.

2.2. Place

Nous avons vu précédemment dans la présentation du secteur du retail, qu'il existait quatre stratégies différentes de distribution : canal unique, *multicanal*, *cross-canal* et *omnicanal*. Suite aux différentes mesures, certaines enseignes ont dû totalement revoir leur stratégie et d'autres ont dû l'adapter. En effet, la manière dont les acheteurs s'engagent physiquement avec les entreprises et se procurent les produits et services a été particulièrement affectée (Raymond, 2020). En effet, nous avons pu remarquer dans l'analyse des nouveaux besoins des clients, que leurs attentes face aux canaux utilisés ont changé depuis le début de la crise. Vu l'incertitude de l'environnement, il est essentiel d'établir une stratégie prenant en compte le court et le long terme.

1° Impact sur le court terme

Durant le premier confinement, tous les magasins non-essentiels physiques ont dû fermer leurs portes. Seul le **canal unique** online avec stratégie *pure players* était donc possible durant la période de confinement. Il était essentiel de développer son e-commerce. Ce canal permet de rassurer le client et de leur fournir une sécurité personnelle. Avec une visibilité énorme et un faible coût, le numérique est devenu un moyen essentiel de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Cependant, nous avons vu que lors du deuxième confinement le gouvernement a autorisé le *Click & Collect*, ce qui a rajouté la stratégie **cross canal**.

En opposition, une stratégie **brick and mortar** a dû être adaptée dès la réouverture des magasins. Nous avons vu qu'après un confinement, les clients se déclaraient prêts à retourner dans les magasins, mais seulement si leurs inquiétudes concernant leur sécurité personnelle étaient apaisées. Pour cela, il a fallu que les magasins s'organisent afin d'améliorer la sécurité et réduire l'anxiété en minimisant les points de contact et en réduisant les interactions potentiellement dangereuses. Afin d'y arriver, le confinement a déjà pu démontrer l'importance du digital. Par exemple, lors du paiement, le *self check-out* (le consommateur scanne lui-même les produits), ainsi que les paiements sans contact sont devenus des services à valeur ajoutée (Raimond, 2020).

2° Impact sur le long terme

La crise sanitaire va également permettre au secteur d'innover en renouvelant la proposition du *brick and mortars* et du *pure players*. Une dépendance au e-commerce s'est créée durant la fermeture des magasins qui s'est transformée en une dépendance d'expérience d'achat omnicanal (Nielsen, 2020). Aujourd'hui, il est donc important que les deux canaux soient complémentaires et d'établir un bon équilibre entre le e-commerce (*pure players*) et la vente physique (*brick and mortar*) afin de proposer une offre omnicanale (*click and mortar*). De plus, toute nouvelle expérience *omnicanal* comme la livraison à domicile, le point relais, les commerces de proximité ou encore de nouveaux services d'achat (e.g. vidéoconférence) vont inciter les consommateurs à se fidéliser et revenir pour de nouveaux achats (Nielsen, 2020). Finalement, nous avons vu que les consommateurs étaient amenés à faire leurs achats dans des zones plus résidentielles. Ce changement va obliger les détaillants à calibrer leur réflexion sur l'emplacement et le format des magasins (Nielsen, 2020b).

2.3. Produit/service

Plusieurs défis se présentent face au choix de produits et de services. Il est difficile de prévoir quels produits seront achetés uniquement dans les magasins physiques, quels produits les consommateurs voudront toucher et sentir avant d'effectuer un achat ou inversement quels produits se vendront principalement en ligne. L'équilibre entre les besoins à court et à long terme est également un défi de grande taille durant la crise du Covid-19 (Raymond, 2020).

Nous avons pu voir que les consommateurs passent plus de temps à la maison et les détaillants devront rapidement comprendre les **nouvelles tendances** pour certains produits. En

fonction de chaque secteur de retail, les consommateurs ont une nouvelle vision de ce qui est nécessaire et de ce qu'y ne l'est pas (KPMG, 2002b). Suite à ces nouvelles habitudes de consommation, le client devient le centre de la stratégie produit. Il est important que chaque entreprise se pose les bonnes questions en fonction de leur secteur d'activité. La connaissance approfondie des clients et l'anticipation des besoins futurs en termes de consommation des produits concernés va permettre de cibler parfaitement les clients et de concevoir de nouveaux produits et services adaptés (KPMG, 2020b). Adapter son produit et/ou service en fonction des besoins et des priorités en anticipant la demande, va permettre d'avoir un avantage concurrentiel. En effet, cette adaptation permettra aux entreprises de traverser le pic d'une crise dans une situation de ressources limitées (Pras, 2009). En effet, le consommateur sera satisfait, va devenir un client pour finalement se fidéliser afin de clôturer son *customer journey*.

Concernant le packaging proposé, le manque de temps en magasin va avoir un impact sur **l'appétit d'informations et d'analyse du produit** (Chulte-Mecklenbeck, Sohn, de Bellis, Martin & Hertwig, 2013). Lorsque les consommateurs ont plus de temps à leur disposition, ils ont tendance à examiner plus attentivement les informations présentées sur l'étiquette du produit et donc à faire moins d'achats impulsifs (Silayoi et Speece, 2004). Par conséquent, vu les conditions établies dans les magasins physiques, l'utilisation des heuristiques (telles que le nom de la marque, le prix, le packaging pour faire leurs choix alimentaires) est susceptible d'augmenter. On peut donc prévoir que les consommateurs soumis à des contraintes de temps choisiront des marques à prix élevé et de haute qualité plutôt que des marques à bas prix et de faible qualité (Martin-Neuninger & Ruby 2020).

Le Covid-19 a également eu un impact sur les services et conseils proposés en magasins. De nombreux achats ont dû être effectués en ligne plutôt qu'en personne, ce qui a fait naître un consommateur plus avisé en matière de numérique. Cependant, les achats effectués en ligne sont souvent **retirés de leur services et expertise physique** proposés en magasin par les vendeurs. C'est pourquoi, il peut être important pour une enseigne d'instaurer des services virtuels afin de transférer l'expertise offline en expertise online (e.g. réalité virtuelle). De plus, l'envie des clients de réduire au minimum le temps de contact avec les autres personnes, de sorte que la prise de décision se fassent à l'écart des autres clients et du personnel se fait ressentir. Suite à cela et aux restrictions imposées dans les magasins physiques, il est probable que de nombreux choix seront faits avant que les consommateurs n'entrent dans le magasin

(Martin-Neuninger & Ruby, 2020). Il existe donc moins de possibilités pour les consommateurs d'interagir avec le personnel du commerce de détail.

2.4. Prix

Nous avons vu que la crise du Covid-19 a eu réellement un impact sur l'économie et rend l'évolution **économique très instable et inflationniste** (Zimmer & Jonckheere, 2020). Les dépenses des consommateurs sont influencées par leur **baisse de revenus** et par l'impact psychologique de la crise (Santos, 2020). Il est donc nécessaire pour les entreprises de fidéliser son client avec des prix appropriés et correctement ajustés.

Cependant, il ne s'agit pas simplement d'une question de marketing. Plusieurs facteurs impactent la stratégie (Raymond, 2020). En effet, la tarification dépend du coût, de la concurrence, de la demande ou d'autres raisons extérieures (Roggeveen & Sethuraman, 2020) comme l'état de santé de l'économie belge, de la politique de prix et de la stratégie de chaque entreprise.

Cela étant, sur du court terme, par des promotions ou des offres, il est essentiel de faire comprendre au client qu'il a tout intérêt à acheter maintenant plutôt que de reporter son achat (Santos, 2020) et de dévoiler des approches créatives pour inciter les consommateurs à acheter (Raymond 2020).

PARTIE 2 : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

I. Méthodologie

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter différentes pratiques marketing comme outil pouvant répondre aux changements de comportement des consommateurs à la suite de la crise du Covid-19. Pour se faire, la méthodologie sera basée sur une **étude de cas avec une démarche qualitative exploratoire**. Wacheux (1996) définit l'objectif d'une étude qualitative : « *c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». Dans notre cas, nous voulons répondre au « comment » les entreprises de retail non-alimentaires vont répondre à la crise sanitaire. Une étude de cas exploratoire a pour objectif d'observer un « *phénomène représentant un point d'intérêt pour le chercheur et qui vise la découverte de nouvelles causalités et/ou résultats* » (Yin, 2003).

1. Echantillon

Afin de comprendre le phénomène en profondeur, l'échantillonnage de la recherche sera de type « *critères* » (Miles & Huberman, 2003). La recherche sera basée sur plusieurs cas avec des critères en commun établis en fonction de ce que l'on veut apprendre. Nous avons vu dans la revue de littérature que les secteurs affectés par la crise sanitaire sont les enseignes non-alimentaires. Afin d'obtenir des informations les plus diversifiées possibles, les critères communs des cas seront donc le secteur de détail non-alimentaire.

Le nombre d'entreprises analysées va être déterminé par la saturation de données. En effet, après un certain nombre de cas, « *les dernières données recueillies n'apportent pas d'informations nouvelles ou différentes* » (Corbières & Larivière, 2020). Cinq cas seront présentés, ce nombre limité n'a pas de volonté de généralisation des résultats mais bien de présenter une première réponse à la problématique.

2. Collecte de données

La collecte de données sera basée sur une étude systématique de documents écrits ou d'observations directes. À la suite des conditions actuelles de confinements, avec un moyen de communication et de déplacement limité, une étude de documents permet d'avoir un plus grand

accès dans l'espace et dans le temps (Lejeune, 2014). En effet, les informations trouvées viennent de l'observation de leur site web officiel, de leurs différentes plateformes digitales (Facebook, Instagram & YouTube), des communiqués de presse et/ou de certains articles de presse. Chaque pages ont été observées et des *screenshots* (annexes) ont été effectués afin d'illustrer les informations trouvées. De plus afin de confirmer certaines expériences clients lors de l'ouverture des magasins, des observations directes ont été établies par des visites dans les magasins physiques.

L'exploration commence au début de la crise sanitaire Covid-19, en mars 2020, pour finir en décembre 2020, durant la deuxième vague. Cette étude de cas va nous permettre de collecter différentes réactions afin de repérer les points de convergence et de divergence entre les entreprises et de rajouter une valeur ajoutée à la théorie.

3. Analyse des données

Chaque étude de cas débutera par une analyse interne avec la présentation de l'entreprise grâce aux informations disponibles sur leur site internet. Ce qui permettra de découvrir son origine, son ampleur sur le marché, son positionnement ainsi que sa stratégie marketing de base. Par la suite, l'étude portera sur l'impact réel du Covid-19 sur l'entreprise ce qui permettra de dresser un diagnostic externe de la situation.

Ensuite, pour les entreprises sélectionnées, une analyse chronologique sera effectuée sur le marketing-mix appliqué face au Covid-19 en séparant la première vague (18 mars - 2 novembre) à la deuxième vague (2 novembre - 15 décembre), afin de savoir si celle-ci est différente en fonction du cycle de la crise. Vu l'importance du digital suite à cette crise sanitaire, nous allons analyser le contenu de la communication sur les réseaux sociaux les plus utilisés en Belgique : Facebook, Instagram et YouTube (Degraux, 2020). Nous allons ensuite pouvoir observer comment la marque a pu adapter ses canaux de vente face aux restrictions et aux dangers sanitaires. Enfin, l'étude analysera les stratégies mise en place concernant de produits/services suite à ce nouvel environnement pour finalement analyser les actions faites vis-à-vis du prix.

II. Etude de cas : retail non-alimentaire

1. Meuble et décoration : IKEA

1.1. Présentation de l'entreprise

IKEA est une entreprise suédoise fondée par Ingvar Kamprad en 1943 et appartient aujourd'hui au groupe Ingka. Initialement créée pour vendre toutes sortes d'articles ménagers comme des portefeuilles, des stylos ou des cadres photos, le fondateur a sorti un catalogue avec du mobilier de qualité à bas prix. Afin de prouver la qualité de ses produits, Ingvar a proposé à ses clients un showroom afin qu'ils puissent tester les produits avant de passer commande. Cependant, la livraison des meubles volumineux était compliquée, coûteuse et détériorait vite les produits. C'est pourquoi IKEA a eu l'idée de retirer une partie du meuble (les pieds d'une table par exemple), ce qui a contribué à l'idée du kit conditionné en paquet plat (IKEA, 2020). Aujourd'hui IKEA vend une large gamme de produits d'ameublement pour chaque pièce de la maison à prix abordable. Cette tarification permet d'avoir un avantage concurrentiel. Ces magasins sont généralement décentrés du cœur de la ville avec un unique style « hangar » dans les couleurs de la Suède (bleu et jaune). Leur communication est créative et attire l'attention des clients en proposant des publicités simples et originales.

Présente depuis 1984 en Belgique, la marque possède aujourd'hui 8 magasins situés à Anderlecht, Zaventem, Arlon, Gand, Hognoul, Wilrijk, Hasselt et Mons. Depuis 2018, les produits IKEA sont également disponibles sur le site web : IKEA.be. IKEA emploie actuellement plus de 4.313 collaborateurs belges. Avec un chiffre d'affaires des activités retail de 38,8 milliards d'euros, l'organisation compte globalement 2,5 milliards de visites sur le site web contre 957 millions de visite en magasin (IKEA, 2020).

Sa force marketing peut se résumer en quatre leviers : son identité, son expérience, sa communication et sa connexion avec le client. Son **identité de marque** est très prononcée dans le monde entier et connue « par monsieur et madame tout le monde ». La marque est reconnue pour son mobilier fonctionnel, confortable, optimisant l'espace et qui facilite le quotidien de ses clients. Son offre abondante répond à tous les goûts et tous les budgets. Sa deuxième force est **son expérience**. Faire ses courses dans un magasin IKEA est une réelle expérience. Avec son emplacement et sa forme de distribution, la marque propose autre chose qu'une simple visite de quelques minutes. Le client vient chez IKEA pour passer un bon moment en famille

autour d'une identité suédoise : restaurant avec produits suédois, nom des produits suédois, etc. Sa créativité se retrouve également dans **sa communication**. Malgré l'évolution du digital, la marque réussit à trouver une bonne balance entre l'online et l'offline. Le canal emblématique de IKEA fût pendant de longues années son catalogue innovant et inspirant. Le contenu des publicités IKEA est représenté par des scénarios de la vie quotidienne et montre qu'un simple meuble peut transformer une journée en un jour de vacances. La marque permet à ses clients de profiter de leur maison, du temps, de leurs proches et de leur mode de vie. Les canaux digitaux continuent sur cette lancée avec une touche un peu plus créative : diffusion de tutoriels ou encore publicité humoristique. La dernière force de IKEA est son écoute envers le client qui crée une grande **connectivité** avec la marque. Par exemple, IKEA a pu remarquer qu'il n'était pas toujours facile d'accéder aux magasins hors de la ville. C'est pourquoi la marque a décidé de lancer une nouvelle expérience de shopping en plein centre-ville avec des magasins plus compacts et des boutiques éphémères qui répondent beaucoup mieux aux besoins des citadins.

Les challenges de IKEA sont nombreux pour le futur mais certaines actions sont déjà développées pour avancer et satisfaire sa clientèle. La durabilité de ses produits et de sa responsabilité sociétale ainsi que l'e-commerce sont deux objectifs pour l'entreprise.

1.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne

Le business d'IKEA étant de nature « non-essentielle », la marque a dû fermer ses magasins physiques durant les deux confinements. Plusieurs dates sont à retenir. Le 16 mars 2020, IKEA a dû fermer son restaurant. Par la suite, le 18 mars, l'enseigne ferme totalement ses portes ainsi que le *Click & Collect* de ses magasins, pour le rouvrir leurs magasins le 11 mai avec des mesures de sécurité. Ce qui a provoqué une très forte affluence devant les magasins dès les premiers jours. Le 2 novembre, l'enseigne doit de nouveau fermer ses portes en Belgique (avec autorisation du *Click & Collect*) suite à la seconde vague de la pandémie pour une période de 4 semaines pour pouvoir les rouvrir durant les fêtes le 1er décembre 2020.

Suite à la fermeture des magasins et aux changements de comportement des consommateurs, l'enseigne annonce avoir perdu 4,8% de son chiffre d'affaires (RetailDetail, 2020). Selon les résultats financiers pour l'exercice 2019-2020 clôturé le 31 août, IKEA Belgium passe d'un chiffre d'affaires de 977 millions à 930 millions d'euros (Banque National de Belgique, 2020). Cependant, la pandémie a permis à l'entreprise d'augmenter ses ventes par rapport au chiffre d'affaire du *Click & Collect* (+56,8%) ainsi que doublé la part des ventes en

ligne (IKEA, 2020e). De plus, la crise a accéléré son développement digital que nous découvrirons dans les points suivants.

Selon le groupe Ingka, l'impact négatif des mesures prises durant les confinements et les différentes restrictions durant l'ouverture a été, en bonne partie, compensé par les nouveaux achats des consommateurs afin d'aménager leurs foyers nettement plus sollicités par le confinement (RetailDetail, 2020). En effet, selon le *Country Retail Manager & Chief Sustainability Officer* de Belgique « *La crise du Covid-19 a renforcé l'intérêt pour la vie à la maison : le télétravail a conduit à une augmentation de 7% pour notre gamme de bureaux et les « staycations » ont fait grimper le chiffre de notre mobilier d'extérieur de 14% »* (IKEA, 2020e).

Finalement, la fermeture des magasins a également eu un grand impact sur l'efficacité de leur service. En effet, IKEA a publié sur son site internet que la santé des clients et des collaborateurs était une priorité. C'est pourquoi IKEA ne pouvait faire livrer des articles volumineux, suite à l'impossibilité de respecter les règles de sécurité de plusieurs employés durant la livraison. De plus, chaque confinement a augmenté le nombre de commandes sur internet et a donc augmenté le temps de livraison qui pouvait prendre jusqu'à 46 jours en temps de crise sanitaire (IKEA, 2020c).

1.3. Mix marketing face au Covid-19

a) Promotion online

IKEA Belgium utilise sa page Facebook assez régulièrement afin de communiquer avec ses consommateurs. Chaque pays possède sa propre page Facebook et Instagram avec un taux d'activation différent, avec plus de 29.000 abonnés sur la page Facebook belge et 171.000 abonnés sur Instagram belge. La marque utilise un contenu (photo et vidéo) en ligne avec une politique de communication générale qui représente la vie de tous les jours d'un consommateur épanoui grâce aux produits IKEA.

1° Première vague

Lors de la **première fermeture** des magasins (18 mars - 11 mai 2020), plusieurs campagnes ont été mises en œuvre afin de garder un contact avec le client malgré le

confinement. Nous pouvons voir que la marque a lancé plusieurs campagnes marketing durant cette période.

Premièrement la marque utilise les réseaux sociaux pour informer le client de la fermeture des magasins et du commerce en ligne ainsi que des promotions proposées aux consommateurs. Nous pouvons y retrouver un message de soutien envers ses clients “*De tout coeur avec vous*” (cf. annexe 6). La page Facebook a également instauré un système de Q&A (question-réponse) en laissant les clients poser leurs questions sur la page et en y répondant par différents posts uniquement durant les fermetures de magasins. De plus, nous pouvons retrouver une playlist “*A propos de nous*” sur Youtube qui réunit toutes les vidéos concernant l’organisation de IKEA durant cette crise comme le Webshop dédié à passer commande et à se faire livrer à la maison.

Deuxièmement, le 10 mars, IKEA lance un concours à ses consommateurs “*#MonIKEA challenge*”. Chaque mois, la marque propose un thème. Nous pouvons retrouver, par exemple “Je range ma garde-robe par saison”, “Je reste chez moi”, “Plantes vertes” ou encore “Extérieur estival”. Ce concours propose à ses clients de poster, avec un *#MonIKEA*, une photo sur leur *feed* Instagram qui illustre le thème du mois contenant un article IKEA. Trois gagnants sont choisis en fonction de l’esthétique de la photo et recevront chacun un *voucher* d’une valeur de 100 euros.

Finalement, début avril, IKEA lance une campagne publicitaire *#StayHome* dans plusieurs pays illustrant des moments simples à la maison qui incitent les clients à rester chez eux pendant le confinement avec émotion. Ces vidéos se retrouvent sur la plateforme Facebook et également dans une nouvelle playlist “*Actuellement chez IKEA*” dédiée à cette campagne. Nous pouvons retrouver ce genre de message dans des posts vidéo belge : “*Je suis ta maison. Là où tu as vécu des grandes choses. Là où tu te réfugies. Là où tu peux être toi. Écoute-moi. Lâche-toi juste un moment. Je suis ta maison. Et je serai toujours là pour toi.*” (cf. annexe 7).

Durant la période d’**ouverture des magasins** (11 mai - 2 novembre 2020), la marque utilise une nouvelle fois Facebook pour annoncer la réouverture de ses magasins. Nous pouvons y retrouver une vidéo qui explique les nouvelles mesures avec une attention particulière envers la santé et la sécurité des clients et des collaborateurs, également présente sur YouTube.

Durant l'été, de juin à octobre, les posts sont moins ciblés sur la pandémie. La marque décide de continuer sa promotion en fonction des événements de l'année, comme Halloween ou les fêtes de fin d'année, ou de promouvoir leur geste envers la planète, comme la récupération des vieux catalogues en magasin. Cependant, certains liens sont encore faits avec la crise sanitaire et les publicités sont mise en contexte. Nous pouvons retrouver par exemple un post d'Halloween qui rappelle que malgré l'interdiction de faire tour des rues pour Halloween, IKEA fait vivre cette expérience à la maison : *“Presque Halloween ! Cette année, nous ne pouvons pas faire le tour de la rue pour flipper, mais rien ne nous empêche d'en faire une vraie expérience à la maison”* (cf. annexe11). Cependant, nous pouvons remarquer que IKEA continue à promouvoir également ses actions envers les plus démunis de cette pandémie via leur playlist YouTube “A propos de nous”.

2° Deuxième vague

En novembre 2020, lors du **re-confinement**, IKEA doit refermer ses portes jusqu'en décembre. Nous remarquons que la marque crée alors un contenu plus vaste et plus commercial. Seule la photo de couverture a été adaptée au nouveau confinement (cf. annexe 10). La marque renvoie directement ses consommateurs à la page *“Nous restons à vos côtés”* de leur site officiel dédiée aux informations concernant les mesures prises et les services proposés. De plus IKEA informe que vu les circonstances, leur temps de réponse et de livraison seront éventuellement allongés (cf. annexe 9).

Lors de la **deuxième ouverture**, la marque décide de ne pas communiquer sur les réseaux sociaux à propos de la réouverture. Toutes les informations se trouvent directement sur le site.

b) Place

1° Première vague

Durant la première fermeture des magasins et lors du confinement total avec le *Click & Collect* interdit, il a été naturel pour IKEA de passer en formule *“pure-players”*. Cependant, peu de solutions étaient possibles vu les mesures drastiques du gouvernement. IKEA a décidé de fermer les portes de ses magasins, de suspendre leur service d'installation et de montage et

de laisser le *webshop* ouvert sur une sélection d'articles IKEA peu volumineux pour livraison à domicile (IKEA, 2020c).

