

Le marketing-mix de la grande distribution au Maroc à l'ère de la crise du Covid-19

[The retailers' marketing-mix during the era of the Covid-19 crisis in Morocco]

Kenza Hajraoui¹ and Abdelouhad Messaoudi²

¹Doctorante en Laboratoire de Management et Développement, Faculté d'Économie et de Gestion Settat, Hassan First University of Settat, Morocco

²Enseignant chercheur, Faculté d'Économie et de Gestion Settat, Hassan First University of Settat, Morocco

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Due to the spread of the Covid-19 pandemic, retailers in Morocco have been obliged to adapt their practices to this unprecedented context. The sanitary measures including the population lockdown led the retailers to propose alternative solutions in order to save their business but also in order to respect the measures put in place by the government. In this context, they have quickly started to adapt both strategic and operational marketing by offering new distribution channels that would allow consumers to buy from them on the one hand while reducing the time spent in the store and on the other hand to glean new market shares from competitors. To do this, they have relied on digital technology in order to face the imperatives of the pandemic but also to seize the opportunities that the situation could offer.

KEYWORDS: Covid-19, retail, delivery, click & collect, phygital, marketing channels.

RESUME: Face à la propagation de la pandémie du Covid-19, les acteurs de la distribution au Maroc se sont trouvés dans l'obligation de s'adapter à un contexte jusque-là inédit. Le consommateur marocain, à l'instar de plusieurs autres populations mondiales, s'est retrouvé du jour au lendemain en situation de confinement et sous la menace d'un virus jusque là méconnu. Les activités quotidiennes anodines, comme faire ses courses, se trouvent soumises à une autorisation. Les priorités des consommateurs en termes de choix et de fréquentation de points de vente se trouvent complètement chamboulées. Dans ce contexte, les acteurs de la grande distribution au Maroc se sont trouvés dans l'obligation de s'armer de stratégies et d'outils marketing en vue de s'adapter à une situation aussi inédite qu'inattendue. L'objectif de cet article est donc de répondre à la question suivante: dans quelle mesure la crise sanitaire du Covid-19 a impacté la stratégie et le marketing mix des enseignes de la grande distribution au Maroc? Pour cela, nous avons effectué une enquête sur un échantillon de consommateurs de 70 personnes en vue d'analyser ces nouvelles pratiques mises en place par les distributeurs.

MOTS-CLEFS: Covid-19, livraison à domicile, Click & Collect, phygital, canaux de distribution, stratégie de canal de distribution.

1 INTRODUCTION

La distribution est considérée comme l'une des activités les plus mises sous les feux des projecteurs dès le début de la pandémie du Covid-19. Il s'agit, en effet d'une conjoncture exceptionnelle qui a fait émerger diverses attitudes et divers comportements. Nous avons pu assister aux images tant choquantes qu'inattendues des rayons vides pris d'assaut par les clients dès l'annonce du confinement dans plusieurs pays du monde. Des scènes de querelles pour un dernier pack de papier hygiénique, ou encore une frénésie quasi-hystérique des achats faisant croire à l'imminence d'une apocalypse d'une ère que l'on croyait révolue.

À l'apparition de la pandémie en fin 2019 en Chine, les discours étaient plutôt rassurants faisant allusion à une simple « grippe ». Toutefois, la propagation rapide du virus, le décompte quotidien du nombre de victimes et les discours contradictoires ont placé la population dans une situation d'incertitude où les simples habitudes de la vie sont devenues anxiogènes.

Cette situation à laquelle nul ne s'attendait a eu un impact sur la majorité des pays du monde, le Maroc y compris. L'annonce du premier cas de contamination le 2 Mars 2020 a été le début d'une suite d'événements tout aussi rapides que brusques. C'est ainsi que le 19 Mars 2020, le ministère de l'intérieur décrète l'état d'urgence sanitaire qui entre en vigueur dès le lendemain à 18 heures. La population marocaine se trouve, à l'instar de plusieurs autres populations mondiales, en situation de confinement. Ainsi, les activités quotidiennes les plus anodines comme aller au travail ou encore faire les courses sont soumises à une autorisation exceptionnelle délivrée par les autorités compétentes.