Lors de la réouverture des magasins, le 11 mai, l'enseigne a pu constater une grosse affluence créant de nombreuses files devant le magasin. C'est pourquoi IKEA ré-installe son *Click & Collect* avec de nouvelles restrictions et devient une formule de collecte sans contact sur le parking. Cette formule permet de soulager l'affluence et le chaos lors de l'ouverture complète du magasin. Cela permet également aux employés de retourner au travail, et aux consommateurs d'établir leur achat, dans des conditions sûres et saines. De plus, IKEA prend de nombreuses mesures afin de contrôler le flux des clients et de les informer sur les règles d'hygiène : chariot obligatoire, limites du nombre de clients dans le magasin, port du masque, désinfection des mains, obligation de rentrer par le rez-de-chaussée, etc. Concernant le nombre de personnes autorisées, IKEA Belgium impose des conditions plus strictes que celles prescrites par le gouvernement avec un minimum de 25m² par client (IKEA, 2020b).

2° Deuxième vague

La deuxième fermeture étant plus souple, avec autorisation du *Click & Collect*, IKEA a réussi à proposer différentes solutions online afin de vendre leurs produits. Le client peut passer une commande en ligne, ensuite choisir son moyen de réception. Le ***Click & Collect*** propose aux clients d'enlever les articles devant un magasin IKEA (plus précisément sur un parking dédié au service) dans les 24h après la commande ou dans un ***Pick-up-Point IKEA*** (19,90 euros) dans les 48h. Concernant le prix des retraits en magasin, nous pouvons remarquer que, suite aux nombreuses plaintes sur les réseaux sociaux, la marque jongle entre des périodes gratuites, et des périodes payantes (9,90 euros). IKEA ajoute un ***Click & Collect Box*** à Mechelen ou Saint-Nicolas au prix de 19,90 euros. Le client peut venir chercher son colis dans un casier accessible 24/24 et 7/7. Le second service en ligne proposé au client est une livraison à domicile à partir de 4,99 euros. Le client commande son produit sur internet et celui-ci le reçoit chez lui par voie postale. Grâce à ces services, le client peut choisir son endroit et l'heure de réception. Ces services seront toujours d'application durant la réouverture des magasins.

Finalement, le 1er décembre, IKEA **rouvre ses portes**. Il est donc permis de se rendre chez IKEA pour faire ses courses mais sous certaines conditions définies sur leur site internet: port du masque dans le magasin et sur le parking et le shopping doit se faire individuellement avec une durée maximum de 30 minutes. Des écrans Plexiglas ont été installés dans les services

de contact (caisse et service clientèle), un nettoyage fréquent est prévu et des produits désinfectants sont disponibles pour les clients et collaborateurs.

c) **Produit/service**

Comme vu précédemment, les clients avaient le choix entre plusieurs services afin de pouvoir continuer à effectuer leurs achats en toute sécurité.

De plus, IKEA a toujours été au service de ses clients afin de les aider à construire leur cuisine, salle de bains, gardes robes etc. C'est pourquoi IKEA instaure un nouveau service à ses clients : **un planning à distance**. Le client peut prendre rendez-vous gratuitement pour un entretien en ligne avec un expert IKEA afin de concevoir un nouveau produit ou de personnaliser une pièce. Ce service reste disponible et obligatoire durant la réouverture des magasins ce qui permet de diminuer l'affluence en magasin.

Finalement, lors de la première réouverture des magasins, IKEA continue d'investir dans l'expérience client. En effet, IKEA Anderlecht est le 3ème magasin au monde à installer un nouveau moyen de **paiement digital** dans leur restaurant grâce à l'intelligence artificielle. Une caméra intelligente scanne les plateaux des clients afin de les traduire en ticket (IKEA, 2020d).

Cependant, lors de la réouverture du 11 mai 2020, le moyen de paiement a suscité beaucoup de remarques sur leurs réseaux sociaux. En effet, les clients ne **pouvaient plus payer en argent liquide**. Alors que la porte-parole, Colombine Nicolay, assure que la marque a consulté son service juridique afin de respecter les règles (Leroy, 2020), nous pouvons voir via les différents commentaires, que les consommateurs ont ressenti un sentiment d'injustice et de frustration. Lors de la seconde réouverture, il est possible de payer en cash mais il était fortement conseillé de payer sans contact, par carte bancaire, carte de crédit, carte cadeau, bon d'achat ou encore par carte cadeau IKEA.

d) **Prix**

IKEA continue à servir ses clients malgré la crise avec des promotions et des services online et une expérience client digitale. En effet, durant le mois d'avril, la marque décide de réduire ses prix de livraison du 3 avril au 19 avril et décide de rendre le *Click & Collect* gratuit durant la deuxième fermeture des magasins.

1.4. Conclusion

Nous pouvons conclure que malgré la diminution de son chiffre d'affaires, la marque n'a pas énormément souffert suite à son secteur d'activité et son adaptation numérique. En effet, la vie à la maison n'a jamais été aussi importante. IKEA a mis ses valeurs en pratique tout au long de la crise. De par ses nombreuses précautions et de par sa communication, nous pouvons remarquer que la priorité de la marque a été la santé et la sécurité de ses collaborateurs, ainsi que de ses clients et de sa communauté.

Sa communication très présente durant le début de la crise est adaptée à l'environnement "Covid-19". Particulièrement durant la fermeture des magasins, nous pouvons retrouver plusieurs objectifs de communication : (1) **informer** le client sur les changements et services proposés durant toute la crise et également sur les actions sociales réalisées, (2) **soutenir ses clients avec empathie** avec des messages forts tout en leur montrant que les produits IKEA ont une réelle aide durant un confinement, (4) **solidarité** avec de nombreuses actions honorables envers les plus démunis, et finalement, (3) **la création d'expérience**. La marque a pu remarquer que ses clients avaient encore besoin de conseils et d'inspiration, qu'ils trouvaient autrefois dans les showrooms. Grâce aux concours et au Q&A proposés sur Facebook, IKEA a réussi à créer une relation avec le client en dehors de leurs magasins physiques inaccessibles et exporte son expérience suédoise à la maison. Cependant, nous pouvons remarquer que les consommateurs ont été moins sollicités par la publicité durant la deuxième vague.

Contrairement à Facebook, nous pouvons voir que le compte Instagram belge n'est pas un outil utilisé pour communiquer avec ses clients. Cependant, si nous regardons le compte *ikeafrance*, nous y trouvons un contenu beaucoup plus varié et innovateur (cf. annexe 12). Nous retrouvons un concours *#Mon catalogue IKEA*, le partage de la recette des boulettes, un nouveau service "Cliquez et emportez", plus de communication sur leurs actes sociaux (e.g. don de masque aux hôpitaux). En effet, le compte Instagram français est nettement plus proche et cela pendant les deux fermetures.

Concernant ses canaux de ventes choisis, la marque a réussi à établir un environnement de sécurité au niveau sanitaire. En effet, durant l'ouverture des magasins, la marque se réinvente face au changement de comportement et face aux obligations gouvernementales. La marque crée un parcours d'achat parfait depuis la commande jusqu'à la consommation (*Click & Collect*, *Click & Collect box*, *livraison* et *Pick-up point*). Grâce à cela, IKEA Belgique a augmenté son

chiffre d'affaires en ligne et a permis au consommateur de continuer ses achats en sécurité. Cependant, lorsque nous regardons les commentaires des abonnés nous pouvons observer une réaction plutôt négative. Beaucoup se plaignent des différents services : retard de commandes, refus de payer en cash en magasin, indisponibilité par téléphone du *customer service* ou encore les frais liés au *Click & Collect* trop élevés (9,90 euros).

Enfin, en plus d'assurer la sécurité de tous durant toute la crise, IKEA continue d'écouter ses consommateurs. En effet, la marque leur propose une expérience continue grâce à de nouveaux services de paiement ou de personnalisation (cuisine, garde-robe, etc) et grâce à une adaptation des prix de ses services.



Figure 8 : Tableau récapitulatif du mix marketing Ikea

2. Prêt-à-porter et accessoire : ZARA

2.1. Présentation de l'entreprise

Zara est une chaîne de magasins de mode internationale appartenant au groupe INDITEX. Fondée en 1975 par Amancio Ortega et son épouse Rosalia Mera, Zara ouvre son premier magasin à Corogne en Espagne. L'enseigne se spécialise premièrement dans la confection de pyjamas et de robes de chambre avec des valeurs fondamentales telles que la beauté, la clarté, la fonctionnalité et la durabilité. Au fil des années, Zara s'exporte et élargit

sa gamme dans le monde entier. La marque devient l'une des principales entreprises internationales de mode. Avec plus de 2.131 magasins dans le monde entier en 2019 (Statista, 2020b) dont 31 en Belgique. Zara Belgium réalise un chiffre d'affaires de plus de 285 millions en 2019 (Banque National de Belgique, 2020a).

L'enseigne pratique le marketing de rareté en limitant les quantités et en renouvelant ses collections rapidement (Bathelot, 2020). En effet, Zara établit une stratégie de commercialisation de l'habillement "*fast-fashion*". Cette façon de consommer représente un renouvellement rapide des collections et concerne le plus souvent des produits à prix peu élevés et qui ne sont pas destinés à être conservés d'une saison à l'autre par l'acheteur (e-marketing, n.d). En effet, Zara propose la dernière mode inspirée par les plus grandes marques de luxe pour les femmes, les hommes et les enfants à des prix accessibles. La marque propose également une collection de textiles pour lits, bains et tables, complétés par des articles de décoration avec Zara Home depuis 2003.

Les grandes forces stratégiques de Inditex sont l'orientation client ainsi que leur **business modèle unique** avec une visibilité et une différenciation mondiale des magasins entièrement intégrés en ligne (Inditex, 2020b). Premièrement, Zara possède une grande relation avec le client et place celui-ci au centre de son activité, de la conception à la vente afin de proposer des produits uniques. Les designers de la marque répondent instinctivement à leurs besoins changeants, réagissant aux dernières tendances et aux commentaires constants reçus à travers ses collections. Depuis quelques années, la marque se concentre particulièrement sur l'expérience client ainsi que sur sa durabilité. De nouveaux projets sont mis à disposition telles que la collection *Join Life* qui réduit l'impact des produits, l'installation de conteneurs de recyclage de vêtements en magasin ou des collectes de vêtements usagés. Deuxièmement, Zara propose différents magasins entièrement intégrés harmonieusement en ligne avec une grande visibilité. En effet, les magasins physiques et online sont liés, il est possible, depuis quelques années, de commander un produit sur le site Zara et de venir le chercher dans un magasin physique ou dans un point relais. De plus, les magasins offline sont éco-efficaces et sont situés dans des zones commerciales stratégiques, notamment dans des bâtiments emblématiques des rues commerçantes les plus célèbres du monde. Les vitrines et visuels sont régulièrement mis à jour et les agencements sont méticuleusement recréés afin d'offrir une expérience facile, agile et efficace. Zara est reconnu pour être sobre et élégant, avec des vendeurs uniformisés et disponibles.

La marque se différencie également de ses concurrents par sa communication. En effet, l'enseigne réalise peu de campagnes publicitaires suite aux nombreux changements des collections et rejoint la stratégie de luxe en restant discrète. Cependant, la marque utilise les réseaux sociaux afin d'inspirer ses consommateurs en présentant un contenu très artistique avec les dernières photos des nouvelles collections, *lookbook* ainsi que d'autres nouvelles générales comme les promotions et soldes.

2.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne

Le secteur de l'habillement est défini comme un magasin “non-essentiel” par le gouvernement mais également par les consommateurs. Nous avons vu que le consommateur belge surveille son portefeuille plus sérieusement depuis le début de la crise suite à la baisse de revenu, à la hausse du chômage et à l'incertitude. Ce nouveau comportement motive les consommateurs à revoir leurs priorités et à considérer l'achat de nouveaux vêtements comme moins important (OIT, 2020).

L'épidémie de Covid-19 a incité la marque à réagir par différentes actions et programmes afin de faire face aux conséquences sanitaires et économiques. En effet, le groupe Inditex annonce une perte des ventes de plus de 30% durant le premier semestre 2020 (BFM Bourse, 2020). Lors de la première vague, l'épicentre, situé en Chine, engendra de nombreuses fermetures d'usines ainsi que des pénuries de matières premières (OIT, 2020). Cependant, grâce au modèle unique de Zara (*fast fashion*), la chaîne d'approvisionnement a continué à fonctionner normalement (Inditex, 2020a).

Zara indique que, dans le monde, 51% de ses magasins ont dû être temporairement fermés suite à cette pandémie et que fin juillet. Les consommateurs ont continué leurs achats sur internet. En effet, les ventes en ligne ont connu une croissance exceptionnelle (74%) au premier semestre 2020, grâce à la bonne gestion des stocks (Inditex, 2020b).

2.3. Mix marketing face au Covid-19

a) Promotion online

Comme vu précédemment, Zara utilise ses réseaux sociaux de façon discrète. Avec plus de 41 millions d'abonnés sur Instagram, 80.000 sur YouTube et 29.0000 sur Facebook, les

pages sont internationales et ne communiquent que sur les nouvelles collections disponibles en magasins et sur leur site internet. Aucun post n'est lié à la crise du Covid-19. Nous pouvons cependant retrouver sur le site internet belge un nouvel onglet "*Covid-19 INFO*" informant de toutes les mesures prises pour le consommateur durant la crise sanitaire (cf. annexe 13).

b) Place

Durant les fermetures des magasins, Zara est passé drastiquement d'une enseigne *brick and mortar* à une enseigne *pure-players*. Zara a dû fermer ses portes ainsi que leur service de livraison en magasin pour ne fonctionner que par livraison à domicile ou point relais. Lors du deuxième confinement, la marque a pris la décision de continuer exclusivement avec son service de livraison à domicile malgré l'autorisation du *Click & Collect*.

Pendant les **ouvertures de magasins** (mai et décembre), il était de nouveau possible pour les consommateurs de choisir entre les trois modes de livraison : livraison en magasin gratuite avec preuve d'achat, point relais et livraison à domicile standard pour 3,95 euros ou express pour 9,95 euros (cf. annexe 15).

La crise sanitaire va permettre à la chaîne d'accélérer son modèle de vente ainsi que l'expérience shopping. En effet, le groupe Inditex s'adapte au changement de comportement du consommateur suite au confinement. Après avoir été présente partout dans le monde, la chaîne annonce en juin 2020 la fermeture de 1200 boutiques dans les années 2020 et 2021 pour parallèlement renforcer son activité en ligne. Le **plan d'optimisation** se concentre sur les magasins en fin de vie, dont les ventes peuvent être récupérées dans les magasins de proximité et en ligne (Inditex, 2020e). Cette stratégie de transformation numérique portera les ventes en ligne du groupe à plus de 25% du total d'ici 2022, contre 14% en 2019 (Inditex, 2020d). Inditex déclare, durant une conférence de presse, que la transformation va permettre de repousser les grands concurrents offline (e.g. H&M, Uniqlo) mais également les nouveaux rivaux online (e.g. Asos, Boohoo) qui ont prospéré durant cette pandémie.

c) Produit/service

Le Covid-19 booste l'innovation envers l'expérience client de chez Zara. En effet, le groupe investit dans une expérience client online adaptée appelée "*Store Mode*" englobant 25 magasins Zara à travers l'Espagne. Le "*Store Mode*" permet aux clients d'accéder au magasin

de leur choix depuis leur téléphone portable. Trois services sont proposés : le *Click & Go*, le *Click & Find* et le *Click & Try*. Le *Click & Go* propose aux clients de naviguer dans le magasin de leur choix, d'y consulter les collections disponibles dans ce magasin, et d'y acheter un article spécifique en ligne et, s'ils le souhaitent, de le retirer en magasin en seulement 30 minutes. Le *Click & Find* propose aux clients présents dans le magasin de localiser les vêtements de leur choix à l'aide d'une carte d'implantation du magasin. Et finalement le *Click & Try* propose aux clients de réserver une cabine d'essayage à partir de l'application, ce qui permet de diminuer les files d'attente durant le shopping (Inditex, 2020d).

d) Prix

Nous pouvons remarquer que la marque n'établit pas de rabais sur sa collection en réponse à la crise. Cependant, en décembre, le détaillant change sa politique de retour, offrant une période de délai de retour plus longue à ses clients pour les achats effectués durant la fermeture des magasins. En effet, les achats effectués en magasin entre le 03/10/2020 et 01/12/2020 ont pu être rendus jusqu'au 31/12/2020 inclus à la place des 30 jours acceptés en temps normal (cf. annexe 15). De plus, dans certains pays, l'enseigne offre la livraison durant les fermetures de magasins afin de compenser le manque de possibilités envers les consommateurs durant cette crise. Nous pouvons le voir dans une newsletter française disponible dans l'annexe 14.

2.4. Conclusion

L'enseigne utilise ses réseaux sociaux, dans la continuité de sa stratégie de communication, de façon discrète. Les réseaux ne sont pas utilisés pour communiquer sur la crise. Leur page étant internationale, il n'est donc pas possible de personnaliser chaque post avec la situation et les restrictions de chaque pays.

Concernant ses canaux de ventes choisis, la marque suit les restrictions gouvernementales mais ne cherche pas de nouveaux moyens d'achat à court terme durant la fermeture de leurs magasins afin de faciliter le shopping du client. Cependant, le cas de Zara est un excellent cas de "*silver lining effect*" évoqué durant la revue de littérature. En effet, sans le contexte dramatique de la crise, certains changements essentiels à long terme, telle que la stratégie de transformation numérique avec la fermeture de nombreux magasins physiques, n'auraient peut-être pas été décidés.

Finalement, Zara continue d'écouter ses consommateurs. En effet, la marque leur propose une nouvelle expérience "*Store Mode*" avec de nouveaux services adaptés aux nouveaux besoins du consommateur comme le *Click & Go*, le *Click & Find* et le *Click & Try*.

En conclusion, nous pouvons dire que Zara continue d'établir son mix marketing sur ses promesses et sur un comportement sobre et élégant. Malgré une année 2020 fortement marquée par la pandémie de Covid-19, le groupe Inditex voit un avenir prometteur grâce à la nouvelle phase de transformation numérique, intégrée et durable totalement adaptée aux nouvelles tendances des consommateurs (Inditex, 2020d).

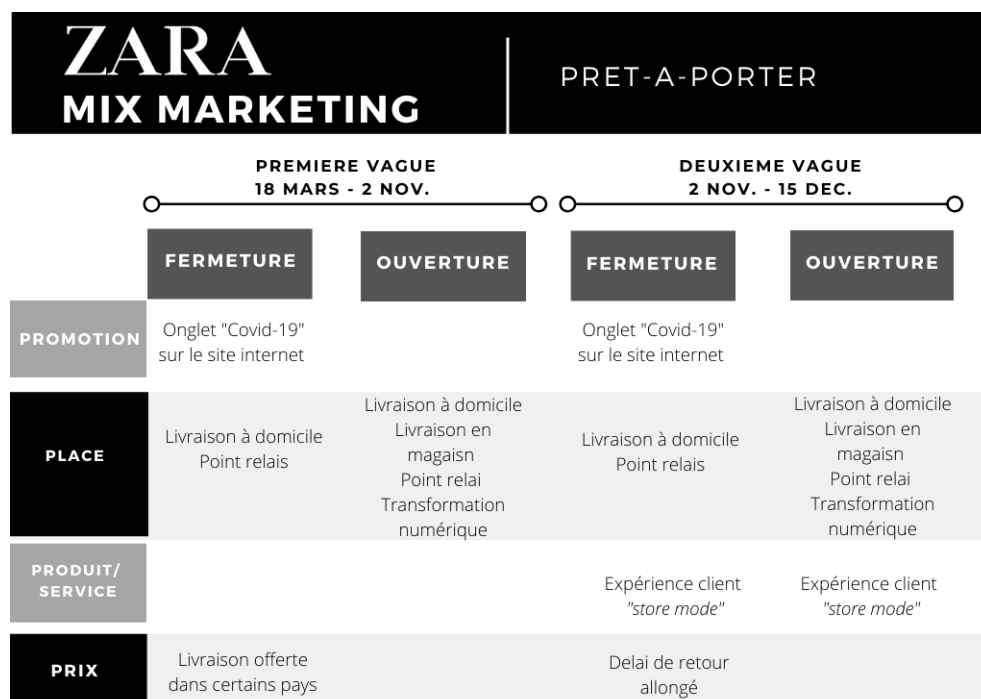


Figure 9 : Tableau récapitulatif du mix marketing Zara

3. Cosmétique : YVES ROCHER

3.1. Présentation de l'entreprise

Yves Rocher est une marque de cosmétique végétale créée en 1959 par monsieur Yves Rocher à La Gacilly (Bretagne). Yves Rocher voit la beauté de la femme comme authentique en accord avec la femme qui doit se connecter à la nature. La marque ne veut pas simplement vendre des produits de cosmétique mais veut également rendre la beauté accessible à toutes les femmes grâce à des prix accessibles et une disponibilité multiple grâce à une présence géographique importante. Selon Yves Rocher, les femmes rurales ont les mêmes envies que les

femmes citadines, c'est pourquoi nous pouvons retrouver l'enseigne dans de nombreuses régions. La première boutique a été implantée à Paris et en 1969 la marque arrive en Belgique.

En 2009, le fondateur Yves Rocher décède et laisse derrière lui de grands fondamentaux tels que le respect du monde qui entoure l'Homme avec une vision très unique de la beauté. Aujourd'hui, la marque se présente comme le créateur du Cosmétique végétal et étend sa mission dans le monde entier avec plus de 3500 boutiques et 30 millions de clients dans le monde. La mission de Yves Rocher est de reconnecter les Hommes à la nature. La marque s'engage donc à agir pour la beauté de la femme pour le respect de la nature. En effet, le végétal est au cœur des produits Yves Rocher : 100% des actifs sont végétaux et 1100 ingrédients sont d'origine naturelle. De plus, la marque possède également depuis 1991, une Fondation qui se bat pour la biodiversité en apportant *“un soutien et des aides financiers à des actions locales, alternatives et puissantes”* dans le monde entier (Fondation Yves Rocher, 2020).

Yves Rocher propose une large gamme à prix abordable sur leur site internet et dans leurs magasins physiques. Elle est constituée de soin du visage et des cheveux, de maquillage, de parfum et de produits pour le corps et le bain. De plus, la marque propose également différents services d'institut (épilation, soins corps et visage ou soins d'endormologie) Sa communication est basée sur leur slogan *“Act beautiful”* et présente chaque mois un thème différent sur la beauté tel que *“Belle et sereine”*, *“Love is everywhere”*, *“Girl power”* ou encore *“Good vibes only”*.

3.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne

Comme tous les commerces non essentiels, Yves Rocher a subi deux fermetures de magasins dont une plus flexible que l'autre. Nous verrons dans l'analyse des canaux de vente (Place), que la deuxième fermeture n'a concerné que certains produits de la marque.

Suite aux changements de comportement et à la fermeture des magasins physiques, le groupe français annonce dans une interview que cette année fera perdre de l'argent (en résultat net) au groupe pour la première fois (Lê, 2020). Cependant, selon le Global Chief Digital & E-commerce Officer de la marque, le premier impact est l'explosion des ventes en ligne mondialement. En novembre, la marque a connu une croissance de 20% à 300% des ventes en ligne dans les marchés où les magasins offline étaient fermés (PetitWeb, 2020).

3.3. Mix marketing face au Covid-19

a) Promotion Online

Yves Rocher utilise principalement Facebook et Instagram afin de véhiculer leur image naturelle. La marque possède une page belge pour chacun de ses réseaux. Facebook possède 88.000 abonnés pour la partie francophone et 52.000 pour la partie néerlandophone. Sa page Instagram *yvesrocherbelgium* est bilingue et est suivie par près de 60.0000 abonnés. Finalement, sa chaîne YouTube, plus active depuis un an, possède seulement milles abonnés.

Tout au long de la crise la marque a continué à établir sa communication liée à la nature et au bien-être. Elle a réussi à garder un contact avec ses clients via les réseaux sociaux. En effet, nous pouvons retrouver quelques campagnes et post adaptés à la situation Covid-19 et à la nouvelle demande du consommateur.

1° Première vague

La première communication effectuée au sujet du Covid-19 est faite sur Instagram afin d'annoncer la **fermeture des magasins** (cf. annexe 16). La marque utilise la page Instagram comme outil de rapprochement avec le consommateur, nous pouvons retrouver des illustrations non-commerciales qui véhiculent des messages de soutien et d'amour face au Covid-19: "*Take care of yourself and you loved ones*" (cf. annexe 17). Durant toute la période de confinement la marque continue également à communiquer sur leurs produits avec des posts plus commerciaux présentant les produits dans un contexte "à la maison" qui le lie à un moment idéal pour prendre soin de soi-même (cf. annexe 18).

Fin mars, la marque lance une campagne de cinq jours consécutifs. La marque post, sur Instagram et Facebook quotidiennement, des conseils qui aident les consommateurs à adopter la "green attitude" pendant le télétravail (cf. annexe 19).

En avril, Yves Rocher lance ses *lives* Instagram « 100% bien-être ». Ces *lives* sont dédiés à continuer de prendre soin de soi en faisant du sport à la maison malgré le confinement. Du 15 avril au 23 mai, nous pouvons retrouver différentes vidéos, sur différents concepts : Abdo/fessiers, Yoga/pilate, *Realease/stretch* ou encore deux séances de *fit-mum* dédiées aux femmes enceintes (cf. annexe 20).

Le 16 avril, la marque annonce dans un de ses posts, sous le *#engagésparnature*, leur soutien au personnel médical de première ligne en leur offrant 20.000 crèmes mains. Les produits sont distribués dans différents hôpitaux et maisons de repos belges. Yves Rocher en profite pour remercier ses collaborateurs, ses partenaires ainsi que la communauté pour les efforts effectués durant ce confinement. Avant que les magasins n'ouvrent, la marque décide d'annoncer qu'ils seront bientôt de retour avec un post, sur Facebook et Instagram, (cf. annexe 21).

Dès l'annonce de l'**ouverture des magasins** le 11 mai, Yves Rocher utilise ses réseaux sociaux afin d'annoncer l'ouverture de ses magasins et instituts et rassure le client sur les mesures strictes mises en place (cf. annexe 22). De mai à novembre, la communication n'est plus adaptée à la crise du Covid-19 et nous pouvons retrouver un contenu plus dédié à la nature, l'environnement et au bien-être qu'auparavant.

2° Deuxième vague

Le 30 novembre, la marque annonce, à nouveau via les réseaux sociaux, la **fermeture de ses magasins** physiques et de son institut et renvoie les clients sur son site internet. Cependant, le gouvernement annonce une nouvelle importante pour la firme. En effet, comme vu précédemment, certains produits cosmétiques ont été reconnus comme produits essentiels. La marque peut donc ouvrir une partie de ses magasins le 4 novembre et communique les consignes de sécurité via les réseaux sociaux. La marque publie plusieurs FAQ sur leur site web à propos des inconvénients suite à la crise. Nous pouvons retrouver les informations à propos des cadeaux d'anniversaire « Yves Rocher », des délais de carte cadeaux, des commandes sur internet, des magasins ouverts, de récompense fidélité et des offres du mois prolongées. Celles-ci sont accessibles facilement dans leur « story à la une » sur Instagram.

En décembre, avant de lancer sa campagne de Noël, la marque établit un questionnaire sur Instagram afin de savoir quel contenu sa communauté souhaite avoir sur les réseaux sociaux. Différents choix étaient donc possibles : *“des informations pratiques à propos de nos produits, des trucs et astuces pour rester en sécurité, des tuto & lives avec nos ambassadrices ou un compte à rebours jusqu'à Noël”* (cf. annexe 23). Par la suite, nous remarquons que la marque lance sa campagne de Noël avec quelques descriptions encore en lien avec les restrictions imposées en particulier celles imposées pour les fêtes de Noël telles que *“Noël n'est pas annulé ! Notre charmante ambassadrice @ruxandraioana a hâte de passer des moments agréables à*

la maison avec notre calendrier de l'Avent ” ou encore “Tout comme votre visage, votre corps a également besoin de soins spécialisés ; surtout lorsque vous passez beaucoup de temps à la maison” (cf. annexe 24). Le 1^{er} décembre, la marque propose une dernière communication “Covid-19” en annonçant l’ouverture totale de ses magasins avec la disponibilité de leur offre de Noël en magasin.

Nous pouvons également remarquer que depuis le début de la crise, la marque crée un contenu qui met en avant leur champ bio à La Gacilly (Bretagne) ainsi que leurs produits réalisés à base de leurs propres fleurs (cf. annexe 25).

b) Place

1° Première vague

Le 18 mars, Yves Rocher est contraint de **fermer les portes** de ses magasins et de ses instituts durant 7 semaines et laisse tous les produits disponibles sur son site internet. La marque propose un service de livraison sans contact afin de ne pas se passer le colis de main à main. C'est-à-dire que si une livraison ne rentre pas dans la boîte aux lettres du client, le livreur prévient son client de son arrivée, dépose le colis devant la porte et prend immédiatement ses distances de sécurité.

Une fois l’autorisation reçue par le gouvernement, les magasins ont **rouvert ses portes**. Yves Rocher a pu instaurer de nouvelles mesures de sécurité afin d’assurer la sécurité et le bien-être de tous (shopping seul de 30 minutes, gel et masque obligatoires, nombre de clients limité). De plus, les espaces de travail pour les collaborateurs ont été adaptés et la marque effectue un contrôle régulier de la température de ceux-ci.

2° Deuxième vague

En novembre 2020, la deuxième fermeture a différé à la première fermeture, particulièrement pour la marque. En vertu de l’article 6 §2 de l’arrêté ministériel du 1^{er} novembre 2020, certains établissements peuvent rester ouverts pour la vente des biens essentiels de leur offre. Les magasins Yves Rocher ont dû fermer seulement deux jours ses magasins physiques (du 30 octobre au 3 novembre) et ont pu ouvrir 48 d’entre eux durant la deuxième vague afin de proposer uniquement les produits essentiels d’hygiène et de soins. Cependant, les instituts de beauté sont fermés depuis le 31 octobre jusqu’à nouvel ordre.

Les consommateurs pouvaient donc se rendre dans les magasins pour acheter les produits essentiels, avec les mêmes mesures de sécurité que lors de la première ouverture, ou commander sur le site internet avec livraison à domicile pour les produits non essentiels.

c) **Produit/Services**

La marque ne propose pas de nouveaux services au client, ni de nouveaux produits. Notons qu'il existait déjà un *chat* et un service clientèle téléphonique présent pour les questions des consommateurs.

d) **Prix**

Durant le premier confinement, nous ne remarquons pas de diminution de prix spécifique à la situation, ni de promotion. Cependant, la marque encourage ses consommateurs à commander leur produit en offrant les frais de transport pour toute commande faite sur leur site.

3.4. **Conclusion**

Concernant sa communication, nous pouvons remarquer que la marque a réussi à maintenir le lien avec ses consommateurs via les réseaux sociaux. En effet, Facebook et Instagram ont été fortement sollicités durant la période observée. Nous pouvons retrouver plusieurs objectifs de communication de crise. La marque utilise ses réseaux sociaux essentiellement pour (1) **rassurer et informer** le client sur les différentes mesures prises durant la crise et pour répondre à ses questions. Ensuite, la marque (2) **crée une nouvelle expérience** de bien-être "à la maison" digitale avec différents *lives* Instagram. Nous pouvons également retrouver (3) de la **solidarité et de la bienveillance** directement dans des posts dédiés à cela, ou indirectement dans leur message promotionnel, leur *tips*, leur co-crédation de contenu et dans leur don de crème pour les mains. Finalement nous pouvons remarquer que la marque a d'autant plus tourner son contenu sur leur (4) **engagement** envers la nature et sur les produits *made in France*. Cette réaction correspond parfaitement aux nouveaux comportements des consommateurs qui sont fortement interpellés par la transparence de l'éco-responsabilité et la localité des produits.

Concernant les canaux de distribution, nous pouvons déduire que la marque considère l'expérience client offline comme essentielle. En effet, excepté les commandes online, peu de solutions ont été mises en place. Selon la directrice digitale française d'Yves Rocher, Louise Elineau-Bleu, les magasins offline sont essentiels pour la marque grâce à son expérience sensorielle et le digital est un réseau complémentaire au réseau physique. En effet, les clients viennent en magasin pour venir tester les produits mais également pour se faire conseiller (Guyot, 2020).

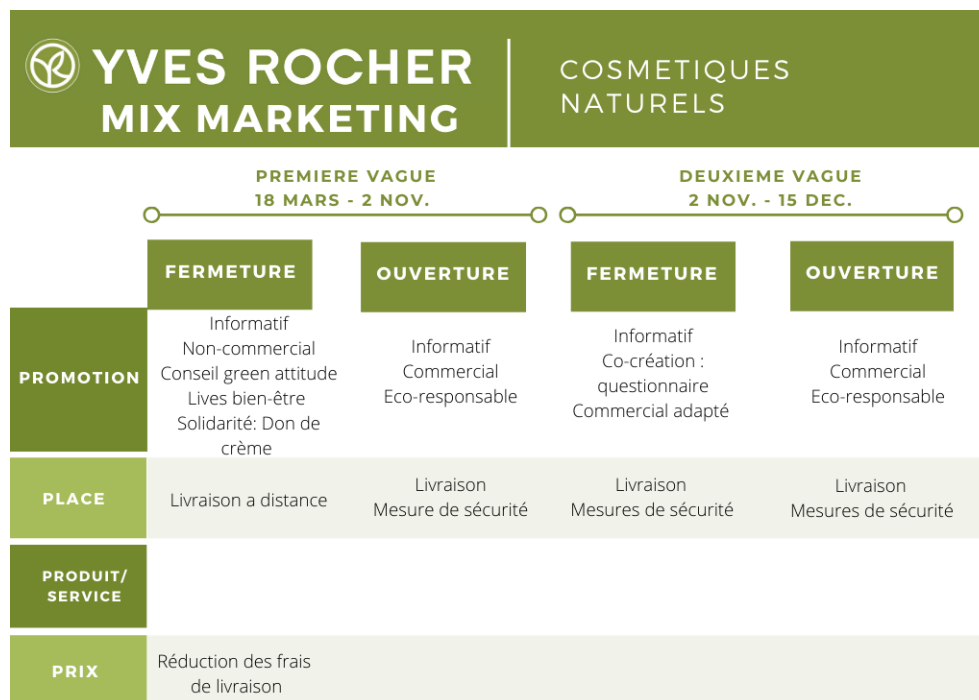


Figure 10 : Tableau récapitulatif du mix marketing Yves Rocher

4. Électroménager et électronique : VANDEN BORRE

4.1. Présentation de l'entreprise

Vanden Borre fait partie du groupe Fnac Darty depuis 2016. Ce groupe est le leader européen de la distribution omnicanal dans l'électroménager, l'électronique et les produits culturels. Vanden Borre possède aujourd'hui 73 magasins dans toute la Belgique et emploie plus de 1200 employés. La marque attire en magasins près de 11 millions de visiteurs par an en magasins et 30 millions de visiteurs sur le site web (Vanden Borre, 2020a).

La vraie force de Vanden Borre est son **contrat de confiance** présent dans l'ensemble de son offre. La marque accompagne les clients tout au long de leur processus d'achat et offre

une expérience unique au prix le plus bas ainsi qu'un service optimal. En achetant chez Vanden Borre, les clients savent qu'ils recevront un service d'expertise avec le meilleur prix du marché. En effet, Vanden Borre est attentif aux prix proposés chez leurs concurrents et assure au client un **prix aligné**. La marque propose une **large gamme** de produits dotée des dernières technologies à de différents prix. En plus de leur **expertise client** en magasin et en SAV (Service Après-Vente), leur site internet propose au client une **expérience unique** avec une disponibilité d'informations détaillées sur les produits, de vidéos, d'avis d'autres clients, de conseils et astuces mais également avec la possibilité de comparer ses produits pour faire le meilleur choix. Afin de faciliter la vie de ses consommateurs, la marque propose également la **livraison et l'installation** gratuite des gros et petits électroménagers. De plus, Vanden Borre propose différentes **garanties** en plus de la garantie légale de 2 ans tels que l'abonnement Vanden Borre Life de 7 ans qui propose une réparation rapide et gratuite des électroménagers, la garantie Service plus de 5 ans pour les lave-linges, sèche-linges ou TV, la Garantie Remplacement Direct qui remplace tout appareil en panne pendant 3 ans ou encore la multimédia Service Pack qui propose plusieurs formules de sécurité pour 8 appareils différents (Vanden Borre, 2020b). En 2016, la marque lance son service **de livraison à domicile** rapide et son **Click & Collect**. Les consommateurs peuvent passer commande sur internet et choisir d'aller le chercher en magasin dans les 30 minutes ou d'attendre la livraison dès le lendemain à domicile.

Sa communication est essentiellement basée sur la confiance donnée par les consommateurs *"pour tous les moments qui comptent"*. Les spots publicitaires mettent en avant des moments importants dans la vie d'un consommateur qui sont tous accompagnés de produits venant de chez Vanden Borre. De plus, nous pouvons également retrouver des publicités présentant différents points du contrat de confiance (livraison, conseil, *Click & Collect*, etc).

4.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne

Dès le début de la crise, le groupe a subi différents impacts suite aux perturbations des bases industrielles en Chine. La marque a dû adapter sa politique de *supply chain* afin de faire face aux retards de production. En mars 2020, le groupe annonce qu'il ne sera pas en mesure de confirmer ses objectifs 2020 (Fnac darty, 2020b). La fermeture de la quasi-totalité des magasins physiques du groupe de mi-mars à mai, entraîne une perte de chiffre d'affaires d'environ 400

millions d'euros. Au total, le groupe subit une baisse de 10% de son chiffre d'affaires lors du premier semestre 2020, en données comparables (Fnac Darty, 2020a).

Concernant la zone Belgique-Luxembourg, le groupe affiche une baisse de son chiffre d'affaires de 2,6%, le premier trimestre, qui correspond à 144 millions d'euros (Fnac Darty, 2020c). La marque a seulement subi une légère diminution des ventes (-2,4%) tirée par la forte croissance du commerce online et par un bon redémarrage des magasins en mai. En effet, les points de vente online ont représenté 31% du chiffre d'affaires, contre 18% un an plus tôt, ce qui a permis de compenser partiellement les pertes économiques. De plus, grâce à cette évolution opérationnelle sur les plateformes digitales, la marque a absorbé plus d'un million de nouveaux clients online durant le confinement (Fnac Darty, 2020a).

Le groupe a pu remarquer une forte dynamique des produits liés au télétravail ainsi qu'à la vie à la maison : téléphonie et télévision, les réfrigérateurs, les congélateurs et les machines à laver mais également les livres et les jeux vidéo. Les services proposés aux clients ont cependant été fortement impactés durant la fermeture des magasins physiques (Fnac Darty, 2020c).

4.3. Mix marketing face au Covid-19

a) Promotion online

Vanden Borre possède un compte Instagram bilingue avec plus de 7 mille abonnés et un compte Facebook également bilingue avec plus de 43.000 abonnés. Son compte YouTube, légèrement moins actif, est suivi par 10.000 internautes. Sa communication est généralement basée sur les valeurs de son slogan : *“Pour tous les moments qui comptent, faites confiance à Vanden Borre.”*

1° Première vague

Dès l'annonce de la **fermeture totale des magasins** par le gouvernement, Vanden Borre annonce la fermeture de ses magasins à partir du 17 mars via Facebook et Instagram. La marque les informe au moyen d'une photo de couverture sur Facebook qui est restée publiée durant toute la période de fermeture. Durant tout le confinement, la marque a informé le client sur les mesures prises afin d'assurer la disponibilité et la livraison des appareils à domicile, ainsi que

sur les services d'installation disponibles (cf. annexe 26). Par la suite, les réseaux sociaux ont été alimentés par des posts commerciaux avec des messages concernant le télétravail et la vie en famille, à la maison ou dans le jardin (cf. annexe 27) mais également en montrant que les équipes de Vanden Borre en train de tout mettre en place pour un bon fonctionnement même à distance. Nous pouvons retrouver, par exemple, l'équipe Web de Vanden Borre en vidéoconférence (cf. annexe 28).

Durant cette période nous pouvons retrouver des articles donnant des conseils afin de vivre positivement son confinement, comme par exemple *“Les enfants en cuisine : découvrez nos 7 conseils en or”*, *“Votre motivation est-elle réduite à néant ? Allez, ce n'est pas le moment de baisser les bras”*, *“Laissez-nous vous divertir”*. Ces articles proposent différents moyens de se divertir avec des produits Vanden Borre que ce soit seul, en couple, en famille ou en colocation ou encore *“Les coups de cœur des Mamans”* proposant différents cadeaux pour la fête des mères (cf. annexe 29).

La marque continue à adapter sa communication digitale durant les fêtes. Lors des fêtes de Pâques, la marque a organisé une chasse aux œufs online. Le jour de Pâques, de 9h à 16h, sept œufs rouges ont été cachés sur le site internet vandenborre.be. Chaque heure, un œuf était caché derrière un produit et un indice sur la catégorie de produit était donné. Le client qui a pu envoyer une capture d'écran ou une photo sur l'adresse mail prévue se voyait recevoir un bon d'achat de 50 euros (cf. annexe 30).

Le 8 mai 2020, la marque annonce à ses clients la **réouverture des magasins** Vanden Borre en spécifiant ce qui ne change pas et ce qui change pour eux. Tout comme pour la fermeture, la photo de couverture Facebook est changée mais ne reste, cette fois, cependant pas la même tout le temps. La marque lance également une vidéo sur les 3 réseaux sociaux analysés afin d'illustrer chaque mesures prises en magasins (cf. annexe 31). De plus, sur YouTube, nous pouvons retrouver un spot TV montrant que Vanden Borre est là pour rattraper le temps perdu avec ses proches et est présent pour les moments importants durant le déconfinement (cf. annexe 32). Durant toute cette période, les réseaux sont principalement nourris de promotions et de présentations de produits non spécifiques aux conditions liées à la crise. Cependant nous pouvons toujours retrouver quelques conseils et bons plans adaptés aux besoins actuels du consommateur tels que le TOP 3 des escapades belges en été, ou les 10 indispensables pour un home office (cf. annexe 33).

2° Deuxième vague

Lors de la **deuxième fermeture**, nous pouvons retrouver un post exclusivement sur Facebook annonçant la fermeture des magasins, la disponibilité de leur *Click & Collect*, du service après-vente et du conseil téléphonique. Ce post explique également comment les services proposés sont organisés (cf. annexe 34). Aucune autre communication n'est effectuée durant cette période de confinement. Sur YouTube, nous pouvons retrouver un nouveau spot publicitaire en novembre présentant les offres Black Week sur un ordinateur Windows et montrant que les ordinateurs portables Windows sont adaptés à la nouvelle façon de travailler (en télétravail) (cf. annexe 35).

Le 1^{er} décembre, la marque annonce une nouvelle fois l'**ouverture des magasins** physiques, en communiquant également les mesures imposées par le gouvernement. Finalement, la marque apporte un soutien avec un spot TV posté sur YouTube et Instagram en rappelant que Vanden Borre a toujours été là pour ses clients durant le confinement et qu'il était temps maintenant d'oublier cette année et de passer un Noël inoubliable avec Vanden Borre (cf. annexe 36).

b) Place

Vanden Borre a mis en place plusieurs mesures afin de préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients en leur proposant différents services afin de répondre au mieux à leurs attentes (Fnac Darty, 2020b).

1° Première vague

Durant les 7 semaines de **fermeture**, il était uniquement possible pour les consommateurs de faire leurs achats sur leur site internet vandenborre.be ou par téléphone.

Lors de l'**ouverture**, Fnac Darty a également mis en place toutes les mesures sanitaires nécessaires afin de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs, des clients et des partenaires (Fnac Darty, 2020a). La marque demande aux consommateurs de se désinfecter les mains avant et après la visite, de garder ses distances de sécurité avec les autres clients, de respecter les marquages au sol, de faire son shopping seul, de porter un masque et de payer de

préférence par carte. De plus, le nombre de clients présents dans les magasins est limité au nombre de vendeurs.

2° Deuxième vague

Durant la **deuxième fermeture**, tous les magasins Vanden Borre relancent leur service *Click & Collect* en plus des livraisons à domicile. Le *Click & Collect* permet aux consommateurs de commander en ligne et de retirer leur commande devant le magasin 30 minutes plus tard après avoir reçu un message. De plus, le service de commande par téléphone a été maximisé afin de servir au mieux les personnes n'ayant pas accès à internet ou qui désiraient communiquer directement avec le magasin.

c) Produit/service

Lors de cette crise, le directeur général du groupe insiste sur le fait que pendant les périodes de confinement, une réallocation rapide des ressources du groupe a été mise en place afin de renforcer les capacités digitales et assurer la poursuite de ses activités de services (SAV & livraison), dans le but de répondre à l'impérative demande des consommateurs de s'équiper suite au télétravail et à l'apprentissage à domicile (Fnac Darty, 2020a).

1° Première vague

Durant la toute première **fermeture des magasins** physiques, le groupe Fnac Darty a renforcé son partenariat avec les prestataires de livraison et a augmenté ses capacités de livraison à domicile. L'organisation de cet écosystème a permis au groupe d'assurer des délais de livraison standards et réactifs (Fnac Darty, 2020a). En effet, les livraisons de petits appareils ont été effectuées par Bpost avec une livraison sans contact. Les livraisons et l'installation de gros appareils et des TV ont continué à se faire avec de nouvelles précautions comme la distance de 1,5 mètre avec les installateurs, le port du masque, le nettoyage des anciens appareils ou encore le paiement électronique. Le service client était disponible du lundi au vendredi de 8h à 18h et le samedi de 9h à 18h. Cependant, les réparations n'étaient plus disponibles en magasins mais les consommateurs pouvaient envoyer leurs appareils défectueux par la poste.

Durant l'**ouverture des magasins**, les délais de retours des produits ont été allongés pour les personnes ayant commandé un produit en ligne ou par téléphone. En effet, le client

avait un délai de 14 jours pour faire une demande d'échange ou de remboursement. De plus, les services adaptés durant le confinement ont gardé leur forme "Covid-19".