Face à cette situation, les mots d'ordre pour les entreprises se trouvent être « adaptation » et « innovation ». En effet, si d'un côté le consommateur a dû se familiariser avec une situation jusque-là inimaginable, les entreprises et notamment les acteurs de la distribution ont dû faire preuve d'une grande force d'adaptation et d'une recherche constante de moyens alternatifs en vue de subvenir aux besoins de la population tout en prenant en compte les contraintes de la conjoncture.

En effet, selon la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, « les acteurs de la grande distribution semblent avoir le vent en poupe »¹ et ce, malgré la résistance du circuit traditionnel qui reste prédominant grâce à sa capacité et au rôle social qu'il joue en termes de facilités de paiements accordées (carnet de crédit) et à la relation de confiance que ses acteurs instaurent avec les clients. Toutefois, la praticité, la flexibilité ainsi que l'hygiène et sécurité offerts par les grandes surfaces ne cessent de séduire une grande partie de la population. De plus, la proposition de nouveaux modes d'acheminement telle que la livraison à domicile ou encore l'accélération de la digitalisation ont permis d'offrir au consommateur des moyens d'achat alternatifs alliant sécurité et praticité.

L'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante: dans quelle mesure la crise sanitaire du Covid-19 a impacté la stratégie et le marketing mix des enseignes de la grande distribution au Maroc? Celle-ci a été décomposée en deux hypothèses auxquelles nous avons répondu à travers notre étude.

- H1: La pandémie aurait eu un impact sur le comportement d'achat du consommateur.
- H2: Le marketing mix des enseignes serait un levier d'adaptation aux changements du comportement du consommateur induits par la pandémie.

2 REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR EN TEMPS DE CRISE

Guthrie & Fosso Wamba (2020) estiment que la crise de la COVID-19 a eu un impact inéluctable sur les activités tertiaires dont fait partie la distribution. Seth (2020) dans le même raisonnement stipule que si la consommation est une activité qualifiée d'habituelle, elle pourrait également être contextuelle.

Dans ce sens, il considère qu'il existe quatre éléments qui peuvent être à l'origine d'un changement du comportement du consommateur. La première dimension est d'ordre sociale, la seconde relève de la révolution technologique, la troisième trouve son origine dans la réglementation tandis que la quatrième renvoie à la présence de catastrophes naturelles ou de crises.

En vue de mieux appréhender la notion de crise, Bolzinger (1982) la subdivise en quatre concepts clés à savoir: « la soudaineté » puisqu'elle survient sans prévenir, « l'incoercibilité » ou l'incapacité à réprimer l'événement, « l'incompréhensibilité » venant du fait que la crise reste considérée comme un événement mystérieux et « la facticité » car même étant réelle, la crise reste un bouleversement vécu de façon détachée du cours de vie habituel de l'individu.

C'est pour cela que les différentes crises auxquelles l'humanité a dû faire face durant ces dernières années, a créé un changement dans les habitudes d'achat des consommateurs qui de surcroît sont de plus en plus informés et avertis. De plus, la notion de crise se trouve porteuse de trois éléments phares qui influencent la décision du consommateur: le danger, le risque et l'incertitude (Giraud-Héraud, Aguiar & Seabra Pinto, 2014). Ces différents éléments font que le consommateur se trouve

¹Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (2021) : « Le secteur de la distribution en pleine mutation ». D'après le site d'information : <https://www.cfcim.org/magazine/78714> consulté le 27/03/2021 à 06h45.

dans l'incapacité de connaître toutes les éventualités futures (Knight, 1921). Par conséquent, il éprouve des difficultés à prendre des décisions du fait qu'il ignore ce qui pourrait arriver que cela soit dans un avenir proche ou lointain.

C'est ainsi que, face à cette situation de crise, le côté émotionnel du consommateur se trouve aussi important à appréhender. Le concept de « l'affect de crise » regroupe les différentes réactions affectives liées à la consommation en temps de crise: « surprise, colère, tristesse, peur, anxiété, mécontentement » (Guérin, 2008). Ces émotions peuvent expliquer en partie ou en totalité des comportements d'achat ou de consommation qui surviennent dans ces circonstances particulières.