2° Deuxième vague

Nous avons vu précédemment que, lors de la **deuxième fermeture** des magasins, les consommateurs avaient le choix entre le *Click & Collect* et la livraison. Contrairement au premier confinement, certains services ont également pu continuer à fonctionner en magasin comme les réparations. Vanden Borre propose aux clients ayant un souci avec un appareil de prendre un rendez-vous auprès du service après-vente afin de déposer l'appareil concerné en magasin. Le reste des services a également continué à être disponibles de la même façon que durant la première vague.

Finalement, le 1er décembre 2020, Vanden Borre a ouvert ses portes et a gardé le service de *Click & Collect* ainsi que les différents services proposés durant les confinements afin d'éviter une affluence trop importante dans les magasins physiques. En outre, la marque a gardé les mesures de sécurité instaurées durant la première ouverture.

d) Prix

Le groupe Fnac Darty a pris la décision de rendre gratuites les livraisons, pour tout panier d'achat supérieur à un montant de 20 euros durant le premier confinement (Fnac Darty, 2020b). Cette action permet à la marque de soutenir sa dynamique de vente en ligne.

4.4. Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que Vanden Borre a essayé de respecter leur contrat de confiance durant toute la période explorée et a essayé d'être un maximum présent pour leurs clients dans l'ensemble de son mix marketing.

Sa communication très présente durant la première vague a pu répondre à plusieurs objectifs. Premièrement, la marque a utilisé les réseaux sociaux pour (1) **informer** le client des différents changements à propos de leurs magasins et services durant toute la crise. Nous avons

aussi pu découvrir de nombreux posts non-commerciaux qui ont pu apporter du (2) **soutien et de la solidarité** envers les clients. De plus, la marque a (3) **créé une relation avec le client** grâce à ses posts commerciaux et ses spots TV publiés sur les réseaux sociaux qui montrent le lien fort de la confiance partagée entre la marque et le consommateur. Grâce aux différents posts et articles de conseils adaptés aux circonstances de confinement, Vanden Borre a su profiter de cette situation pour mettre en avant l'aide apportée au consommateur à la maison. Alors que tout le monde doit limiter un maximum ses activités, la marque a également (4) **créé de l'expérience client** digitale grâce à leur chasse aux œufs durant les fêtes de Pâques.

Concernant les canaux de distribution utilisés, Vanden Borre a su établir un environnement de sécurité et adapter son parcours d'achat à chaque circonstance. Malgré la diminution des ventes, la marque a réussi à exploiter son site internet.

Nous avons également pu remarquer que dès que les mesures le permettent, Vanden Borre maximise son contrat de confiance et propose ses services avec des mesures adaptées. Lors de la deuxième vague, la marque sécurise ses collaborateurs et ses clients par la prise de rendez-vous et par le respect des mesures sanitaires. En plus d'adapter ses services, la marque propose une livraison gratuite durant la première période de confinement.



Vanden Borre

MIX MARKETING

ELECTROMÉNAGER,
ELECTRONIQUE ET
PRODUIT CULTUREL

PREMIERE VAGUE
18 MARS - 2 NOV.

DEUXIEME VAGUE
2 NOV. - 15 DEC.

	FERMETURE	OUVERTURE	FERMETURE	OUVERTURE
PROMOTION	Informatif et rassurant Non-commercial Article de conseil et de soutien Xp client: chasse aux oeufs Videos sentimentales	Informatif Commercial mis en contexte Conseils "bon plan covid-19"	Informatif Commercial Video sentimentales	Informatif Commercial Video sentimentales
PLACE	Commandes téléphoniques ou online Livraison	Commandes téléphoniques ou online Livraisons Mesures de sécurité	Commandes téléphoniques améliorées/online Livraison C&C extérieur	Commandes téléphoniques ou online Livraison C&C Mesures de sécurité
PRODUIT/SERVICE	Réparations par bpost Installations avec mesures sanitaires	Services en magasins Installations avec mesures	Services sous rdv Installations avec mesures	Services en magasins Installations avec mesures
PRIX	Livraisons gratuites (>20 euros)	Retours des produits online		

Figure 11 : Tableau récapitulatif du mix marketing Vanden Borre

5. Sport et loisir : DECATHLON

5.1. Présentation de l'entreprise

Decathlon est une enseigne française créée en 1976 par son fondateur Michel Leclerq. D'origine lilloise, Decathlon vendait des articles de sport en libre-service. La marque s'est développée en se multipliant dans différents pays d'Europe et en créant ses propres marques de sport en commençant par *Quechua* pour les sports de montagne et *Tribord* pour les sports d'eau. En 2008, la marque devient une entreprise multi-activité (distribution, conception et logistique) et crée son réseau "Oxylane" avec comme enseigne de distribution Decathlon afin de créer une intégration verticale et de réduire ses coûts. Aujourd'hui, Decathlon distribue ses propres produits de sport comme *Kalenji*, *Domyos*, *B'twin* mais également des marques internationales comme Adidas, Reebok ou Nike adaptées en fonction de la demande locale (Manceau, 2019). En 2020, la marque possède 1511 magasins dans 51 pays et aide plus de 275 millions de sportifs tous les jours. La marque propose également ses produits sur son site internet avec un choix de livraison à domicile ou en magasin. De plus, Decathlon possède une application gratuite "Decathlon Coach" offrant un accompagnement sportif à tous ses clients.

La force de Decathlon est sa stratégie de produit et de service. Basée sur des valeurs telles que la responsabilité et la vitalité, la marque se positionne comme "*une enseigne et des marques innovantes pour le plaisir de tous les sportifs*". Elle rend le sport accessible à tous par son prix abordable et propose une large gamme de produits sportifs. L'innovation est placée au centre de leur activité : de la conception, en passant par le design, la production et la logistique jusqu'à la vente. Ces produits s'adressent à tous les passionnés, du débutant au sportif confirmé. De plus, la marque possède dans chaque magasin un atelier dédié à l'entretien, la réparation et la personnalisation de leurs produits.

Concernant leur communication, Decathlon réalise régulièrement des campagnes publicitaires adaptées à leur cible afin de mettre en avant leurs valeurs et leurs nouveaux produits. Le message publicitaire étant "*Decathlon, à fond la forme*" la marque va plus communiquer sur le bienfait du sport sur l'organisme que sur les fonctions des produits proposés. La communication utilise les différentes émotions produites avant/durant/pendant l'effort.

5.2. Impact du Covid-19 sur l'enseigne

Impacté dès le début de la pandémie en Chine, du fait de l'implantation de 140 magasins locaux, Decathlon a pu anticiper les effets de la crise en Europe et a pu bénéficier d'un impact positif de la crise Covid-19. En effet, les ventes en ligne ont augmenté et certains produits ont connu un « boom », ce qui a pu créer une pénurie durant la crise, comme par exemple, les vélos. Par exemple, les clients ont vidé le stock « vélo de ville » à la sortie du confinement (Noulet, 2020). De plus, l'application *Decathlon Coach*, créée en 2016, a permis à la marque de suivre ses clients même durant le confinement. La marque déclare avoir eu une augmentation de l'utilisation de son application. L'application est passée de 350 mille séances effectuées par semaine au double de ce chiffre pendant le confinement avec comme top 3 : Pilates, Musculation et running (Decathlon, 2020a). De plus, le site internet *Decathlon E-CLUB* met à disposition des cours collectifs en vidéo donnés par des coachs professionnels. Le planning propose plusieurs séances gratuites en direct et plusieurs séances payantes sur demande. Avant mars, le site enregistrait en moyenne 2.000 séances en direct et à la demande contre, 100 mille pendant le confinement. Finalement, le trafic sur le site *Conseil sport*, ayant pour objectif d'encourager et d'accompagner les sportifs au quotidien, a été multiplié par 3 de mars à mai 2020 (Decathlon, 2020a).

5.3. Mix marketing face au Covid-19

a) Promotion online

Decathlon possède une page pour chaque pays avec un contenu différent. Leur page Instagram « decathlonbe » possède 32.000 abonnés, contre 205.000 sur leur page Facebook « Decathlon Belgium » et 100 400 abonnés sur YouTube. Chaque magasin Decathlon possède également sa propre page Facebook, non certifiée, pour un contenu encore plus personnalisé. Nous allons cependant analyser les pages officielles belges certifiées de la marque.

1° Première vague

Premièrement, Decathlon utilise sa page Facebook afin de communiquer à ses clients **la fermeture** de leurs magasins (cf. annexe 38). Durant le confinement nous pouvons remarquer que les trois pages ont été fortement utilisées pour garder le contact avec les consommateurs. De nombreux *lives* ont été proposés avec un contenu très varié. Nous pouvons retrouver des

vidéos de sport, *#sportalamaison*, avec la collaboration de Basic-Fit ou avec leur coach sportif attitré (cf. annexe 39). Decathlon lance également le *#coolalamaison* et propose des vidéos conseil pour rester cool à la maison ainsi que des *lives* Yoga pour se détendre (cf. annexe 40). De plus la marque instaure différents Q&A avec des professionnels afin de répondre aux questions de leurs sportifs à propos d'un sport en particulier (cf. annexe 41).

Durant le mois de mai, nous pouvons retrouver une vidéo remerciant les clients pour leur réactions positives malgré les délais de livraison assez longs ainsi que les réponses tardives, et remerciant également les différents collaborateurs de Decathlon pour leur travail (cf. annexe 42). Le 11 mai, la marque annonce son ouverture sur la page Facebook avec une vidéo représentant les distances de sécurité comme un boulevard idéale pour différents sports (cf. annexe 43).

Durant la **période d'ouverture**, la marque continue d'illustrer les hashtags *#sportalamaison* et *#coolalamaison* de la même manière mais de façon moins récurrente. Nous pouvons retrouver des concours et challenges lancés par la marque comme un concours de danse sur Instagram ou un challenge de « 12h Home Trainer » sur YouTube. A partir du 27 mai, la marque décide de relancer ses posts commerciaux présentant les produits vendus en magasins (cf. annexe 44). Durant le mois de juin, la marque met en avant sa “green mission” qui a pour principe de diminuer l'impact de leur activité sur la planète (cf. annexe 45).

Le 29 juillet, nous pouvons retrouver une publication indiquant les nouvelles mesures imposées dans les magasins Decathlon afin de garantir la sécurité sanitaire (cf. annexe 46). Après cette date, le contenu proposé sur les réseaux sociaux est de plus en plus commercial et ne présente plus de lien avec la crise du Covid-19 (cf. annexe 49).

2° Deuxième vague

Le 31 octobre, la marque utilise une nouvelle fois la page Facebook sous l'hashtag *#bougeonsensemble*, pour annoncer la fermeture des magasins pour une durée indéterminée (cf. annexe 47). Le 30 novembre, la marque annonce la réouverture de ses magasins avec les mêmes précautions que celles prises précédemment (cf. annexe 48) Durant toute la deuxième vague, nous pouvons voir le retour de quelques séances de sport online ainsi qu'un *live* nutrition, associée à des publicités commerciales.

b) Place

1° Première vague

Le 16 mars 2020, certains magasins Decathlon décident de fermer leurs portes plus tôt afin de protéger leurs collaborateurs. Cependant, le *Click & Collect* et les livraisons restent toujours disponibles. Le 18 mars, tous les magasins physiques Decathlon sont obligés de fermer ainsi que leur *Click & Collect*. Il n'était donc plus possible pour la marque de distribuer ses produits par ce canal. Afin de continuer à proposer ses produits aux consommateurs, il était toujours possible de commander sur le site internet ou par téléphone et de se faire livrer son produit à domicile.

Une deuxième solution pour la marque fut de faire des collaborations avec des enseignes de supermarché, des distributeurs essentiels ouverts pendant le confinement. En Belgique nous pouvons retrouver des produits Decathlon dans les rayons de chez Carrefour et inversement retrouver des produits Carrefour bio dans les rayons du Decathlon Namur lors de sa réouverture. En France, la marque établit également une collaboration avec Franprix pour accompagner la majorité des sportifs au plus près de chez eux. Nous pouvons retrouver des produits de sport utile à la maison : tapis de sol, haltères, élastiques, cordes à sauter ou une roue abdominale, un pack idéal pour garder la forme chez soi durant un confinement (Decathlon, 2020b). Selon le responsable marketing et de communication de Decathlon Thomas Lejeune, *“ce genre de partenariat cadre bien avec la stratégie qui cherche à se rapprocher des clients au coeur des villes”* (Van Driessche, 2020)

De plus, la marque décide également de faire du marketing social. Cependant elle ne communique pas son action sur les réseaux sociaux mais diffuse l'information par des communiqués de presse pour les médias. En mars, Decathlon a décidé de fournir la technicité de son produit phare du rayon sports d'eau, le *“Easybreath”*, pour lutter contre le Covid-19. En effet, la combinaison entre le masque et un adaptateur permet de transformer ce masque de loisir en un équipement médical de protection individuelle afin de filtrer l'air inspiré. En réponse à la forte demande des hôpitaux pour l'utilisation du masque Easybreath, Decathlon décide le 23 mars de suspendre la vente de ce produit (Decathlon 2020d).

Le 11 mai, les magasins non-alimentaires peuvent **ouvrir leurs portes**. Decathlon applique les règles imposées par le gouvernement afin de réduire le risque de propagation et

instaure également de nouvelles idées comme des tonnelles à l'entrée afin de protéger les clients en file d'attente. Cependant ce n'est que le 29 juillet, que les magasins Decathlon imposent à ses clients de venir seul et de porter le masque ainsi que de limiter la visite à 30 minutes. Un compteur numérique de client est installé afin de garantir la distance sociale dans les magasins. La marque reprend également son *Click & Collect*, le client peut commander en ligne ou par téléphone et venir chercher ses articles à l'entrée du magasin.

2° Deuxième vague

La deuxième fermeture est assez différente pour l'enseigne. En effet, selon l'arrêté ministériel du 1er novembre, certains produits “essentiels” et services “vitaux” sont autorisés à être vendus en magasins. La marque a donc adapté ses magasins physiques en proposant les produits et services autorisés en magasin. Les vélos et les produits permettant le déplacement urbain, les services de réparation de vélos et les aliments pour animaux sont donc disponibles dans les magasins Decathlon. Concernant la réparation des vélos, un rendez-vous est nécessaire en fonction du service demandé.

Concernant les produits non disponibles en magasin, les consommateurs retrouvent l'offre complète sur le site internet et sur l'application Decathlon. Il est possible de se faire livrer son colis (pour le prix de 3 à 25 euros), de le récupérer dans un point relais (3 euros) le plus proche du domicile ou de se déplacer sur le site d'un magasin Decathlon. En effet, la marque instaure en plus un service “**Drive**” qui représente un principe de *Click & Collect* sans contact dans les 16 magasins les plus rentables. Le client commande son produit sur le site internet, et sa commande est préparée en magasin. La marque propose deux temps d'attente différents. Premièrement, le client peut récupérer son colis 3-4 jours (**Click & Collect normal**) au prix de 5 euros pour les petits colis (moins de 30 kg) ou 10 euros pour les plus gros colis (plus de 30 kg). La nouveauté proposée est le “**Click & Collect 1h**”. La commande peut être prête en une heure dans le magasin du choix au prix de 5 euros. Le client peut réceptionner sa commande soit en attendant dans sa voiture qu'un collaborateur apporte son colis soit en allant directement à l'entrée du magasin où un collaborateur lui remettra sa commande sans contact (Decathlon, 2020c).

Le 1^{er} décembre, tous les magasins Decathlon ont rouvert avec des règles d'hygiène strictes imposées. Il est toujours possible de choisir entre une livraison, un retrait en magasin

(« normal » gratuitement ou « dans l'heure » pour 3,50 euros) ou dans un point relais (pour 3 euros).

c) **Produit/service**

Comme vu précédemment, les clients avaient le choix entre plusieurs services afin de pouvoir continuer à effectuer leurs achats en sécurité, que ce soit pendant les fermetures des magasins ou pendant les ouvertures.

Durant le deuxième confinement, un nouveau service est arrivé chez Decathlon. En effet, depuis novembre, les clients ont la possibilité de « *chatter* » en direct avec un collaborateur afin de poser toutes leurs questions. Ce *chat* sera disponible sur les pages des différentes étapes d'achat (panier, page sur les méthodes de livraison et paiements).

Concernant la création de nouveaux produits, depuis la crise du Covid-19, Decathlon lance la vente de masques et de filtres pour le sport afin de protéger son entourage. La marque Btwin (sport cycle) crée et lance la vente aux sportifs d'un masque en tissu répondant aux spécifications européennes (cf. annexe 49).

d) **Prix**

Concernant la politique de prix de Decathlon, nous ne remarquons pas de baisse des prix produits. Cependant, nous pouvons analyser certaines promotions et offres faites sur les services payants. Durant toute la durée du premier confinement, le site internet E-club Decathlon offrait 100% des vidéos et la livraison des produits était également gratuite. Durant le deuxième confinement, nous pouvons remarquer que le prix du *Click & Collect* 1h a fortement varié et que le *Click & Collect* normal était payant durant le mois de novembre pour redevenir gratuit lors de l'ouverture des magasins.

5.4. **Conclusion**

Nous pouvons conclure que malgré la crise, la marque a pu adapté sa stratégie afin de ne pas se laisser couler. Malgré l'interdiction de sortir de chez soi, certaines activités sportives comme le vélo, le yoga, le Pilate ou encore la musculation ont permis à Decathlon d'augmenter ses ventes durant les deux confinements. Nous pouvons le voir dans l'orientation prise dans la stratégie de communication. En effet, les sports mis en avant durant la période ont

principalement concerné les sports possibles à faire à la maison. En plus de cibler ses produits, la marque a adapté le contenu de sa communication. Le premier rôle de sa communication a été **(1) d’informer le client** sur les différentes mesures prises par la marque. Par la suite, la marque se dirige vers des messages plus commerciales. Decathlon **(2) soutient et accompagne** son client dans le sport et la détente à la maison avec ses nombreux *lives* (#sportalamaison, #coolalamaison) et ses Q&A avec des professionnels. En plus de soutenir les consommateurs, la marque soutient le personnel médical avec le don de ses masques de plongée. Finalement, la marque utilise ses réseaux sociaux pour **(3) remercier** toutes les parties prenantes pour le combat quotidien contre le Covid-19. Nous pouvons remarquer que la marque réduit sa communication liée au Covid-19 au fur et à mesure du temps. Cette communication a permis à la marque de garder un contact avec le client et de créer une réelle relation sportive.

Concernant les canaux de distribution, la marque réussit à garder ses clients grâce à plusieurs solutions. En effet, en fonction des mesures gouvernementales, Decathlon continue de proposer les moyens de se procurer ses produits (*Click & Collect*, livraison et point relais), mais crée également de nouveaux services face à la demande des consommateurs comme le *Click & Collect 1h*.

De plus, la marque continue à adapter son offre en fonction des demandes de la société et de ses consommateurs. En plus du don des masques *easybreath* pour le corps médical, nous pouvons retrouver dans la gamme de Decathlon des masques en tissu et des filtres et instaurer un nouveau *chat* sur le site internet afin de résoudre tout questionnement de la part des clients.

Finalement, la marque continue d’écouter les consommateurs en leur offrant la livraison de leurs commandes ainsi que des séances online (e-club).

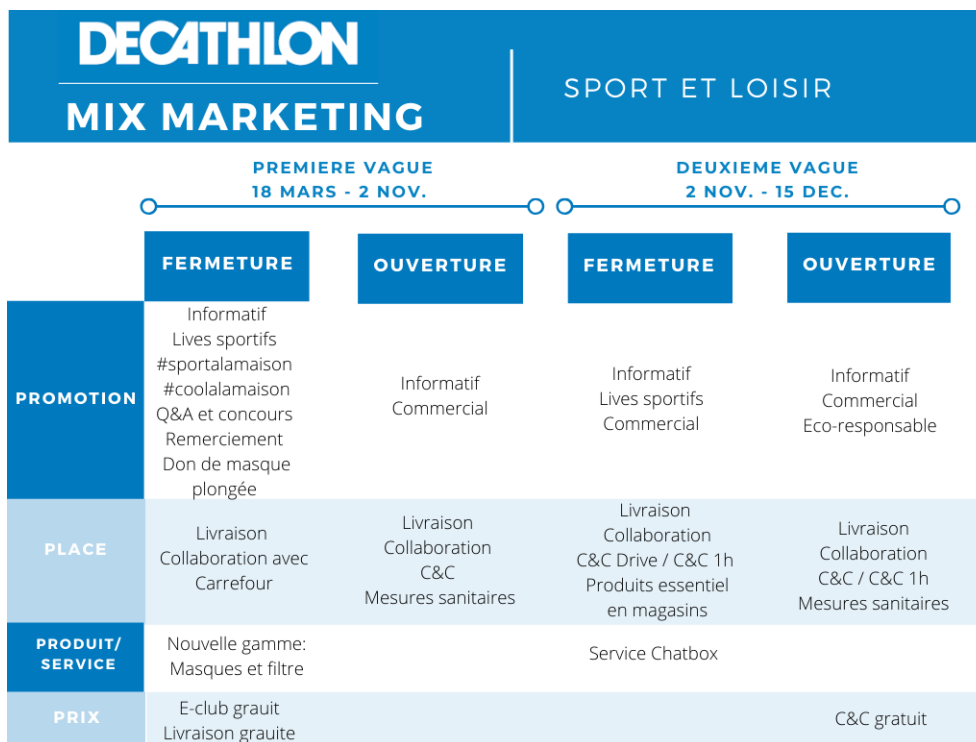


Figure 12 : Tableau récapitulatif du mix marketing Decathlon

III. Saturation des données

Après avoir exploré cinq entreprises de retail non-alimentaires, nous pouvons dire que nous arrivons à saturation des données. En effet, l'absence de thèmes nouveaux donne l'impression de ne plus rien apprendre en ce qui concerne l'objet de l'étude. D'un point de vue opérationnel, nous pouvons donc arrêter la collecte de données et analyser les résultats.

IV. Conclusion de l'étude exploratoire

Finalement, nous pouvons faire ressortir différentes réponses du mix marketing face au Covid-19. Dans ce point, nous allons découvrir les différents types de stratégies mises en place pour chaque P étudiés. Un tableau récapitulatif y sera présenté afin de pouvoir voir les divergences et ressemblances entre les entreprises analysées. Une légende des couleurs est disponible en annexe 51.

1. Promotion

Après avoir exploré différents cas et plusieurs secteurs, nous pouvons faire ressortir différents types de communication (des réseaux sociaux ou sur leur site internet) utilisés tout au long de la période analysée

- **Informatif** : la marque annonce la fermeture/ouverture des magasins. Elle informe également sur les dispositions mises en place afin de continuer les achats à distance et/ou sur les mesures prises pour la sécurité des clients et des collaborateurs.
- **Création d'expérience** : la marque propose un contenu d'expérience aux consommateurs afin de continuer à créer une relation avec le client. Le contenu de l'expérience reste dans la continuité de son expérience en magasin (e.g. Lives Facebook/Instagram, concours, jeux).
- **Non commercial** : la marque propose un message non commercial avec un contenu émotionnel de soutien, de remerciement ou d'encouragement envers le client et ses collaborateurs.
- **Commercial** : la marque promeut directement ses produits afin de les faire connaître sans faire référence à la situation actuelle.
- **Commercial mis en contexte** : la marque présente directement ses produits mais les propose à travers un contenu adapté à la crise et place le produit dans un contexte "Covid-19" afin de montrer que la marque est essentielle à la situation.
- **Conseil** : la marque propose au client des « séances » de Q&A, FAQ ou des articles afin de continuer à conseiller les consommateurs sur ses produits et sur ses services.
- **Marketing social/solidarité** : la marque promeut ses actions faites en soutien aux personnes dans le besoin durant cette crise sanitaire (e.g. don de produits).