De plus, Seth (2020) estime que toute consommation doit être analysée en fonction de deux variables: le temps et l'espace. Ces dernières ont été impactées par les réglementations et les décisions des autorités sanitaires ayant suivi l'éclatement de la pandémie. Dans un premier temps, les restrictions de déplacement ont rendu le choix du point de vente limité puisque le consommateur se trouve donc face à une restriction de la mobilité contrairement à son habitude où il était devant une abondance du choix de la mobilité. De même, les activités des personnes se sont trouvées concentrées au niveau de leur domicile faisant suite aux décisions de confinement.

Au regard de la littérature exposée, il est indéniable que la pandémie du Covid-19 a provoqué une crise sans précédent dont l'impact sur le comportement des consommateurs n'a pas tardé à se faire ressentir. Ceux-ci ont affiché des comportements de stockage qui s'écartent considérablement de leur comportement d'achat habituel. Les sentiments suscités par la crise ont mené à une augmentation de la valeur perçue des produits et l'incertitude liée à la pandémie a donné lieu à des achats de panique ayant engendré des ruptures de stock durant les premières semaines de la crise sanitaire.

2.2 LE MARKETING MIX DES ENSEIGNES EN TEMPS DE CRISE: VERS UNE ADOPTION DU PHYGITAL

Au regard des définitions exposées, il est indéniable que la pandémie du Covid-19 a provoqué une crise sans précédent dont les conséquences n'ont pas tardé à se faire ressentir. Les premières mesures sanitaires prises pour contenir le virus ont conduit de nombreux pays à imposer le confinement des populations. Cette situation a bouleversé les habitudes de consommation et a permis aux outils numériques de connaître un essor considérable en vue de favoriser la distanciation et d'encourager les personnes à assurer leurs fonctions quotidiennes tout en restant à leur domicile (OCDE, 2021).

De plus, du fait de sa soudaineté, son incoercibilité et son incompréhensibilité, la crise du Covid-19 a dressé d'innombrables incertitudes ayant mené à une disruption au niveau des business model notamment en distribution et en logistique (Rapaccini *et al.*, 2021).

La crise, avec ses implications, peut entacher la réputation, le succès et la survie d'une organisation (Preda & Stan, 2016). En effet, de par sa nature même, qui consiste à acheminer les produits au consommateur final, l'activité de la distribution s'est retrouvée à l'épicentre de la crise sanitaire. Celle-ci a conduit les acteurs du secteur à apprendre et à s'adapter à l'évolution du marché mondial avec une rapidité et une habileté incroyables afin de poursuivre leur activité et de s'assurer que les clients continuent à avoir un accès ininterrompu aux biens et aux services qu'ils offrent (World Retail Congress, 2020). Face au manque de visibilité induit par la crise, les effets de la pandémie continueront probablement à se faire sentir sur plusieurs années, c'est pour cela que les enseignes de la distribution étaient dans l'obligation de mettre l'innovation à leur service en vue de survivre mais aussi en vue de saisir les opportunités et les défis qu'offre cette situation pas la moins inédite.

L'une des conséquences de la pandémie et pas des moindres a été la limitation des déplacements des personnes en dehors de leur domicile. Cette situation, combinée aux préoccupations sanitaires accrues des consommateurs comme nous les avons exposées au préalable, a été une augmentation immédiate de la demande de canaux de distribution alternatifs et plus précisément les canaux digitaux.

Les enseignes se sont retournées vers une adoption rapide et urgente du « phygital » à travers le développement des applications mobiles, le perfectionnement des sites web et l'augmentation de la visibilité sur les réseaux sociaux. Le phygital est un néologisme utilisé par les professionnels du marketing et qui « consiste à combiner les avantages d'une composante physique, issue des produits, des services, de la présence des salariés... aux bénéfices d'une composante digitale provenant de différents outils et applications: tablettes, cabines d'essayage connectées, bornes interactives... » (Belvaux & Notebaert, 2018 page: 4).

Ainsi, la frontière entre la présence physique du client au magasin et l'achat en ligne étant devenue floue. Les techniques communes de marketing et de merchandising pratiquées par les producteurs et les distributeurs ne sont plus les seuls moyens privilégiés pour attirer le consommateur et, partant, accroître ses parts de marché.