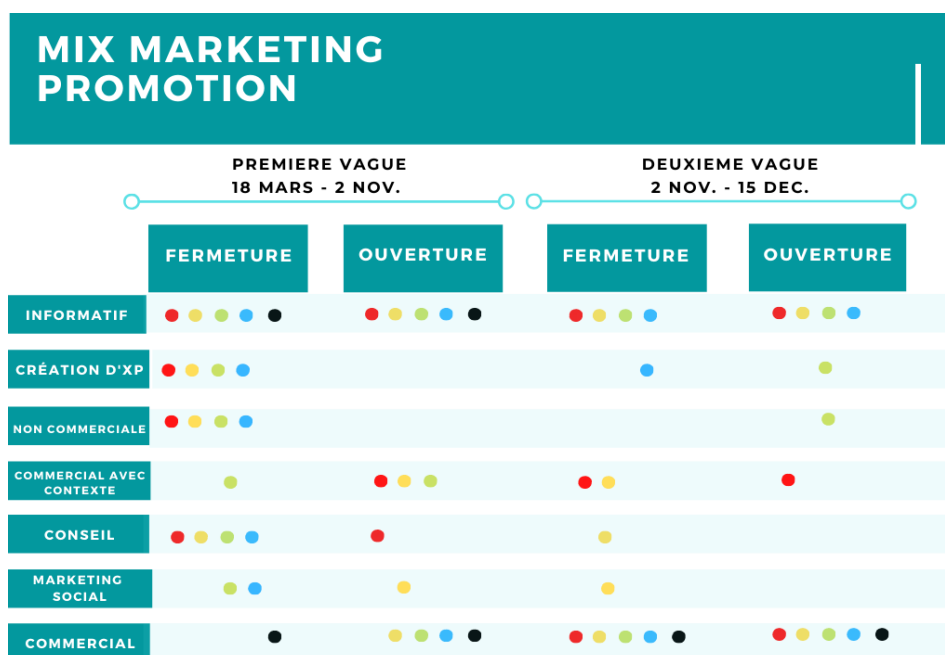


Figure 13 : Tableau récapitulatif « Promotion » des entreprises analysées

Nous pouvons retrouver dans le tableau ci-dessous les différentes stratégies appliquées par les marques analysées en fonction du moment de la crise. Nous pouvons y voir certaines divergences et ressemblances. Cependant, de manière générale, nous pouvons dire que les marques vont adapter leur contenu de communication et que la promotion est très différente entre les deux vagues.

Nous avons pu remarquer que durant la première vague, les marques vont montrer leur soutien envers les plus démunis, vont réellement soutenir les consommateurs avec de l'expérience digitale et proposent de nombreux conseils liés au confinement et au Covid-19. Le contenu sera plus subtil et humain avec du contenu non-commercial. Lors de l'ouverture des magasins, on insiste sur les mesures prises pour la sécurité du client et on continue à mettre en contexte la communication. L'objectif premier sera de créer une relation forte avec le client.

La deuxième vague est un peu plus commerciale. En effet, nous pouvons retrouver de nombreux posts informatifs et commerciaux promouvant directement les produits et services disponibles. Bien que les marques continuent d'adapter leur communication avec une mise en contexte de la promotion, nous pouvons remarquer que les marques changent d'objectif et reviennent plus vers un esprit de maximisation des ventes.

2. Place

Après avoir exploré différents cas et différents secteurs, nous pouvons faire ressortir différents types de Place prise par les enseignes tout au long de la période analysée :

- **Livraison sans contact à domicile ou point relais** : le consommateur commande ses produits en ligne ou par téléphone sur le site officiel de la marque et reçoit par la suite son colis à domicile ou dans un point relais.
- **Click & Collect** : le consommateur commande ses produits en ligne ou par téléphone sur le site officiel de la marque, et se déplace en magasin afin de récupérer son colis. Il existe certaines variantes comme le *Click & Collect* 1h ou le *Click & Collect* Drive.
- **Magasin physique avec mesures** : le consommateur se déplace en magasin afin de se procurer directement ses produits/services. Les mesures sanitaires sont mises en place afin de protéger les consommateurs et les collaborateurs.

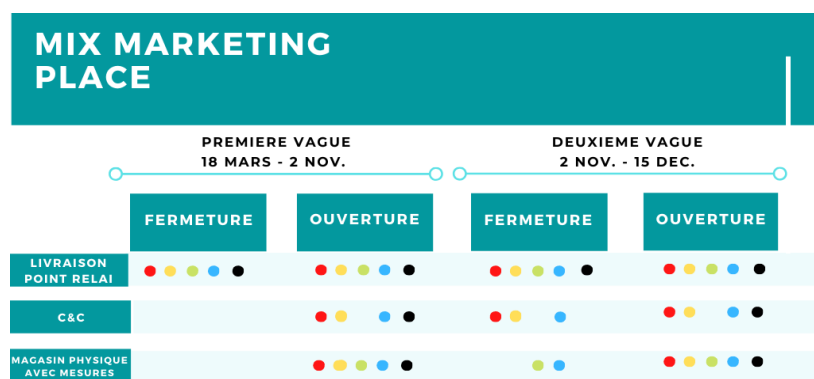


Figure 14 : Tableau récapitulatif « Place » des entreprises analysées

Nous pouvons retrouver dans le tableau ci-dessous les différentes stratégies appliquées par les marques analysées en fonction du moment de la crise. Nous pouvons y voir certaines divergences et ressemblances. Cependant, de manière générale, nous pouvons dire qu'en fonction des mesures prises, les organisations arrivent à s'organiser grâce aux ventes online (livraison et *Click & Collect*). De plus, chaque magasin ouvert a été organisé afin de garantir la sécurité sanitaire.

3. Produit/service

Concernant la stratégie des produits et des services, nous pouvons retrouver trois catégories différentes :

- **Création de produit** : la marque crée un nouveau produit innovant afin de répondre aux nouveaux besoins créés par la crise sanitaire (e.g. masque).
- **Création de service** : la marque propose de nouveaux services clients innovants afin de répondre aux différents nouveaux besoins ainsi que de répondre aux questions et inquiétudes des consommateurs (e.g. *Chatbox*, *FAQ*, *Q&A*).
- **Service adapté** : la marque propose aux consommateurs des alternatives virtuelles et/ou un renforcement de leurs services de base afin de continuer à servir leur clientèle malgré les restrictions (e.g. service de paiement digital)

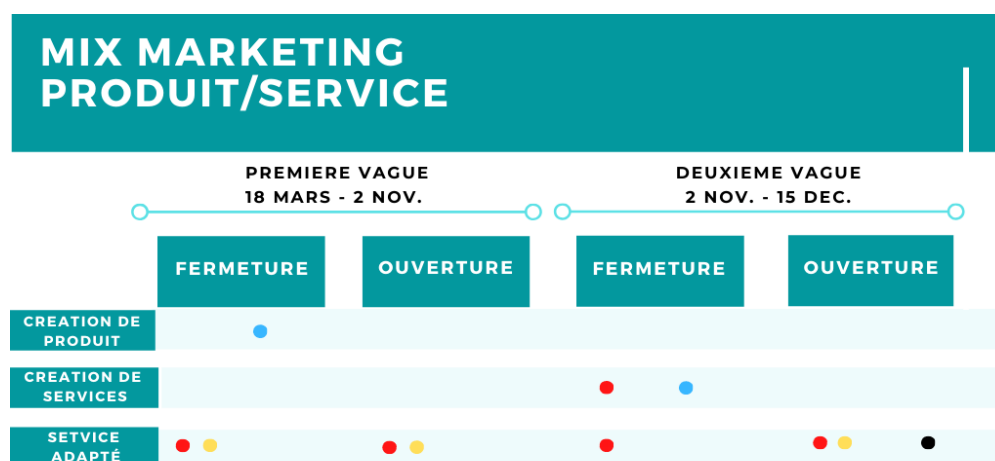


Figure 14 : Tableau récapitulatif « Produit/service » des entreprises analysées

Nous pouvons retrouver dans le tableau ci-dessous les différentes stratégies appliquées par les marques analysées en fonction du moment de la crise. Nous pouvons y voir certaines divergences et ressemblances. Cependant, de manière générale, nous pouvons dire que les marques ont augmenté leurs adaptations de services et des produits entre les deux vagues. Nous pouvons remarquer qu'en fonction des secteurs, les marques vont trouver des alternatives durant les fermetures et qu'elles vont perdurer durant les ouvertures.

4. Prix

Les entreprises continuent de dévoiler des approches innovantes pour inciter les acheteurs à continuer leurs achats malgré la crise. Nous pouvons retrouver plusieurs pratiques en commun dans les différents cas.

- **Frais accessoires réduits/supprimés** : les organisations proposent de rendre certains services gratuits comme les frais de livraison
- **Délai allongé** : les organisations proposent aux consommateurs des délais, comme le délai de retour, plus long vu les circonstances atténuantes.

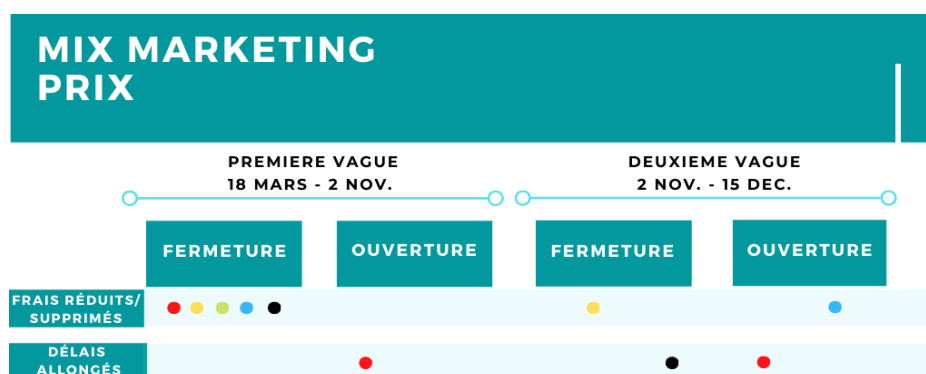


Figure 15 : Tableau récapitulatif « Prix » des entreprises analysées

Nous pouvons retrouver dans le tableau ci-dessous les différentes stratégies appliquées par les marques analysées en fonction du moment de la crise. Nous pouvons y voir certaines divergences et ressemblances. Cependant, de manière générale, nous pouvons dire que les marques ont essayé d'encourager les changements de canaux d'achat, avec différentes offres durant la première vague de façon plus importante.

CONCLUSION ET LIMITES

I. Conclusion

Nous avons vu dans la **partie théorique** de ce mémoire que la situation actuelle, causée par le virus Covid-19, était bien une crise organisationnelle de type sanitaire, externe, long terme. Nous avons également pu constater que la crise Covid-19 représentait une crise à responsabilité minimale des organisations, crise qui n'est pas encore arrivée à sa phase de cicatrisation. Le management de crise peut permettre aux organisations impactées par le Covid-19 de diminuer les risques et les incertitudes de l'environnement, en essayant de prendre le contrôle de la situation. Le marketing va pouvoir répondre aux attentes et évolutions des besoins des consommateurs, restaurer la confiance et satisfaire les marchés en proposant des réponses innovantes.

1. Nouvel environnement de crise

En plus de son impact sur l'ensemble de l'économie, la crise sanitaire Covid-19 a particulièrement touché le secteur du détail non-alimentaire avec l'obligation de fermer ses magasins physiques à deux reprises.

Premièrement, nous avons pu voir que le consommateur possède de nouveaux facteurs d'achat et met sa sécurité personnelle en avant. Nous avons également pu remarquer une forte augmentation du digital que ce soit pour acheter un produit ou que ce soit pour son divertissement personnel. Ce qui leur apporte efficacité et sécurité. Finalement, nous avons appris que le consommateur se fidélise plus difficilement à une marque qu'auparavant et s'engage de plus en plus, dans sa consommation, de façon responsable par solidarité envers la planète et envers les commerçants locaux. De plus, la crise économique a réduit le portefeuille financier du consommateur, suite à la baisse de leur revenu et à la hausse du chômage.

Deuxièmement, nous savons également que la crise a eu un impact sur l'ensemble du mix marketing des entreprises, et plus particulièrement durant les fermetures. Concernant le premier « P » **Promotion**, nous avons pu relever deux axes particulièrement touchés : le contenu et les canaux utilisés. Suite aux changements de comportement et à l'environnement d'incertitude, de nouvelles valeurs et attentes se sont ancrées dans l'esprit des consommateurs durant la crise

comme l'honnêteté, l'humanité, la sociabilité, la solidarité et l'empathie. De plus, nous avons pu voir une diminution des canaux offline et une augmentation des canaux online. Le deuxième « P » **Place** a naturellement pris une toute autre organisation suite aux fermetures des magasins physiques et aux mesures de sécurité imposées par les exigences gouvernementales (distanciation sociale, fermeture des magasins et recommandation de rester chez soi). Cependant, l'impact entre les deux fermetures a été différent. Durant le premier confinement, le gouvernement impose la fermeture totale des magasins physiques alors que durant le deuxième confinement, les *Click & Collect* et la vente physique des produits "essentiels" sont autorisés. Au sujet du troisième « P » **Produit**, nous pouvons constater que les consommateurs ont de nouvelles visions. En effet, leur demande a évolué vers des produits adaptés à la vie à la maison, au télétravail et à la sécurité sanitaire. Ce qui a changé la nécessité de certains produits. De plus, les services et conseils en magasin ont été mis à rude épreuve, que ce soit durant les fermetures ou les ouvertures. Le quatrième « P » **Prix**, a également connu quelques impacts mais semble être moins affecté étant donné que la tarification des produits dépend de la santé de l'économie.

2. Solutions Mix Marketing

Grâce à une **étude exploratoire** effectuée sur différents secteurs, nous avons pu découvrir les solutions que le mix marketing pouvait proposer afin de répondre à la crise sanitaire dans le secteur du retail non-alimentaire. Suite à cette étude de cas, nous avons pu faire ressortir différentes stratégies utilisées tout au long de la période analysée (18 mars - 15 décembre).

Tout d'abord, nous avons pu découvrir différentes stratégies de **Promotion** online afin de répondre aux nouveaux challenges. Le contenu proposé a été informatif, de création d'expérience, non commercial, commercial mis en contexte ou non, de conseil ou encore de marketing social avec solidarité. Nous avons pu remarquer que durant la première vague, la marque va réellement soutenir les consommateurs et créer une relation forte avec le client avec un contenu subtil et humain, rassurant et non commercial. Alors que la deuxième vague est plus commerciale avec un contenu informatif dans un esprit de maximisation des ventes. Ensuite, concernant la **Place** utilisée, nous remarquons que les commerces ont réussi à s'organiser en fonction des restrictions. Le commerce de détail se réinvente également face aux changements en créant un parcours d'achat *omnichannel*, sans friction, depuis la commande jusqu'à la consommation. En effet, les enseignes garantissent la sécurité sanitaire lors des ouvertures

(avec mesures supplémentaires), maximisent leur performance e-commerce ou encore innove leur canal de distribution en créant de nouvelles expériences d'achats adaptées (livraisons et *Click & Collect*). Concernant le **Produit**, plusieurs solutions ont été proposées : de la création de produit, à la création/adaptation de service (renforcé ou transformation virtuelle). Nous pouvons constater que les marques ont augmenté leur adaptation de services et des produits entre les deux vagues. Durant les fermetures, les enseignes vont trouver des alternatives aux services physiques et, qui pour certaines, vont perdurer durant les ouvertures. Finalement nous avons pu voir que les actions mises en œuvre, concernant le **Prix**, ont essentiellement eu pour objectif d'encourager les changements de canaux d'achat avec différentes offres de façon plus importante durant la première vague (frais accessoires réduits/supprimés et délai de retour allongé).

Nous pouvons donc dire que les spécialistes du marketing ont réussi à mettre en place plusieurs solutions et transformations digitales. Ceci afin de relever les défis commerciaux et de construire un mix marketing résilient face à cette crise. Nous avons pu découvrir de nombreuses réponses aux besoins et au nouveau *customer journey* en diffusant un bon message en fonction du moment de la crise et en adaptant l'ensemble du mix marketing. Nous pouvons retrouver dans le tableau suivant, un récapitulatif de la réponse à la question de recherche.

Réponse à la crise Covid-19 du mix-marketing <i>Secteur du retail non-alimentaire</i>		
Mix-Marketing	Impacts	Solutions
Promotion	Nouvelles valeurs attendues : humanité, transparence, solidarité et empathie Diminution des canaux offline Augmentation du digital	Réponse digitale rapide: Informatif, Création d'expérience, Non commercial , Commercial, Commercial mis en contexte, Conseil, Marketing social/solidarité.
Place	Augmentation du commerce en ligne 1ère vague : fermeture totale des magasins physiques (canal unique) 2ème vague : fermeture des magasins avec C&C et produits/ services "essentiels" autorisés physiquement (cross-canal) Ouvertures: Danger sanitaire	Expérience omnicanal: Livraison sans contact à domicile, Point relais, Click & Collect Magasins physiques avec mesures sanitaires (nombre de client limité, produits désinfectants disponibles, distanciation sociales, etc).
Produit/ service	Nouvelle vision de la nécessité Nouvelle demande (stay home) Appétit d'information plus faible Conseils et services plus difficile d'accès	Création de produit Création de service Service adapté/virtualisé
Prix	Crise économique : évolution économique instable et inflationniste Baisse de revenu	Frais accessoires réduits/supprimés Délai de retour allongé

Figure 14 : Tableau récapitulatif de la question de recherche

II. Limites et futures recherches

La première limite de cette étude est que nous ne pouvons pas généraliser les résultats de manière scientifique. Cette étude exploratoire donne des réponses à la problématique d'une population spécifique (secteur du retail non-alimentaire), mais ne prétend pas proposer une théorie « universelle » scientifique. En effet, les conclusions tirées d'un cas en particulier peuvent ne pas être transférables à d'autres contextes (McLeod, 2019). Deuxièmement, la crise Covid-19 n'est pas totalement terminée et son avenir reste incertain avec peu de réjouissance économique. Les recherches se sont arrêtées le 15 décembre 2020 alors que la crise continue de menacer le monde entier. Finalement, par sa méthodologie adaptée aux conditions actuelles de confinement, l'étude qualitative exploratoire s'est limitée à une base documentaire publique et n'a pas pris en compte les données privées et offline des entreprises.

Le domaine du mix marketing en temps de crise sanitaire tel que le Covid-19, peut faire l'objet de recherches plus approfondies car de nouveaux facteurs peuvent modifier la manière dont les entreprises répondent à la suite de cette crise. Afin de voir quelles ont été les réactions du mix marketing jusqu'à la fin de la crise, il serait intéressant de continuer ces observations. Une analyse post Covid-19 peut également suivre ce mémoire afin de découvrir le réel impact de la crise sur le secteur du retail non-alimentaire et sur le comportement des consommateurs. La gestion du mix marketing durant la crise Covid-19 reste donc un sujet important et pertinent pour des futures recherches encore plus approfondies.

BIBLIOGRAPHIE

Andreasen A.R, 2003. *Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace*. En ligne <https://core.ac.uk/download/pdf/194731541.pdf>

Arrêté ministériel du 18 mars portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus (2020). *Moniteur belge*, 18 mars, n°60, pp. 16038

Arrêté ministériel du 8 mai modifiant l'arrêté ministériel du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 (2020). *Moniteur belge*, 8 mai, n°124, pp. 3335

Arrêté ministériel du 1er novembre modifiant l'arrêté ministériel du 28 octobre 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 (2020). *Moniteur belge*, 1er novembre, n°308, pp. 7893

Bathelot, B. (2020). *Marketing de la rareté*. En ligne sur le site web de Définition Marketing <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-de-la-rarete/#:~:text=Le%20marketing%20de%20la%20rarete%C3%A9,profiter%20de%20sa%20rarete%C3%A9%20r%C3%A9elle>.

Banque Nationale de Belgique. (2020a). *Comptes annuels déposés et acceptés par la BNB*. En ligne <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e2s3#>

Banque Nationale de Belgique. (2020). *Les prix à la consommation dans le contexte de la crise du COVID-19*. En ligne <https://www.nbb.be/fr/articles/les-prix-la-consommation-dans-le-contexte-de-la-crise-du-covid-19>

Banque nationale de Belgique. (2020b). *La confiance des consommateurs progresse quelque peu en novembre*. En ligne <https://www.nbb.be/doc/dq/f/dq3/histo/pfe2011.pdf>

BFM Bourse. (2020). *Marché: Inditex (Zara) renoue avec les bénéfices au 2^e trimestre, le titre gagne 6%*. En ligne <https://www.tradingsat.com/actualites/marches-financiers/marche-inditex-zara-renoue-avec-les-benefices-au-2e-trimestre-le-titre-gagne-6-930705.html>

Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*. Germany, Bergische Universität Wuppertal: Springer.

Boelen C., (2019). *Amazon apparaît trois fois dans le Top 10 de l'e-commerce belge*. En ligne sur le site web de Gondola <https://www.gondola.be/fr/news/amazon-apparaît-trois-fois-dans-le-top-10-de-le-commerce-belge>

Boudreaux, B. (2005). *Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and confintency* (Mémoire de master). University of Florida, Florida

Carette, L & Barraulrt, C. (2020). Covid-19: quelle stratégie de communication pour les marques? En ligen sur le site web de CB news <https://www.cbnews.fr/tribune/covid-19-quelle-strategie-communication-marques-51050>

Chulte-Mecklenbeck M., Sohn M., de Bellis E., Martin N. & Hertwig R. (2013). *A lack of appetite for information and computation. Simple heuristics in food choice*. En ligne DOI: 10.1016/j.appet.2013.08.008

Colla, E. (2020). B. *Business Impact Changes in Consumer Behavior*.ESCP Research Institute of Management (ERIM). En ligne https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-82-FR-Colla_CHAIR.pdf

Constantinides, E., Fountain, S. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Direct Data Digit Mark Pract* 9, 231–244 (2008). <https://doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>

Coombs, W. T. & Holladay S.J. (2002). *Helping crisis management protect reputational assets: Initial tests of situational crisis communication theory*. *Management communication Quarterly*, 16, 165-186.

Coombs, W.T. (2007). *Protecting organizations during a crisis: The development and application of situation crisis communication theory*. En ligne DOI: 10.1177/089331802237233

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (3rded.). Los Angeles: SAGE

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4rded.). Los Angeles: SAGE.