En cette période marquée par la restriction de déplacement imposée au consommateur, les enseignes de distribution utilisent de plus en plus des canaux qui s'adaptent à la nouvelle donne. Il s'agit en l'occurrence de la stratégie de distribution

"Cross-canal". Basée sur la complémentarité entre les différents canaux, cette stratégie met le client à l'aise tout en lui permettant d'utiliser de multiples canaux de communication pour réaliser son achat. Il peut ainsi effectuer ses achats ou modifier son panier en sélectionnant de nouveaux produits depuis son smartphone, sa tablette ou son ordinateur, bénéficier d'une prime sur achat ou une promotion par SMS, choisir la date, l'heure et le lieu de livraison. Ces différentes interactions favorisées par le Cross canal augmentent le capital confiance du client et, partant, sa fidélité.

D'autres enseignes optent pour la stratégie « omni-canal » qui unifie les canaux digitaux et les canaux physiques permettant d'éviter les frictions subies par le client découlant des autres canaux. Ces derniers offrent désormais une cohérence lui permettant d'affiner sa décision d'achat.

Le marketing mix du distributeur permet à l'enseigne d'établir une relation étroite et durable avec le client (Blut, Teller & Floh, 2018). En plus de répondre à la fonction primaire qu'est l'acheminement des biens et des services, le mix du détaillant permet à l'enseigne de s'adapter aux besoins du consommateur et ce, en fonction des impératifs de l'environnement. L'objectif étant de maintenir le trafic régulier du consommateur et d'optimiser les performances financières des enseignes sur le court et le long terme (Berman & Evans, 2010).

Ce mix marketing a fait l'objet de plusieurs recherches dans la littérature et ont été souvent dans la continuité des travaux de McCarthy (1964) avec les quatre variables traditionnelles: produit, prix, place et promotion. Azeem & Sharma (2015) stipulent que le marketing mix du distributeur devrait inclure les caractéristiques distinctives que le marketing mix traditionnel n'aborde pas. Étant une activité de services, nous retiendrons en plus des trois variables du mix classique trois autres variables que sont: le processus, les personnes et la preuve physique formant ainsi les 7Ps de Booms & Bitner (1981).

- **Le produit**

Comme l'a stipulé Kepner dans les années 50, l'activité principale du distributeur est de fournir au consommateur « le bon produit », au « bon moment ». Pantanoa et al. (2020) expliquent que la pandémie a eu des répercussions sur le comportement du consommateur. Ces changements d'habitudes s'illustrent d'un côté à travers la fréquence d'achat et d'un autre côté à travers la demande de produits spécifiques.

- **Le prix**

Le prix représente la valeur du produit exprimée en unités monétaires. La crise a eu un effet incontestable sur les chaînes d'approvisionnement au niveau mondial ayant engendré une augmentation du prix au niveau de certains produits. Toutefois, face à l'incertitude de la crise, certains consommateurs se trouvent prêts à accepter des augmentations de prix allant jusqu'à 300 % pour certains produits d'urgence tels que les masques ou les désinfectants (Pantanoa *et al.*, 2020).

- **La « place »**

Cette variable du marketing mix consiste à garantir la disponibilité du produit au niveau du point de vente. Durant la crise, les distributeurs ont dû faire face à des problèmes au niveau de la chaîne logistique et ont souvent été dans l'obligation de chercher de nouvelles sources d'approvisionnement en vue d'assurer la disponibilité de l'assortiment et d'éviter les ruptures de stocks engendrées par les comportements de sur-stockage (Opote *et al.*, 2020).

- **La « promotion »**

La communication est la variable du marketing-mix qui s'intéresse à la transmission des messages aux divers publics de l'entreprise. La pandémie a exigé des opérateurs de la distribution de communiquer des informations pertinentes et pratiques à leur public en temps réel (World Retail Congress, 2020). Ils se trouvent ainsi dans l'obligation de partager des informations sur leurs offres et sur les consignes de santé et de sécurité en magasin en vue d'assurer aussi bien la protection des clients que celle des collaborateurs.