Corbière, M & Larivière N,. (2020). *Méthode qualitative, quantitatives et mixtes*. Québec, Presse de l'Université du Québec

DataReportal (2020). *Digital 2020: Belgium*. En ligne, consulté le 6 novembre 2020 <https://datareportal.com/reports/digital-2020-belgium>

De Broqueville, O (2019). *New Business and e-commerce*. Slide/syllabus, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

Decathlon (2020a). *Au mois de Novembre : le sport continue*. En ligne https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiques/le-sport-continue

Decathlon (2020b). *Décathlon et Franprix: une collaboration test en Ile-de-France*. En ligne. https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiques/decathlon-franprix-une-collaboration-test-en-ile-de-france

Decathlon. (2020c). *Retrait en magasin*. En ligne consulté le 28 novembre 2020 https://www.decathlon.be/fr/service/_/R-a-click-and-collect

Decathlon. (2020d). *Le masque facial intégral de snorkeling "easybreath" adapté pour protéger les professionnels de réanimation*. En ligne https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiques/un-masque-facial-integral-de-snorkeling-easybreath-adapte-pour-protoger-les-professionnels-de-reanimation

Degraux X. (2020). *Les Belges et les réseaux sociaux: découvrez toutes les statistiques (2020)*. En ligne <https://www.xavierdegraux.be/reseaux-sociaux-belgique-statistiques-2020>

E-marketing. (n.d). *Fast Fashion*. En ligne <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Fast-fashion-241796.htm>

Eurostat. (2020a). *Impact of Covid-19 crisis on retail trade*. En ligne consulté le 29 octobre 2020 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Impact_of_Covid-19_crisis_on_retail_trade

Eurostat (2020b). *EU-27, development of retail trade volume according to mode of sales, January to August 2020*. En ligne https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:EU-27,_development_of_retail_trade_volume_according_to_mode_of_sales,_January_to_August_2020.png

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: Amacom.

Fnac Darty. (2020a). *Résultats semestriels 2020*. En ligne http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2020/07/CP-Fnac-Darty-Re%CC%81sultats-semestriels-2020_DEF.pdf

Fnac Darty. (2020b). *Mise en œuvre de mesures de lutte contre la propagation du Covid-19 Conséquences pour le Groupe Fnac Darty*. En ligne http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2020/03/CP-Coronavirus_VF_VDEF.pdf

Fnac Darty. (2020c). *Impacts de la crise COVID-19*. En ligne http://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2020/04/Fnac_Darty_CP_T1-2020-1.pdf

Fondation Yves Rocher (2002). *S'engager pour la biodiversité*. En ligne consulté le 30 novembre 2020 <https://www.yves-rocher-fondation.org/la-fondation-2/>

Gentil, A-S. (2020). *La communication de crise? Même pas peur*. En ligne sur le site web We are com <https://www.wearecom.fr/2020/06/communication-de-crise-conseils/>

GeoConsulting. (n.d.). *Retail : Le COVID-19, Un Accélérateur De Tendances ?* En ligne <https://www.geoconsulting.be/retail-le-covid-19-un-accelerateur-de-tendances/>

Glaeser, W. (2020). *Leadership skills & strategies, VUCA world*. En ligne <https://www.vuca-world.org/>

Guinebault, M. (2020). *Covid-19: quel discours de marque adopter face à la crise*. En ligne, consulté le 17 novembre sur le site web de Fashion Network. <https://fr.fashionnetwork.com/news/Covid-19-quel-discours-de-marque-adopter-face-a-la-crise-,1199103.html>.

Serraf, G. (n.d.). *Marketing social (ou marketing des causes sociales)*. En ligne sur le site web de e-marketing <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Marketing-social-marketing-causes-sociales-242250.htm>

Guyot O. (2020). Conférence BigBoss: Delsey, Gemo et Yves Rocher analysent l'impact de la crise sur les habitudes de consommation. En ligne sur le site web de Fashion Network <https://fr.fashionnetwork.com/news/Conference-bigboss-delsey-gemo-et-yves-rocher-analysent-l-impact-de-la-crise-sur-les-habitudes-de-consommation,1252641.html>

He H, & Harris, L (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Elsevier Journal of Business Research Volume 116*, pp 176-182 doi : 10.1016/j.jbusres.2020.05.030

Heiderich, D. (2010). *Plan de gestion de crise*. Paris : Dunod

Hongwei H. & Lloyd H. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*

Volume 116, 2020, pp.176-182. En ligne http://dspace.urbe.university/home/bitstream/123456789/62/3/Impact%20of%20Covid-19_Journal%20of%20Business%20Research.pdf

IKEA (2020b). *IKEA Belgique rouvre les portes pour une visite en magasin et le service Click & Collect à partir du 11 mai*. En ligne. Consulté le 27 novembre 2020 <https://press.ikea.be/ikea-belgique-rouvre-les-portes-pour-une-visite-en-magasin-et-le-service-click--collect-a-partir-du-11-mai>

IKEA. (2020c). *Information Coronavirus*. En ligne consulté le 20 novembre 2020 <https://www.ikea.com/be/fr/stores/informatie-coronavirus-pub8e1cc460>

IKEA. (2020d). *IKEA Belgique annonce de solides performances commerciales grâce à l'esprit d'entreprise*. En ligne

<https://press.ikea.be/ikea-belgique-annonce-de-solides-performances-commerciales-grace-a-lesprit-dentreprise>

IKEA. (2020e). *IKEA Belgique annonce de solides performances commerciales grâce à l'esprit d'entreprise*. En ligne <https://press.ikea.be/ikea-belgique-annonce-de-solides-performances-commerciales-grace-a-lesprit-dentreprise>

Inditex. (2020a). *Interim Half Year 2020*. En ligne
<https://www.inditex.com/documents/10279/648175/Interim+Half+Year+2020+Results.pdf/99a87d4a-a39f-28a1-5e4d-a2286c5713d3>

Inditex. (2020b). *Interim half year 2020 results*. En ligne
<https://www.inditex.com/documents/10279/648111/INDITEX+1H2020+Results.pdf/bbdb0fd0-4585-034f-3201-a57f47b4ff38>

Inditex. (2020d). *Inditex returns to profitability and generates €734 million net cash in the second quarter*. En ligne
<https://www.inditex.com/en/article?articleId=653527&title=Inditex+returns+to+profitability+and+generates+%E2%82%AC734+million+net+cash+in+the+second+quarter>

Inditex (2020e). *Interim three month 2020 results*. En ligne
<https://www.inditex.com/documents/10279/648111/Q1+2020+Results.doc.pdf/46dbf15a-26ff-a405-5e18-c41a90f647e1>

Kenton W., 2020. *Fast-Moving Consumer Goods (FMCG)*. En ligne sur le site web de Investopedia
<https://www.investopedia.com/terms/f/fastmoving-consumer-goods-fmcg.asp#:~:text=Fast%2Dmoving%20consumers%20goods%20are,the%2Dcounter%20drugs%20like%20aspirin.>

Kohan, SE. (2020). *Fast Fashion Leaders H&M and Zara; Weathering The Pandemic*. En ligne sur le site web de Forbes <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2020/03/30/fast-fashion-leaders-hm-and-zara-weathering-the-pandemic/?sh=4e0d994117a2>

KPMG. (2020a). *Responding to consumer trends in the new reality*. En ligne
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/consumers-new-reality.pdf>.

KPMG. (2020b). *Consumer and the new reality*. Consulté le 29 octobre 2020. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/09/consumers-and-the-new-reality-banking.pdf>

KPMG. (2020c). *Gestion de crise et continuité d'activité*. En ligne, consulté le 29 octobre 2020.
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-conseil-gestion-crise.pdf>

Larousse. (2020). *Crise*. En ligne consulté le 2 septembre 2020
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>

Lê. (2020). *Groupe Yves Rocher. « Cette année, pour la première fois, nous allons perdre de l'argent »*. En ligne sur le site web Ouest France <https://www.ouest-france.fr/bretagne/saint-malo-35400/groupe-yves-rocher-cette-annee-pour-la-premiere-fois-nous-allons-perdre-de-l-argent-6965861>

Lejeune, C. (2014). *Méthode qualitative Partie 2* [vidéo]. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=sr2RqroAeNg&feature=youtu.be>

Lendrevie, J. & Lévy, J. (2014), *Mercator (11e édition)*. Paris: DUNOD.

Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum Associates.

Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: facing risk and responsibility (2nd ed.)*. New York : Routledge

Leroy, J (2020). *Les commerces peuvent-ils OUI ou NON interdire le paiement en liquide ? Voici la réponse finale*. En ligne sur le site web de RTL info <https://www.rtl.be/info/vous/temoignages/coronavirus-en-belgique-certains-magasins-refusent-a-present-l-argent-liquide-1219446.aspx>

Libaert, T., Baygert, N., Motulsky, B., Vanderbiest, N. & Vicherat M. (2018). *Communication de crise*. Pearson: France

LinkedIn. (2020). *How Marketing Budgets and Strategies Are Being Impacted by COVID-19*. En ligne <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-news/2020/how-marketing-budgets-and-strategies-are-being-impacted-by-covid>

Marketing charts. (2020). *Four points about COVID-19's impact on Marketing*. En ligne <https://www.marketingcharts.com/business-of-marketing-113962>

Martin-Neuning R. & Ruby B.M. (2020). *What Does Food Retail Research Tell Us About the Implications of Coronavirus (COVID-19) for Grocery Purchasing Habits?* En ligne doi: 10.3389/fpsyg.2020.01448

Manceau, J-J. (2019). *La stratégie de Decathlon pour rebondir en 2019*. En ligne sur le site web de Forbes <https://www.forbes.fr/business/la-strategie-de-decathlon-pour-rebondir-en-2019/#:~:text=Par%20ailleurs%2C%20Decathlon%20a%20r%C3%A9ussi,Enfin%20en%20Chine%2C%20Decathlon%20patine>.

Maverick J.B., (2020). *Hard and Soft Goods in Retail* En ligne sur le site web Investopedia <https://www.investopedia.com/ask/answers/070715/what-do-hard-and-soft-goods-retail-sector-refer.asp#:~:text=Hardlines%20and%20softlines%20are%20the,as%20appliances%20or%20sports%20equipment>

McLeod, S. A. (2019). *Case study method*. En ligne sur le site web de Simply Psychology <https://www.simplypsychology.org/case-study.html>

McKinsey. (2009). *The consumer decision journey*. En ligne <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Ins>

ights/The%20consumer%20decision%20journey/The%20consumer%20decision%20journey.pdf?shouldIndex=false

McKinsey (2020a). *Future of retail operations: Winning in a digital era*. En ligne https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Future%20of%20retail%20operations%20Winning%20in%20a%20digital%20era/McK_Retail-Ops-2020_FullIssue-RGB-hyperlinks-011620.pdf

McKinsey (2020b). *Rapid revenue recovery after the crisis: Strategies for success*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Rapid%20revenue%20recovery%20after%20the%20crisis%20Strategies%20for%20success/Rapid-revenue-recovery-after-the-crisis-Strategies-for-success-vF.pdf?shouldIndex=false>

Miles & Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives (2eme éd)*. Paris, De Boek Supérieur

Moore, S. & Seymour, M. (2005). *Global Technology and Corporate Crisis (1^{er} ed.)*. London : Routledge

Mvele, S.H. (2020). *La confiance du consommateur à l'épreuve de la covid: une analyse au prisme de la RSE*. In z Les Presses Universitaires de Yaoundé, *Épidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation covid-19* (pp. 217-233).

Nesterenko. (2020). *Marketing during the covid-19 crisis : cases, strategies, examples*. En ligne sur le site web eSpuntnik <https://esputnik.com/en/blog/marketing-during-covid-19-crisis-cases-strategies-examples>

Nielsen. (2020). *Covid-19 has flipped the value proposition of omnichannel shopping for constrained consumers*. En ligne, consultée le 10 novembre 2020 <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-has-flipped-the-value-proposition-of-omnichannel-shopping-for-constrained-consumers/>

Nielsen. (2020b). *Billion in consumer spending are shifting as covid-19 forces widespread retail disruption*. En ligne <https://www.nielsen.com/global/en/insights/article/2020/billions-in-consumer-spending-are-shifting-as-covid-19-forces-widespread-retail-disruption/>.

Nowland R., Necka E.A., Cacioppo J.T. (2017). *Loneliness and social internet use: Pathways to reconnection in a digital world?* En ligne <https://doi.org/10.1177/1745691617713052>

Noulet, J-F. (2020). *Covid-19 : le succès fou des vélos provoque la pénurie de cycle et de pièce détachées*. En ligne sur le sit web de RTL https://www.rtf.be/info/societe/detail_covid-19-le-succes-fou-des-velos-provoque-la-penurie-de-cycles-et-de-pieces-detachees?id=10515439

OECD. (2015). *The Changing Face of Strategic Crisis Management*, OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249127-en>

OIT. (2020). *Impact du Covid-19 sur l'industrie textile et les acteurs de l'habillement, du cuir et de la chaussure*. En ligne https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_744688.pdf

Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.

Pearson, C. & Clair, J.A. (2008). *Reframing Crisis Management*. In A. Boin (Ed.), *Crisis Management* (Vol. 2, pp. 1-24). Los Angeles: Sage Publications.

PetitWeb (2020). *Comment Yves Rocher aborde le deuxième confinement*. En ligne <https://www.petitweb.fr/commerce/comment-yves-rocher-aborde-le-deuxieme-confinement/>

Pinsdorf, M. K. (1987). *Communicating when Your Company is Under Siege: Surviving Public Crisis*. Lexington, Mass : Lexington Books.

Pras, B. (2009). Marketing et crise : Entre des réponses de fond et le marketing de la crise. *Revue française de gestion*, 193(3), 43-50. En ligne <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-3-page-43.htm>

PWC. (2020). *Global Crisis Centre: Crisis management and response*. En ligne consulté le 22 octobre 2020 <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions.html>

PWC. (2020b). *The consumer transformed*. En ligne https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insightssurvey.html?utm_campaign=sbpwc&utm_medium=site&utm_source=articlebox

Raimond H. (2020). *Nouveaux comportements des consommateurs*. En ligne sur le site web de digital wallonia <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/nouveaux-comportements-consommateurs>

Raymond, J. (2020) *The 4Ps of Marketing Amid COVID-19: Strategy Reassessment and Adjustment*. En ligne sur le site web de MarketingProfs <https://www.marketingprofs.com/articles/2020/42801/the-4ps-of-marketing-amid-covid-19-strategy-reassessment-and-adjustment>

Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management lessons from the airline industry*. Westport, CT : Quorum

RetailDetail (2020). *Ingka Group (Ikea) : érosion du chiffre d'affaires, mais explosion des ventes en ligne*. En ligne <https://www.retaildetail.be/fr/news/maison-d%C3%A9co/ingka-group-ikea-%C3%A9rosion-du-chiffre-d%E2%80%99affaires-mais-explosion-des-ventes-en-ligne>.

Roggeveen, A & Sethuraman, R. (2020). *How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing*. *Journal of Retailing*, 96(2): 169–171. doi: 10.1016/j.jretai.2020.04.002

Santos, E. (2020). *Comment fidéliser vos clients pendant l'épidémie de COVID-19*. En ligne sur le site web de synchroteam <https://www.synchroteam.fr/blog/2020/08/18/comment-fideliser-vos-clients-pendant-lepidemie-de-covid-19/>

Sciensano. (2020). *Coronavirus covid-19*. En ligne consulté le 28 novembre 2020 <https://covid-19.sciensano.be/fr/covid-19-informations-generales>

Secrétariat général de l'Union Benelux (2017). *Le commerce de détail au sein du Benelux à l'horizon 2025*. En ligne <https://www.benelux.int/files/5314/8976/2387/526-Retail-FR-draft4.pdf>

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organisational Crisis*. USA: Praeger Publishers. Los Angeles: SAGE.

Silayoi, P. & Speece, M. (2004). *Packaging and purchase decisions: An exploratory study on the impact of involvement level and time pressure*. *British Food Journal*, Vol. 106 No. 8, pp. 607-628. En ligne <https://doi.org/10.1108/00070700410553602>

Société Générale. (2019). *Belgique: le marché*. En ligne <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/belgique/marche-distribution>

SPF Economie. (2020). *Impact économique du coronavirus*. En ligne consulté le 20 octobre 2020 <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du#:~:text=Selon%20les%20perspectives%20%C3%A9conomiques%20de,3%2C6%20%25%20en%202021.>

Sendcloud. (2020). *47% des consommateurs ont préféré commander auprès de commerçants locaux pour soutenir l'écosystème Français*. En ligne, Consultée le 11 novembre 2020: <https://sendcloud.prowly.com/108107-47-des-consommateurs-ont-prefere-commander-aupres-de-commerçants-locaux-pour-soutenir-lecosysteme-francais>

Statista. (2020b). *Nombre de points de vente du groupe Inditex en janvier 2016 et 2019*. En ligne <https://fr.statista.com/statistiques/543840/inditex-nombre-points-vente-marque-monde/>

Stephens K.K. & Malone P.C. (2005). *International Journal of Business Communication*. Volume: 42 issue: 4, page(s): 390-419. DOI: 10.1177/0021943605279057

Schuiling, I. (2018). *Advanced Strategic Marketing*. Syllabus, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

Talbot, P. (2019). *How The Coronavirus Pandemic Impacts Marketing Strategy*. En ligne sur le site web de Forbes <https://www.forbes.com/sites/paultalbot/2020/03/19/how-the-coronavirus-pandemic-impacts-marketing-strategy/?sh=508f268f4dc2>

Teisson G., *Dove met en lumière les marques d'héroïsme sur le visage des soignants*. En ligne sur le site web de ta pub <https://www.danstapub.com/dove-courage-is-beautiful-coronavirus-crise-canada/>.

UCM (2020). *Communication et covid-19: dois-je continuer à communiquer?* En ligne consulté le 17 novembre 2020 <https://www.ucm.be/actualites/communication-et-covid-19-dois-je-continuer-communiquer>

Vanden Borre. (2020a). *2 enseignes, 1 groupe solide*. En ligne <https://jobs.fnacvandenborre.be/fr/qui-sommes-nous/>

Vanden Borre. (2020b). *Contrat de confiance, Souriez ! Vous avez bien choisi*. En ligne <https://www.vandenborre.be/fr/contrat-de-confiance>

Van Driessche. (2020). *Des produits Carrefour Bio proposés au Decathlon de Namur*. En ligne sur le site web de l'écho <https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/des-produits-carrefour-bio-proposees-au-decathlon-de-namur/10250595.html>

Van Laethem V., Body, L. (2008). *Le plan marketing (2è éd.)*. Paris, Dunot

Volpi R. (2003). *A propos du management de crise*. En ligne <https://rii.fr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc69.pdf>

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitative et recherche en gestion*. Paris, Economica

Walters, D.& White, D. (1989) *Retail marketing Management*. Macmillan International Higher Education
En ligne https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=BjZdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR8&dq=marketing+role+retail&ots=8aV0Ustr0zd&sig=wwpIpSX3b9komc8gUm3nirKKWLw&redir_esc=y#v=snippet&q=mix%20marketing&f=false

Yves Rocher. (2020). *L'histoire de Monsieur Yves Rocher*. En ligne, consulté le 2 décembre 2020 <https://www.yves-rocher.be/actbeautifullhistoire-de-monsieur-yves-rocher>

Yves Rocher. (2020b). *Act beautiful*. En ligne consulté le 2 décembre 2020 <https://jobs.yves-rocher.be/fr>

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. 3rd Ed. London : Sage Publications.

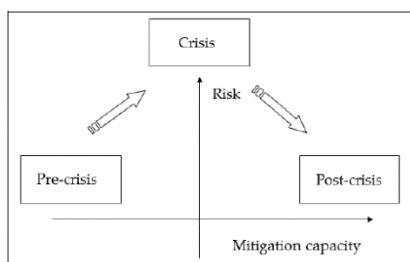
Zaremba, A.J. (2010). *Crisis communication, Theory and practice*. New-York : Routledge.

Zimmer, H. and Jonckheere, J. (2020). *Les prix à la consommation dans le contexte de la crise du COVID-19*. En ligne sur le site web de la banque nationale de Belgique https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2020/ecoreviii2020_h6.pdf

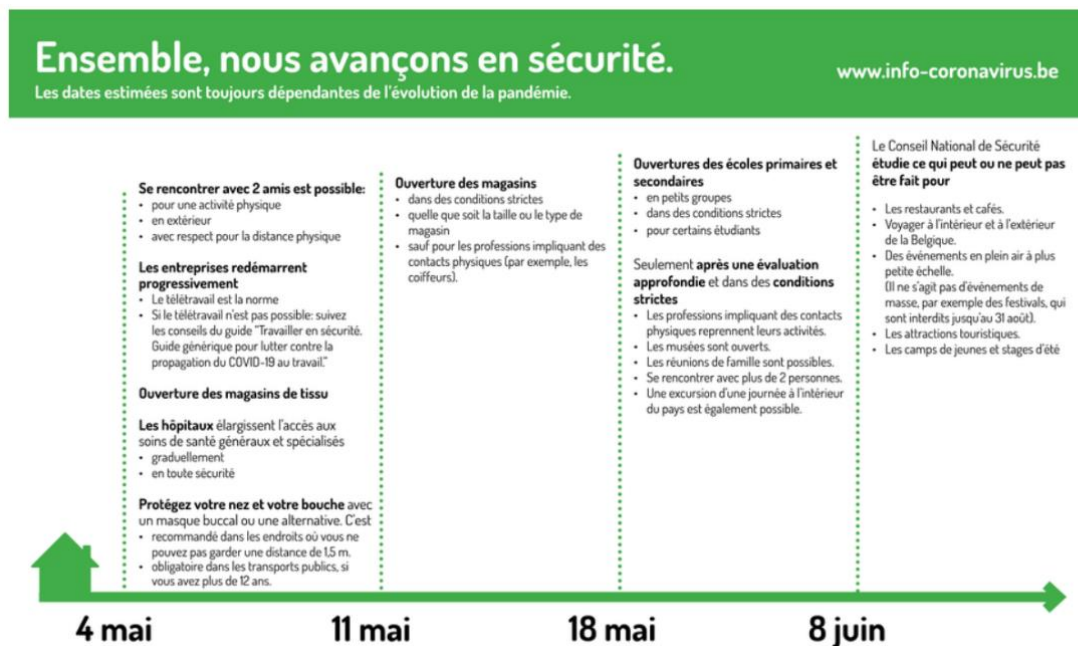
ANNEXES

I. Revue de littérature

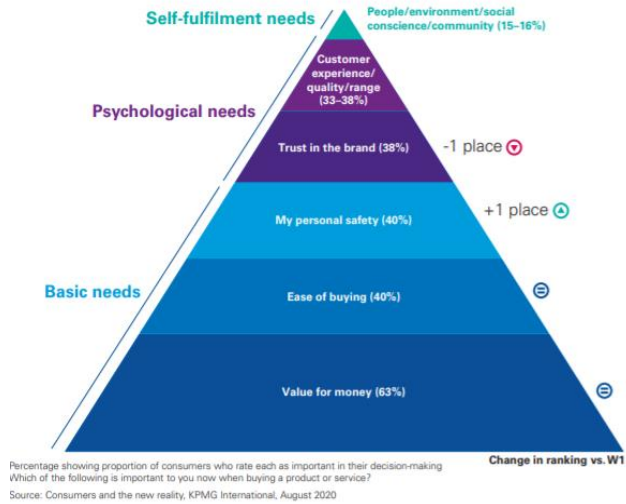
Annexe 1. Crisis model - Timothy Coombs (2012)



Annexe 2. Déconfinement



Annexe 3. Facteurs d'achat - KPMG



Annexe 4. Exemple de publicités adaptées au Covid-19

On télétravaille,
Mais on n'oublie pas
de rester belle !

3SUISSSES



Une collection
Réédition,
parce-que la
mode ne s'arrête
jamais !

Belle, belle, belle
comme toujours !

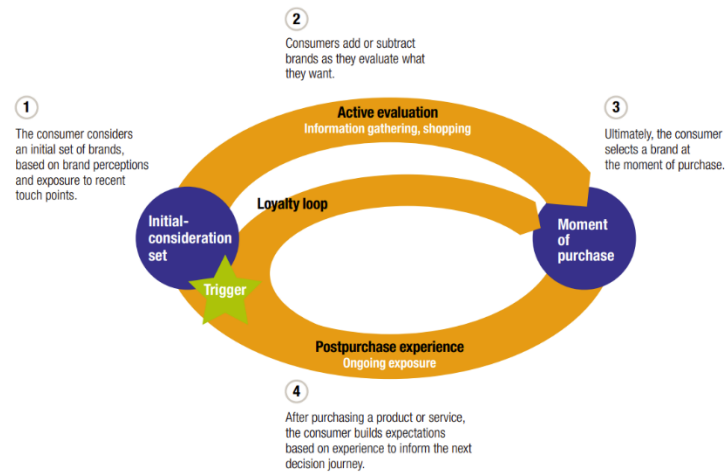
DON'T MISS IT!



125
79

Annexe 5. The consumer decision journey – McKinsey (2009)

The consumer decision journey



II. IKEA

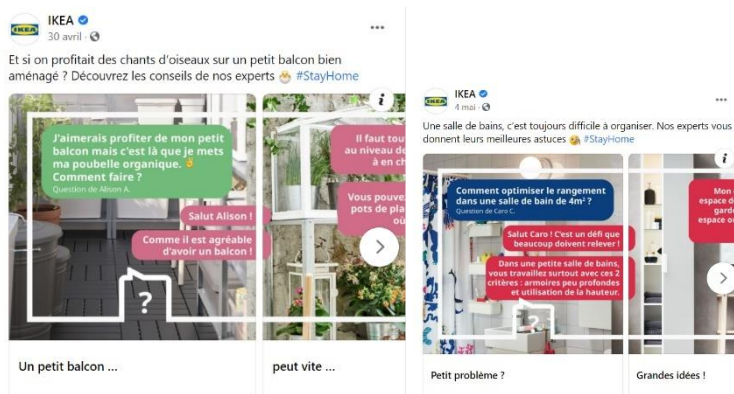
Annexe 6. Posts Facebook informatif (16 mars/3 avril)



Annexe 7. Campagne #StayHome



Annexe 8. Q&A Ikea – Nos experts vous répondent (30 avril)



Annexe 9. Fermeture des portes (4 novembre)



Annexe 10. 16 novembre – changement de page de couverture (16 novembre)



Annexe 11. Contenu commercial adapté – Halloween (28 octobre)



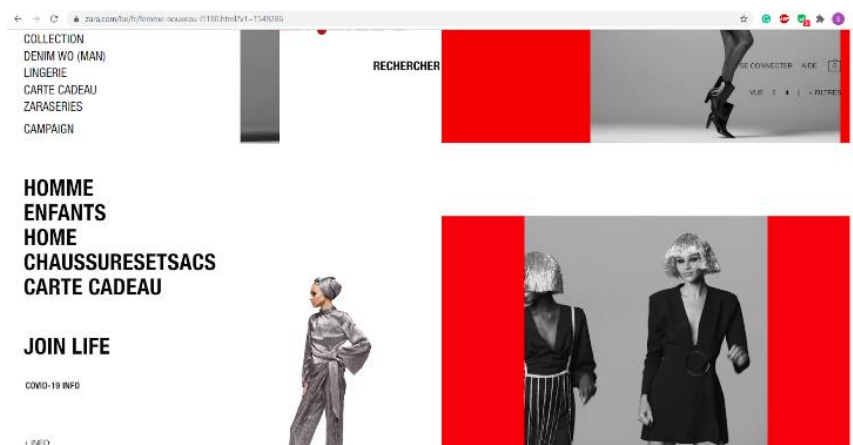
Annexe 12. Compte Instagram France (octobre)





III. ZARA

Annexe 13. Onglet « Covid-19 »



Annexe 14. Newsletter France



Annexe 15. Mode de livraison et retours (5 décembre)

CHOISISSEZ VOTRE MODE DE LIVRAISON

LIVRAISON EN MAGASIN

☐ lundi 14, décembre - mercredi 16, décembre

GRATUITE

POINT RELAIS

☐ lundi 14, décembre - mercredi 16, décembre

3,95 EUR

LIVRAISON À DOMICILE

☐ lundi 14, décembre - mercredi 16, décembre

3,95 EUR

Retrait en magasin ZARA - GRATUIT

Dans le magasin de votre choix en 3-5 jours ouvrables.

Gardez à l'esprit que la personne qui se présente pour récupérer la commande doit simplement présenter le code QR du ticket de caisse électronique tant qu'elle est l'acheteur. Si une autre personne vient à sa place, elle doit également présenter une pièce d'identité.

Livraison à domicile :

- **Livraison standard - 3,95 EUR / GRATUIT À PARTIR DE 50 EUR D'ACHAT**

Le délai estimé de livraison varie entre 3-5 jours ouvrables, selon l'adresse de livraison.

- **Livraison express - 9,95 EUR**

Le délai estimé de livraison varie entre 1-2 jours ouvrables.

Non disponible pour les commandes comprenant des articles ZARA HOME.

Point de livraison - 3,95 EUR / GRATUIT À PARTIR DE 50 EUR D'ACHAT

Sur le point de livraison de votre choix en 3-5 jours ouvrables.

Nous vous informons des points de livraison disponibles au moment de l'achat.

Rappelez-vous que pour récupérer votre commande il est nécessaire que vous présentiez une pièce d'identité. Si la personne qui fait le retrait de la commande est différente de la personne qui a effectué l'achat, une autorisation écrite et une copie de la carte d'identité de l'acheteur devront être présentées.

Veuillez noter que les livraisons sont effectuées seulement les jours ouvrables.

INFORMATION COVID-19

Nous aimerions partager avec vous les actions que nous mettons actuellement en place face à la situation actuelle et à la réouverture de nos magasins.

Assurer la santé de l'ensemble de nos clients et de nos équipes est notre priorité.

LIVRAISON

Les sociétés de transport sont en train d'adapter leurs processus de livraison afin d'assurer leur sécurité.

RETRAIT EN MAGASIN

Nous avons rouvert tous nos magasins, vous pouvez donc aller récupérer vos commandes.

RETOUR

Les achats effectués en magasin entre le 03/10/2020 et 01/12/2020 pourront être rendus jusqu'au 31/12/2020 inclus.

Nous vous remercions de votre compréhension pour les éventuels retards qui pourraient avoir lieu et restons à votre disposition sur Zara.com pour tout ce dont vous pourriez avoir besoin.

IV. YVES ROCHER

Annexe 16. Posts informatifs Facebook & Instagram (17 mars)



Annexe 17. Contenu non commercial

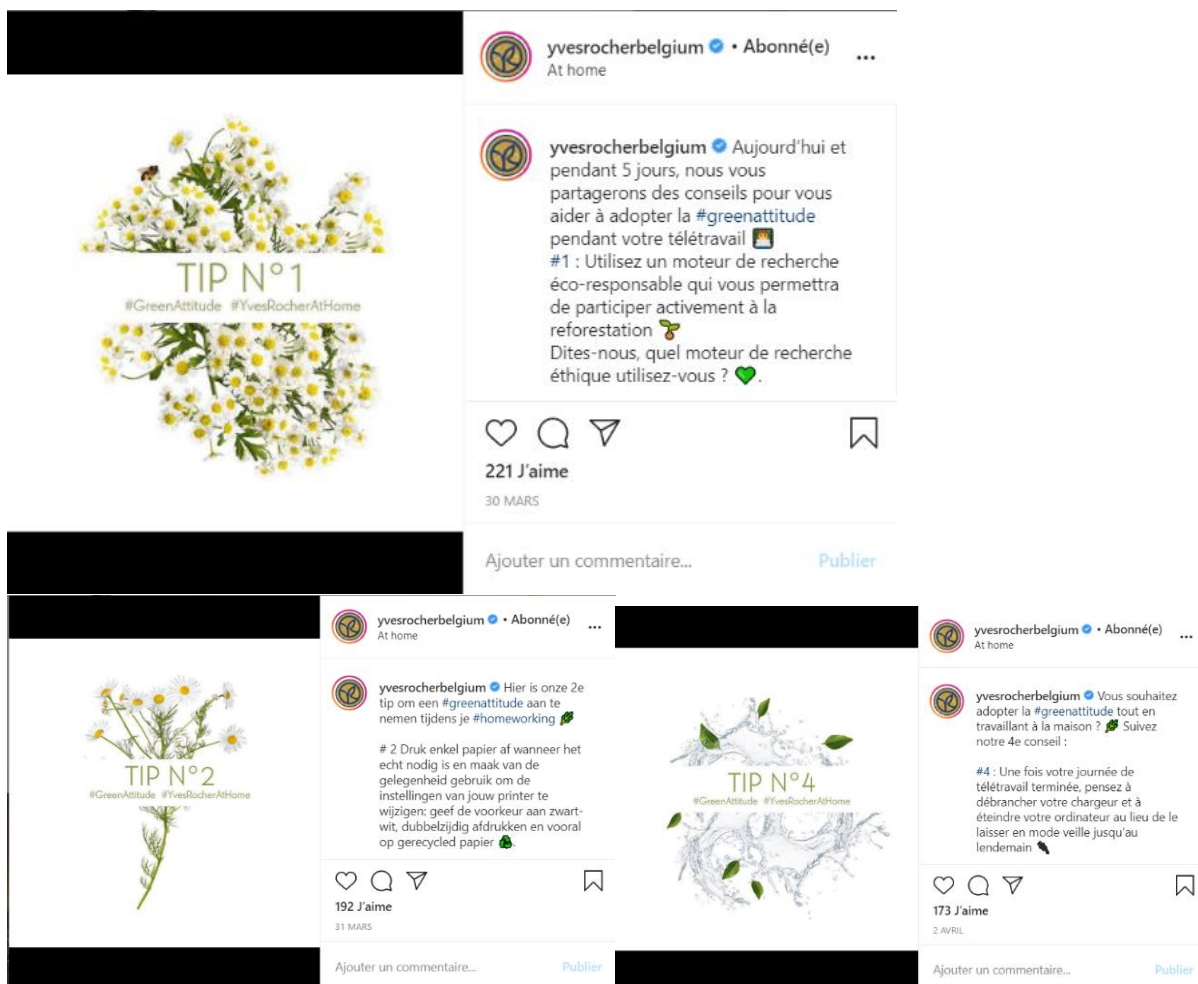


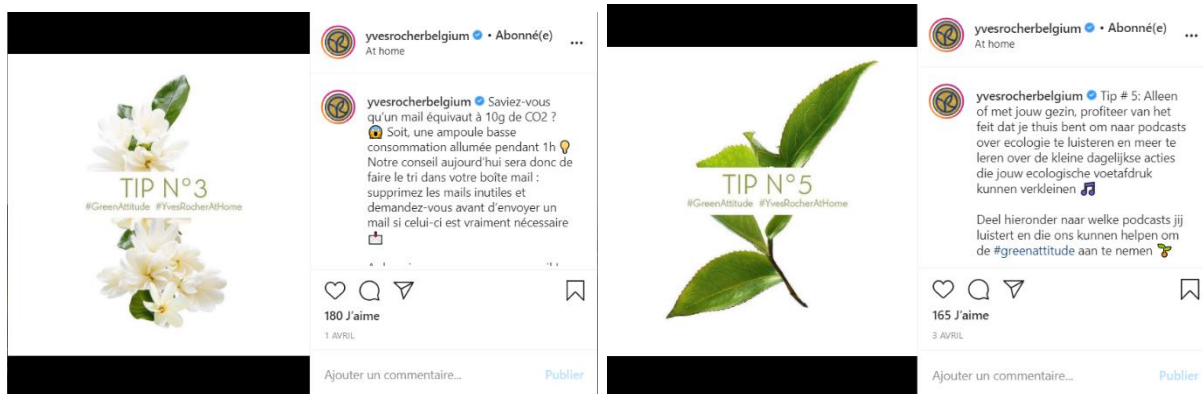
Annexe 18. Contenu commercial adapté



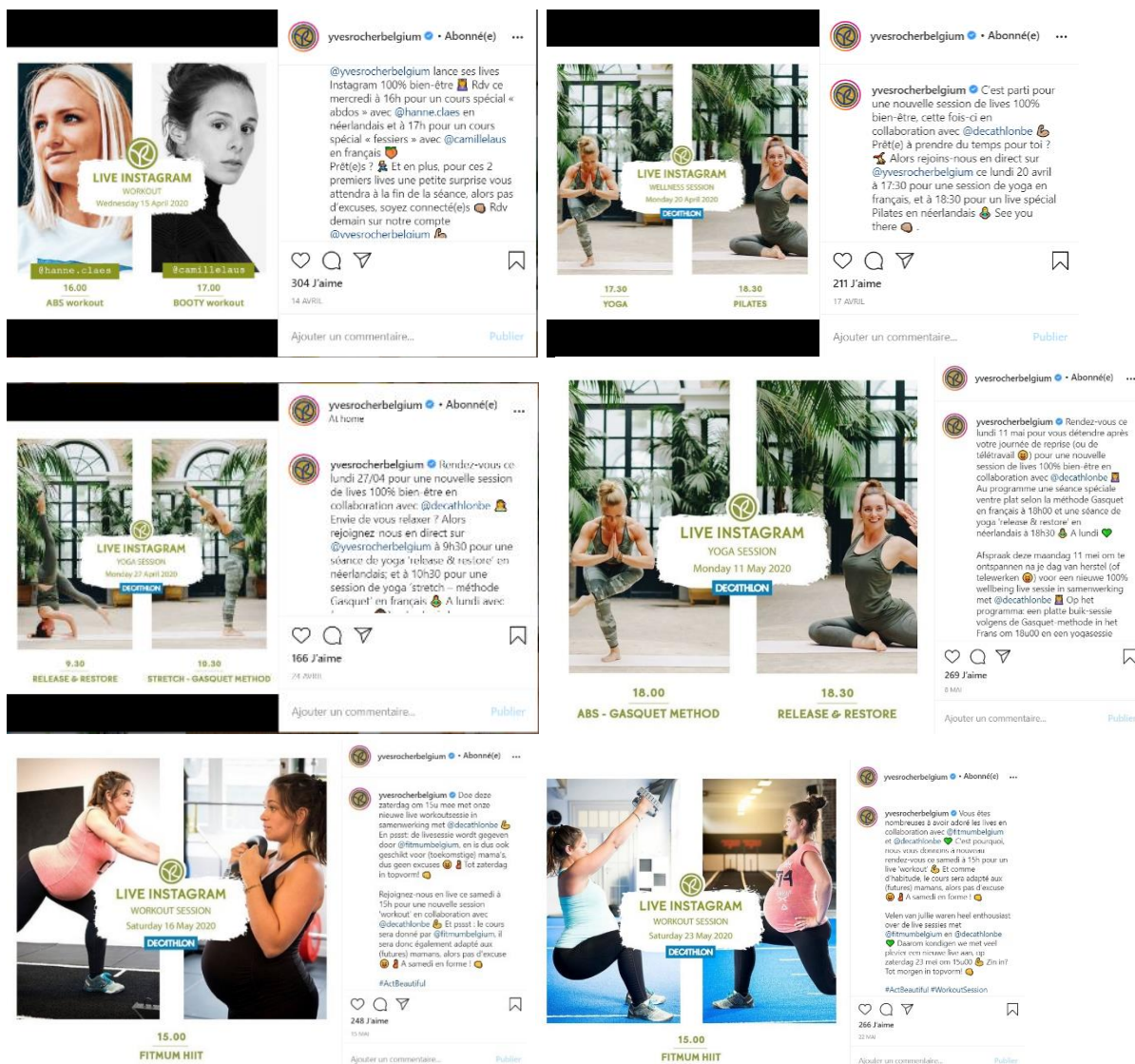


Annexe 19. Contenu non-commercial – conseil





Annexe 20. Live Instagram « 100% bien-être »



Annexe 21. Préannonce



Annexe 22. Ouverture des magasins (11 mai)



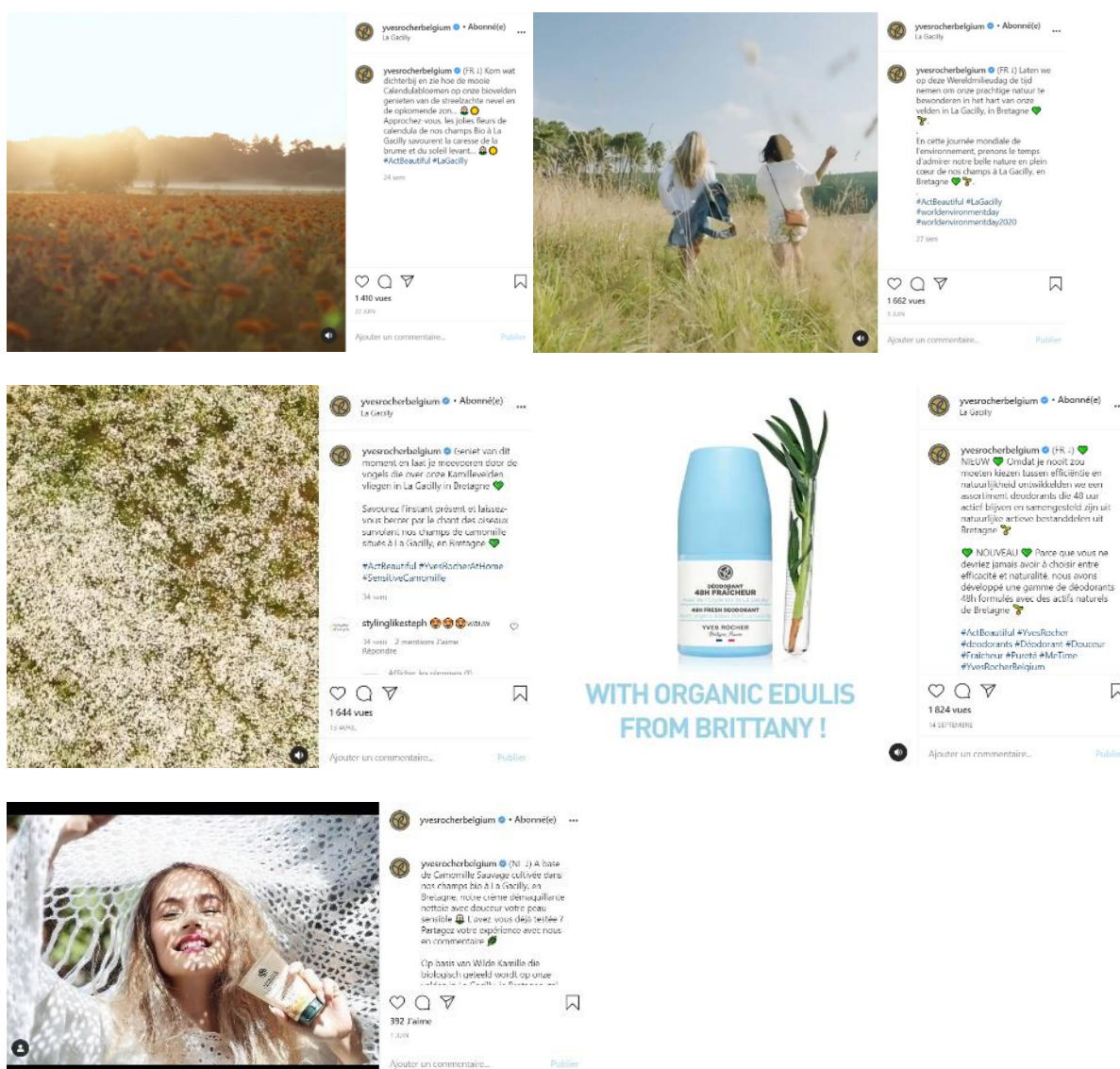
Annexe 23. Contenu non-commercial : cocréation de contenu



Annexe 24. Contenu commercial Noël adapté



Annexe 25. Contenu « Nature » des champs de Gacilly



V. VANDEN BORRE

Annexe 26. Fermeture des magasins

Vanden Borre 16 mars · 🌐

Chers clients, à partir du mardi 17.03, vos magasins Vanden Borre sont fermés par mesure de précaution. Si vous avez besoin d'un appareil, vandenborre.be reste totalement disponible. Nous avons pris toutes les mesures pour assurer la disponibilité et la livraison des appareils à domicile. Pour tous les moments qui comptent, faites confiance à Vanden Borre.

Vanaf dinsdag 17.03 blijven je Vanden Borre gesloten uit voorzorgsmaatregelen.

Maar Vandenborre.be blijft volledig beschikbaar als je een toestel nodig hebt!

Ook al zijn onze winkels gesloten, op **vandenborre.be** verwelkomen we je nog steeds met open armen.

Zorg goed voor jezelf en voor je naasten. #stayathome

Pour tous les moments qui comptent, faites confiance à Vanden Borre. Cette phrase résume bien ce que nous voulons pour tous nos clients : dans les bons moments, mais aussi dans les moments plus difficiles comme aujourd'hui.

Nos magasins ont beau être fermés, nous sommes toujours là pour vous.

Notre style de vie vient de basculer, maintenant que nous devons rester à la maison. Télétravailler ? Regarder la TV pendant des heures ? Préparer de bons petits plats ? Vous trouvez tous les appareils dont vous avez besoin aujourd'hui.

39 J'aime
20 MARS

Ajouter un commentaire... Publier

Vanden Borre 7 mai · 🌐

Besoin de faire raccorder ou installer votre nouveau appareil gros électro ? Nos installateurs s'en occupent avec plaisir ! Bien sûr, pour assurer leur sécurité et la vôtre, nous suivons une série de mesures. Pour en savoir plus, par ici <https://bit.ly/Installation-VandenBorre>

vandenborre · S'abonner

vandenborre Une hésitation sur un appareil ? Ou besoin d'infos sur un service ?

Vous ne le savez peut-être pas mais notre équipe est dispo pour vous conseiller par téléphone au 02 334 00 00. Appelez-les du lundi au vendredi de 8 h à 18 h, et le samedi de 9 h à 18 h. Au plaisir de vous entendre !

Hulp nodig bij het kiezen van een toestel? Of info over een één van onze services nodig? Ons team van specialisten geeft je graag advies op het nummer 02 334 00 00. Je kan ze bereiken van maandag tot vrijdag van 8 tot 18 u. en op zaterdag van 9 tot 18 u. Tot binnenkort!