- **Le « processus »**

Le processus désigne le parcours client. Il s'agit des étapes par lesquelles passe le client depuis la découverte de l'offre de l'enseigne jusqu'à l'acte d'achat. Il s'agit de l'une des variables les plus touchées par la crise du Covid-19. Les restrictions sanitaires mises en place par les gouvernements ont rendu le déplacement au magasin difficile et soumis à la contrainte de la disposition d'une autorisation exceptionnelle. C'est ainsi que de nombreux consommateurs ont vite fini par s'abattre sur le

digital en vue de réaliser leurs achats. Cette expérience leur a permis de découvrir la sécurité et les avantages des livraisons à domicile, du Drive ou encore du paiement sans contact vivement encouragé durant cette période (Pantano et al., 2020). Les acteurs du secteur de la distribution doivent donc se préparer à ce que ces habitudes persistent même après la crise puisque Opute et al., (2020) stipulent que ces comportements sont susceptibles de perdurer même après la fin de la crise sanitaire.

- **Le personnel**

Cette variable s'intéresse aux diverses interactions qui existent entre le personnel et les consommateurs. Pantano et al. (2020) expliquent que la crise a entraîné un changement majeur dans le comportement des consommateurs et le rôle du personnel a été très décisif dans la gestion des flux des clients et des files d'attente.

Ils assurent la réception des marchandises, la mise en rayon et veillent à ce que les consommateurs respectent les mesures sanitaires (Messaoudi, 2021).

- **La preuve physique**

Étant intangible, la preuve physique permet aux clients des services de façon générale et de la distribution de façon particulière de présenter des éléments susceptibles de convaincre le client. On peut la définir comme étant « les éléments tangibles, contrôlables par le prestataire, de l'espace de service visible aux clients » (Gabriel et al., 2014). Il s'agit de l'environnement dans lequel le consommateur effectue son achat.

Les réglementations et les restrictions sanitaires induites par la pandémie ont obligé les détaillants à investir davantage dans les infrastructures et autres services visant à garantir la santé et la sécurité des clients dans les magasins.

3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

En vue de répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses sus-présentées, nous avons réalisé une enquête par questionnaire pour laquelle nous avons reçu 86 réponses dont, après filtrage, nous avons retenu 77. Compte tenu de nos moyens ainsi que des contraintes, l'étude a été menée sur un échantillon de convenance. Nous avons opté pour une administration du questionnaire par internet et en face à face. Les répondants ont été approchés principalement à travers les réseaux sociaux Facebook, LinkedIn..., ce qui pourrait expliquer certains biais dont notamment la présence de plusieurs répondants provenant d'une même région. Afin de pouvoir toucher diverses catégories, nous avons également administré une version arabe du questionnaire. En vue de traiter les résultats, nous avons fait appel au logiciel Microsoft Excel pour la partie descriptive. Nous avons également utilisé la macro XLstat pour effectuer quelques tests statistiques. Ayant des variables à prédominance qualitative, nous avons utilisé le test de Khi-deux (χ^2) afin d'évaluer la dépendance des variables.

4 RÉSULTATS ET DISCUSSION

4.1 L'IMPACT DE LA PANDÉMIE SUR LE COMPORTEMENT D'ACHAT DU CONSOMMATEUR

L'annonce du confinement a engendré divers sentiments chez le consommateur. Entre la peur, la colère et l'incertitude, le ressenti des consommateurs était mitigé et rappelle à plusieurs égards ce que Guérin (2008) appelle « l'affect de crise ». La peur reste le sentiment le plus prédominant déclaré être ressenti par près de 54% de nos interrogés à l'annonce du confinement.

Ces sentiments entremêlant peur, incertitude et surprise n'ont pas tardé à se répercuter sur le comportement d'achat puisque 86% des personnes interrogées affirment que la pandémie a effectivement bouleversé leur comportement d'achat. Ce bouleversement s'illustre à travers le graphique 1 qui décrit certains facteurs liés au choix des points de vente auxquels les consommateurs déclarent accorder plus d'importance après le début de la crise.

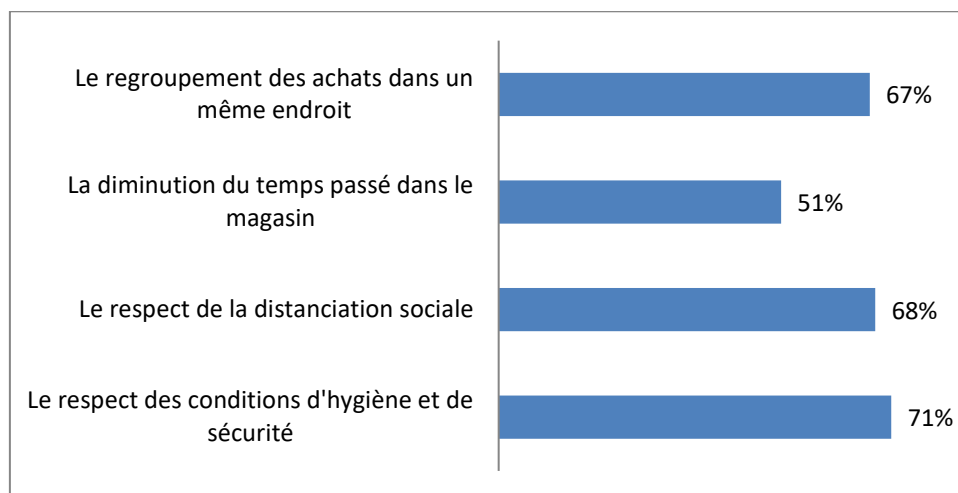


Fig. 1. Les facteurs liés au choix du point de vente suite à la pandémie

Source: Nos résultats sur la base de notre étude

Ainsi, les consommateurs paraissent de plus en plus soucieux quant aux conditions dans lesquelles ils opèrent leurs achats. Leur principale préoccupation réside dans le fait d'effectuer leurs achats tout en amenuisant leur risque de contamination. C'est pour cela que 71% mettent l'accent sur le respect des conditions d'hygiène et de sécurité, suivi par le respect de la distanciation sociale comme le stipulent 68% des interrogés. Par conséquent, plusieurs consommateurs se sont rabattus sur les canaux digitaux comme cela a été le cas dans plusieurs pays où les distributeurs ont dû créer des files d'attente ou des services annexes en ligne. Le Maroc n'est pas en reste puisqu'en plus de vouloir faire des achats groupés comme déclaré par 67% des personnes interrogées, 51% préfèrent diminuer le temps passé au niveau du magasin en vue d'amenuiser le risque de contamination. Comme l'illustre la figure 2 nous pouvons dépeindre le portrait d'un consommateur avec de nouvelles priorités.

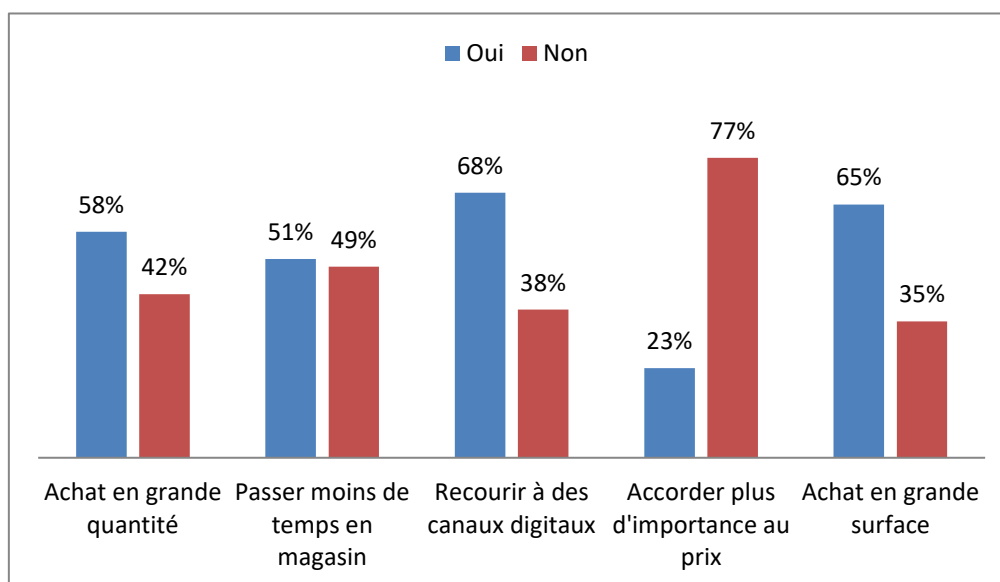


Fig. 2. Les changements induits par le confinement

Source: Nos résultats sur la base de notre étude

Si le prix a toujours été un facteur déterminant au niveau de l'acte d'achat, ceci n'a pas toujours été le cas en période de crise. Seuls 23% des personnes interrogées déclarent accorder une attention particulière au prix. Le consommateur dans ces circonstances inédites cherche à réaliser son acte d'achat dans des conditions qui garantissent sa sécurité face à un danger