26 J'aime
30 AVRIL

Ajouter un commentaire... Publier

Annexe 27. Contenu commercial adapté

Vanden Borre 17 mars · 🌐

Vous restez en famille à la maison ? Ou vous voulez simplement éviter le rhume des foies ? Dans ce cas, on vous conseille un purificateur d'air.

- Avec son filtre HEPA, il filtre les particules fines.
- En plus, son filtre à charbon élimine les mauvaises odeurs.

Qui a déjà testé ? <http://bit.ly/VDB-AirPurifier-FR>

vandenborre · S'abonner

vandenborre La meilleure motivation pour travailler de la maison ? Un bureau à votre image. On vous a concocté une petite sélection pour créer l'espace de travail qui vous ressemble. Link in bio !

De beste motivatie om thuis te werken? Een gezellige werkruimte. Ontdek onze selectie om jouw eigen home office te creëren. Link in bio !

#workingfromhome #homeworking #télétravail #confinement #kbljthuis #jerestechezmoi #huiswerken #stayhome #vandenborre #animallovers #frenchbulldogsofinstagram

37 sem

47 J'aime
23 MARS

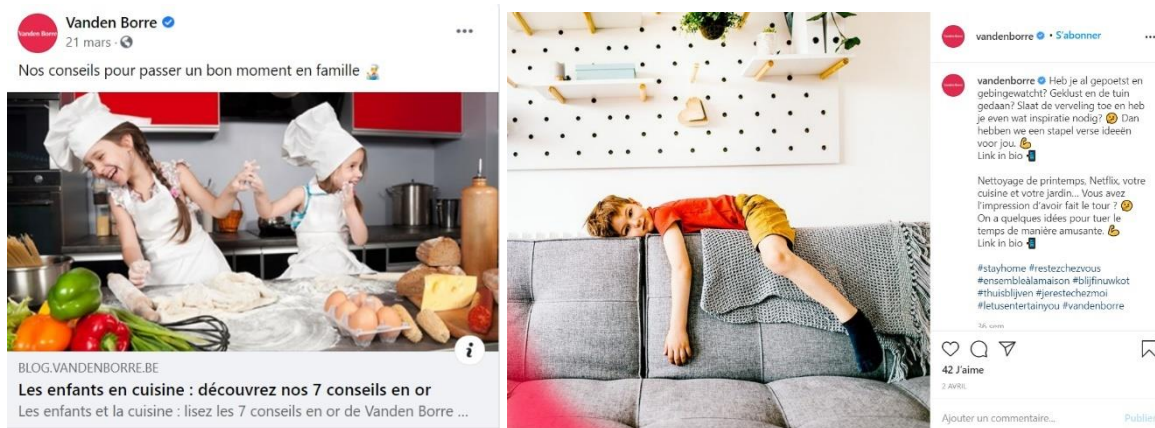
Ajouter un commentaire... Publier

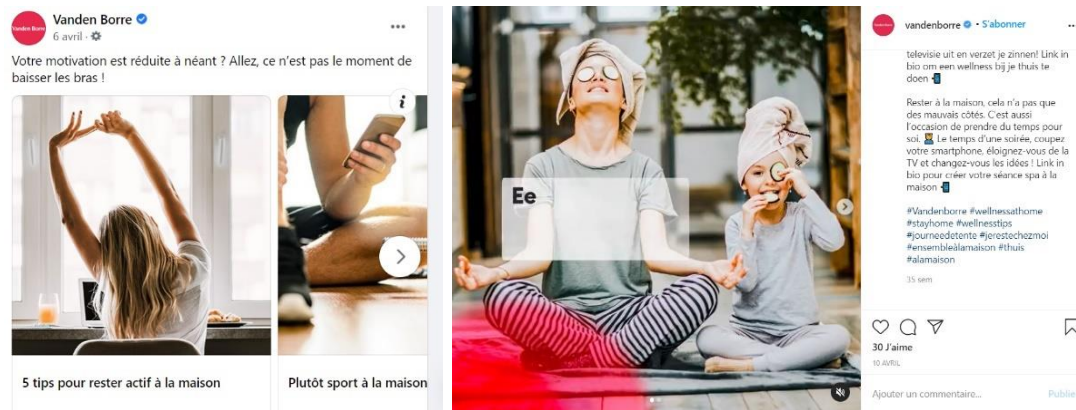


Annexe 28. Contenu non-commercial – vidéoconférence des employés

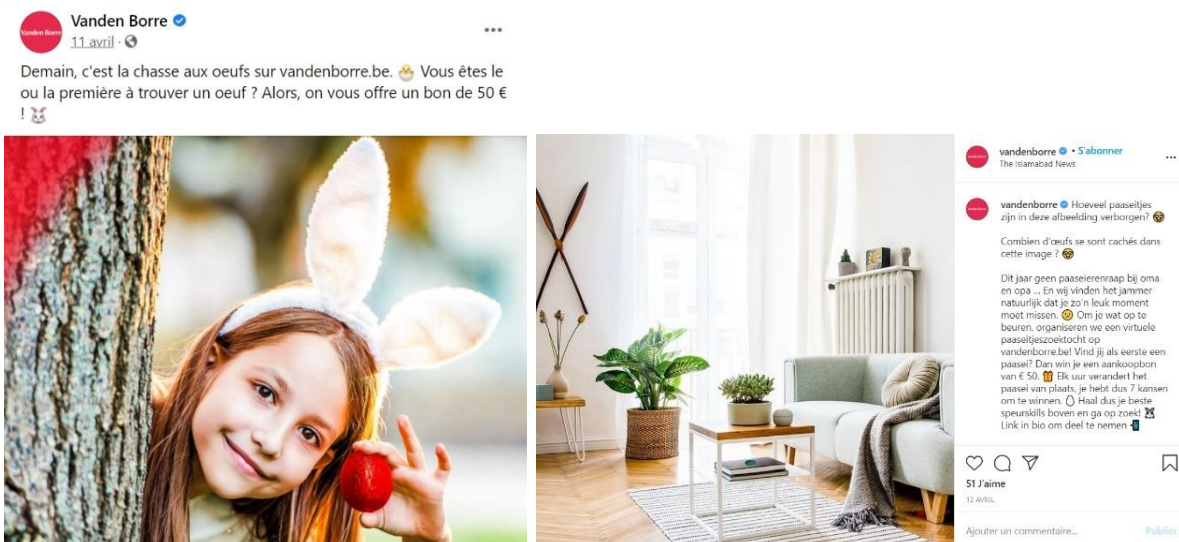


Annexe 29. Conseils adaptés aux nouveaux besoins





Annexe 30. Chasse aux œufs online



Home > Téléphonie > Drone > Vifi - Smart toys > Drone > DJI MAVIC MINI

IMPRIMER

Nos magasins sont fermés, mais notre site vous accueille toujours à bras ouverts.
Nous livrons vos appareils à domicile gratuitement et en toute sécurité
Nos mesures >

DJI MAVIC MINI
Écrivez le premier avis >
Disponible - Détails
€ 399,00
Ou payer par mois

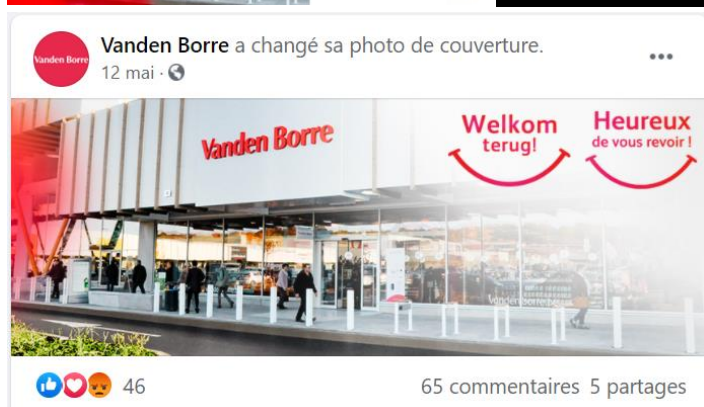
ACHETER **COMPARER**

Caractéristiques
+ Autonomie maximale: 30 min
+ Distance maximum: 3 km
+ Vitesse maximum: 13 m/s
[Afficher toutes les caractéristiques >](#)

Écrivez directement dans l'onglet avis

Annexe 31. Ouverture des magasin 11 mai

Dès aujourd'hui, nous pouvons à nouveau vous accueillir dans tous nos magasins ! 🤖 Bien entendu, nous mettons tout en place pour votre sécurité et celle de nos vendeurs. Comment nous rendre visite en toute sécurité ? Lisez nos mesures : <https://bit.ly/VandenBorre-ouverture-11mai>



Annexe 32. Vidéo promotionnelle – « Pour tous les moments qui comptent »

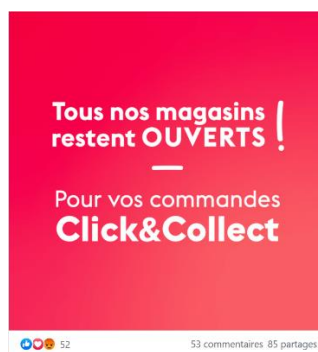


“ Vous ne voulez pas un robot de cuisine. Vous voulez rattraper le temps perdu avec votre famille. Vous ne voulez pas une télé. Vous voulez ne rien rater de vos séries préférées mais en compagnie de vos amis à présent. Pour tous les moments qui comptent, faites confiance à Vanden Borre”. (Source : <https://www.youtube.com/watch?v=yuXpsUbvvZk&list=PLvHq4hBILa75r0mSF9fXMxEbns9wyGvUs&index=12>)

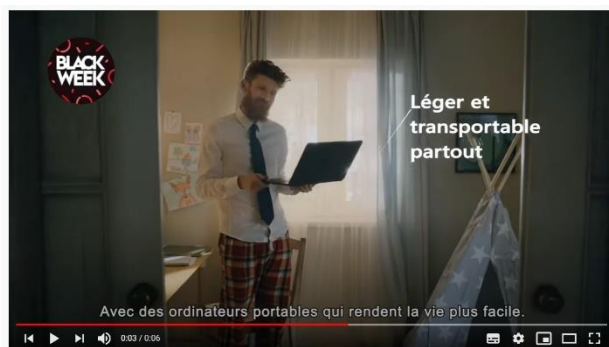
Annexe 33. Conseils adaptés à la demande



Annexe 34. Deuxième fermeture – C&C



Annexe 35. Vidéo promotionnelle adapté au télétravail



“ Nouvelle façon de travailler. Avec des ordinateurs portables qui rendent la vie plus facile.”

Source :

<https://www.youtube.com/watch?v=Sx5dwM5Orts&list=PLvHq4hBILa75r0mSF9fXMxEbns9wyGvUs&index=4>

Annexe 36. Ouverture des magasins

Nos magasins ouvrent à nouveau leurs portes ce mardi 1er décembre !
On a hâte de vous accueillir en magasin avant les fêtes pour vous aider à choisir vos cadeaux de Noël 🎁
Bien entendu, dans ce contexte particulier, nous avons tout mis en place pour continuer de respecter les mesures énoncées par le gouvernement.
Toutes nos mesures pour nous rendre visite en toute sécurité ? C'est par ici : <https://bit.ly/VDB-Magasins-ouverts...> **Afficher la suite**



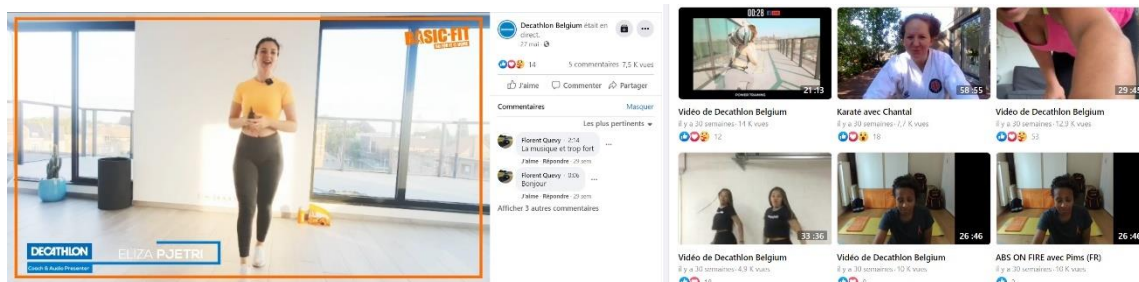
Annexe 37. Vidéo promotionnelle adaptée - « Oublions cette année avec un Noël inoubliable »



“Vous vous souvenez? Quand vous étiez bloqué chez vous pour la première fois, et que vous aviez envie d’une nouvelle télé. Ou quand vous étiez avec vos amis mais seulement virtuellement. Ou que vous vouliez faire votre pain maison. Devenir le meilleur barista et faire plus de sport. Même dans ses moments vous avez pu faire confiance à Vande Borre. Alors maintenant aussi, nous sommes là pour vous. Oublions cette année avec un Noël inoubliable”

(Source :

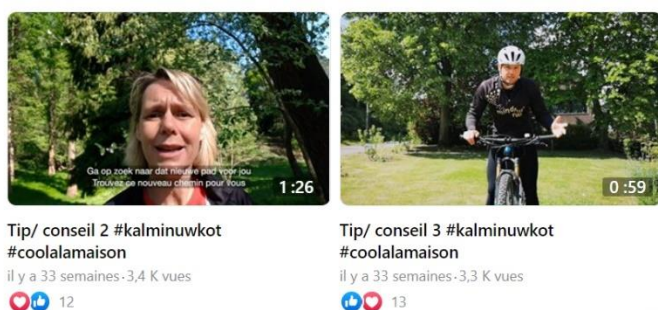
<https://www.youtube.com/watch?v=RYoeU5vWD0g&list=PLvHq4hBILa75r0mSF9fXMxEbns9wyGvUs&index=1>)



Annexe 40. #coolalamaison



« Bienvenue à la 7ème semaine du confinement! Vous avez réussi! Cette semaine nous le faisons #coolalamaison. Le silence conscient, respiration consciente, mouvement conscient, découvrez votre force intérieure »
(Source : <https://www.facebook.com/decathlonbelgium/videos/255291689173788>)



Annexe 41. Q&A avec professionnels



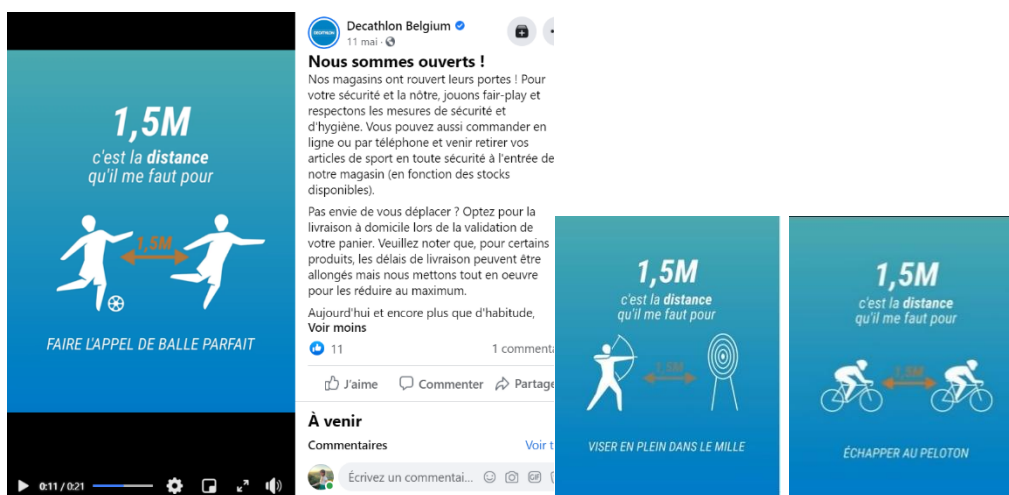
Annexe 42. Vidéo de remerciement



“Merci, merci, merci à nos clients, nos sportifs, mais aussi aux décathloniens de l'entrepôt de Willebroek pour tout le travail fourni ces dernières semaines. Merci de continuer à travailler. Merci à nos collaborateurs d'entreprendre. Merci de trouver des solutions. Merci de ne pas baisser les bras et de rester flexibles. Merci à nos clients pour votre enthousiasme et votre patience. et tout simplement merci à nos sportifs de continuer à faire du sport à la maison.”

(Source: <https://www.facebook.com/175748449149784/videos/605096343424377>)

Annexe 43. Ouverture des magasins + annonces des mesures sanitaires



Annexe 44. Contenu commercial





Annexe 45. Contenu « Ecologique »

#1 REDUCE

1. RESOURCES

2. PRODUCTION

3. TRANSPORTATION:

4. DISTRIBUTION

5. USE

6. END OF LIFE CYCLE

Decathlon Belgium
26 juin

Mission 4: Réparer (YouTube)
Mission 4: RÉPARER. Nos produits sont conçus pour durer. Mais personne n'est à l'abri d'un petit souci. Vous trouvez sur notre chaîne YouTube des tutoriels vidéo pour vous aider de toutes vos réparations. <https://bit.ly/3ewPsc>
Voir moins

3

J'aime Commenter Partager

À venir

2020
Kev Adams
Il y a 3 semaines · 1,7 M vu

CRAZIEST FAMILY EVER?????
Kristen Hanby
Il y a 11 heures · 17,4 M vu

Me Dronnant

Decathlon Belgium
2020

Offrez une seconde vie à votre vélo: nous vous offrons sa valeur en bon d'achat!

21 16 commentaires 7 partages

J'aime Commenter Partager

Les plus pertinents

Belhwaite Rosanna
Il doit en rester deux d'ici 11

J'aime Répondre · 22 juin

Decathlon Belgium
Bonjour Stéphanie, Pas spécialement 😊

J'aime Répondre · 27 juin

Catherine Ramackers
Celine: on en parle justement... Bon plan

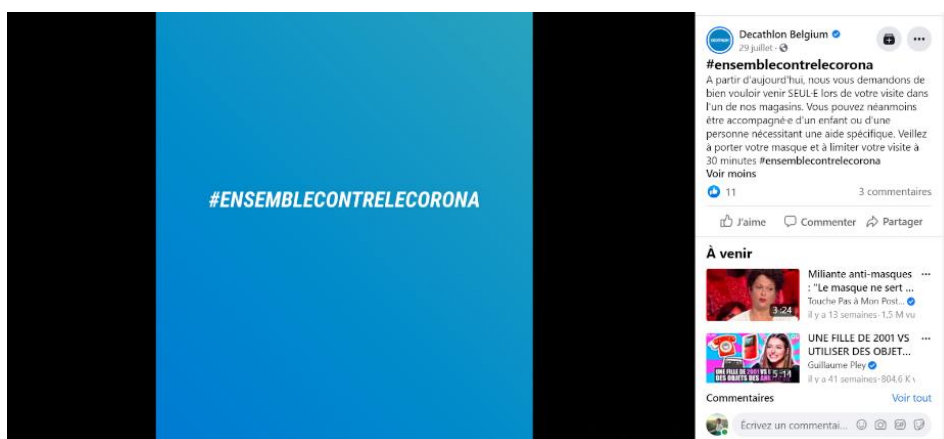
J'aime Répondre · 27 juin

1 réponse

Anita Barva
Une très bonne initiative

Écrivez un commentaire...

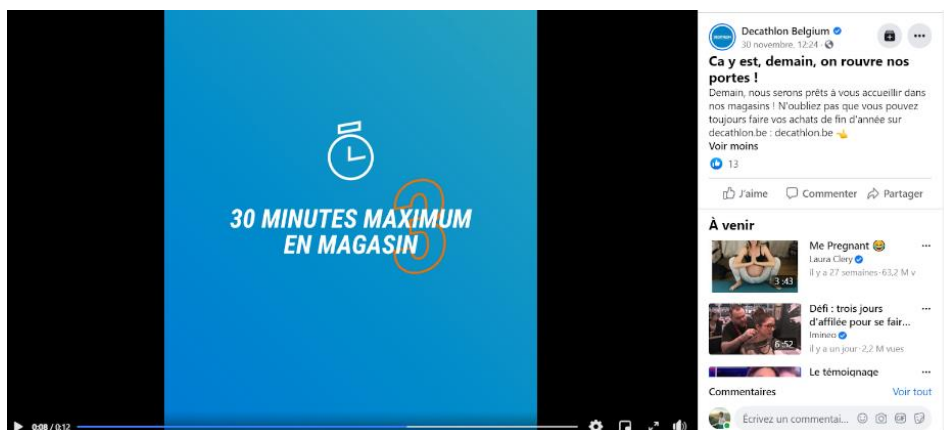
Annexe 46. Mesures sanitaires



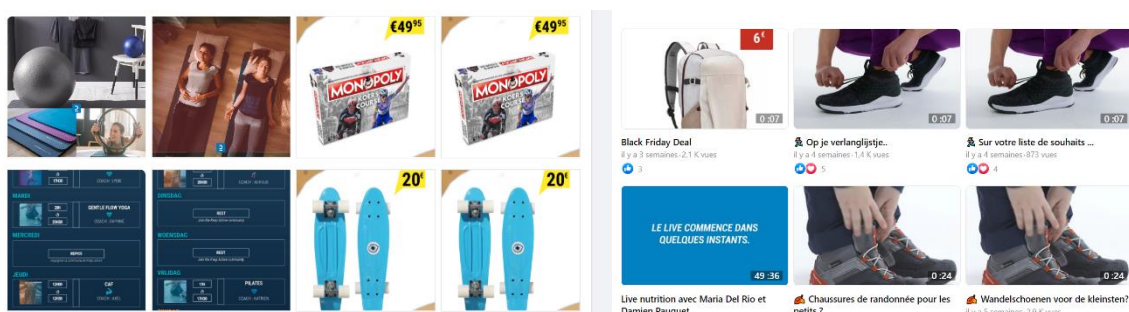
Annexe 47. Fermeture des magasins



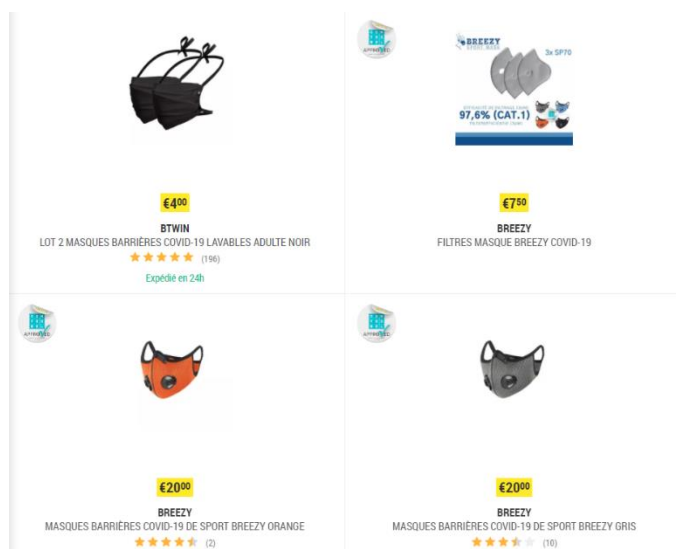
Annexe 48. Ouverture des magasins



Annexe 49. Contenu commerciale



Annexe 50. Masques en tissu en vente



VII. Conclusion

Annexe 51. Légende des tableaux récapitulatifs

- Vanden Borre
- Ikea
- Yves Rocher
- Decathlon
- Zara