imminent. Aussi, il préfère des magasins où il peut effectuer des achats groupés dans le but de restreindre les magasins fréquentés d'où l'engouement pour les grandes surfaces. Quant au temps passé dans le magasin, il tente de le revoir à la baisse c'est pour cela qu'il n'a pas hésité à recourir à des canaux ou à des services digitaux mis à sa disposition par les diverses enseignes de la distribution. En effet, 68% des interrogés déclarent avoir essayé au moins une fois un canal digital en période de confinement en vue de réaliser leurs achats.

Dans ce sens, nous avons effectué un test de khi-deux, qui, avec une p-value de 0,0391 pour un ddl=1 et un seuil de confiance de 5%, nous permet d'affirmer que les sentiments engendrés par l'annonce du confinement expliquent le recours des consommateurs aux canaux digitaux mis en place à les enseignes de la grande distribution suite à la crise sanitaire.

Au regard de ce qui a été exposé, nous pouvons accepter notre première hypothèse (H1) et affirmer que **la pandémie a eu un impact sur le comportement d'achat du consommateur.**

4.2 LE MARKETING MIX DES ENSEIGNES: UN LEVIER D'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR INDUITS PAR LA PANDÉMIE

Les enseignes de la grande distribution au Maroc ne sont pas restées indifférents aux préférences des consommateurs et se sont adaptées en conséquence. Cette adaptation a concerné tout leur marketing tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Les enseignes de la grande distribution se sont adaptées en conséquence. Marjane s'est vu dans la contrainte d'accélérer sa digitalisation en proposant à ses clients de passer les commandes en ligne ou à travers l'application en plus d'un service de livraison à domicile. Pour garantir sa qualité de service, Marjane a signé un partenariat avec le spécialiste de la livraison Glovo.

Aswak Assalam a pu promouvoir son premier magasin avec le concept Drive. Il s'agit du magasin *AS from Aswak* situé à Casablanca, entièrement digitalisé qui permettrait aux clients d'effectuer leurs achats à travers le site web ou l'application mobile puis d'aller les récupérer directement en magasin sans avoir à sortir de leur véhicule. Dans la même optique de la promotion de la distanciation, l'enseigne a lancé son service « Aswak Delivery » qui permettrait au client de passer sa commande via le site ou l'application et de se faire livrer chez lui sans qu'il ait à se déplacer.

À l'instar des autres opérateurs du secteur, Carrefour a dû également répondre à la demande de ses clients en se liant au spécialiste de la livraison Jumia Food. Ce dernier permet d'assurer le processus amont et aval puisque les clients peuvent passer la commande à travers l'application Jumia Food qui assure en même temps le service de livraison.

Le « phigital » se trouve de plus en plus présent dans la stratégie des enseignes de la grande chose qui a fini par se répercuter, ipso facto, sur le marketing mix qui en découle.

- **Le produit**

La crise du Covid-19 a eu une répercussion sur le comportement d'achat de certains produits. Des produits dont la consommation a été limitée ou inexistante a augmenté comme les masques de protection ou les antiseptiques. D'autres produits « sensibles » comprenant pâtes, riz, sucre, papier toilettes... ont enregistré quant à eux une hausse de la demande à hauteur de 174% (Messaoudi, 2021).

De plus, en période de confinement, les consommateurs ont eu tendance à diminuer leur fréquence d'achat comme stipulé par 42% des interrogés qui préfèrent faire leurs achats une fois par mois après la survenance de la crise contre 23% en temps normal. Ceci s'est répercuté sur les quantités achetées puisqu'elles sont devenues plus importantes amenant les enseignes de la grande distribution à adapter les quantités offertes.

D'un autre côté, 83% des interrogés déclarent privilégier la qualité des produits qu'ils achètent en vue de renforcer leur système immunitaire ou encore d'augmenter les quantités achetées en produits de nettoyage et d'hygiène, d'antiseptiques et de masques en vue de répondre aux impératifs de la pandémie.

Dans ce sens, les enseignes ont fait preuve de réactivité puisque dès le début de la crise sanitaire, elles ont élargi leur assortiment en proposant des masques, des antiseptiques, des gels hydro-alcooliques... variés et en quantités suffisantes en vue de répondre aux besoins de leur clientèle.

Pour cela, elles ont adapté leur chaîne logistique pour assurer un approvisionnement permanent des magasins. Elles ont également adapté leur assortiment pour faire face aux nouveaux produits demandés par les consommateurs. Dans ce sens, plus de 83% des interrogés se disent être satisfaits de l'assortiment des grandes surfaces qu'ils fréquentent et dénotent

l'absence de flagrantes ruptures de stock, celles-ci n'ayant concerné que quelques produits anodins et sur des périodes limitées.

- **Le prix**

Côté prix, les résultats de notre étude ont révélé que 53% des personnes interrogées ont senti une hausse des prix durant les premières semaines après le début de la pandémie. Celle-ci trouve sa source non dans la pénurie de l'offre mais dans du fait de la loi de l'offre et de la demande induite par les comportements de sur-stockage qu'ont connues les toutes premières semaines de la crise sanitaire. C'est dans ce sens que 75% de nos interrogés estiment que les prix sont revenus à la norme les semaines suivantes et 52% trouvent que l'augmentation de prix de certains produits n'est pas systématiquement liée à la pandémie.

En effet, les prix des grandes et moyennes surfaces ont constitué une base en matière de fixation des prix et y sont restés quasiment inchangés dans un moment où dans le circuit traditionnel, le prix de certains produits n'a pas tardé à connaître des augmentations sur les produits les plus demandés (Messaoudi, 2021).

- **La « place »**

Les enseignes de la grande distribution ont dès les premiers jours tenté d'adapter leurs magasins et d'assurer l'approvisionnement de leurs rayons de façon récurrente.

C'est dans ce sens que 82% des interrogés se déclarent satisfaits des quantités offertes par les enseignes qu'ils fréquentent. En effet, depuis le début de la crise, les autorités compétentes n'ont cessé de rassurer les consommateurs sur la disponibilité des produits, chose qui s'est également ressentie au niveau des magasins puisque les besoins des consommateurs ont été couverts notamment en produits locaux tout au long de la période de la crise sanitaire. Une situation, que nos interrogés confirment quasiment à l'unanimité soit par 98%.

- **La « promotion »**

Traitant de la communication, les mesures sanitaires ont imposé aux enseignes de trouver des canaux alternatifs aux supports papiers qui se trouvent être incompatibles avec la crise (Messaoudi, 2021).

Au niveau du magasin, la signalétique rappelant les règles de distanciation a été très vite adoptée. D'un autre côté, l'opérationnalisation des canaux digitaux a été accélérée en vue d'encourager les consommateurs à respecter les règles du confinement. Les réseaux sociaux ont été saisis pour communiquer sur les nouveaux canaux offerts par les enseignes, sur les horaires et les consignes de sécurité. Divers hashtags ont été également partagés au niveau des pages officielles sur les réseaux sociaux par exemple #Marjanetoujoursàvos côtés ou encore #tousensemble dans une optique de proximité et de solidarité en cette période si particulière.

C'est dans ce sens que les résultats de notre étude révèlent que 76% des interrogés sont plutôt satisfaits de la signalétique au niveau des magasins et 52% affirment avoir eu recours aux réseaux sociaux pour se renseigner sur les enseignes, leurs horaires et leurs offres. Quant aux applications mobile, 48% des interrogés affirment disposer de l'application d'au moins l'une des enseignes de la grande distribution et 65% d'entre eux l'utilisent pour s'informer sur les services et les offres.

- **Le « processus »**

Du côté du parcours client, les enseignes de la grande distribution se sont rabattues pour la plupart sur le digital en vue d'accompagner les changements des habitudes de consommation. En effet, 67% des interrogés déclarent avoir eu recours au moins une fois aux canaux digitaux proposés par les enseignes de la grande distribution dès les premières semaines du confinement. Les principaux services proposés par les enseignes locales sont principalement la livraison à domicile après commande sur le site web ou l'application mobile de l'enseigne ou de son partenaire et le drive proposé par le magasin AS from Aswak. Il faut noter que ces services étaient déjà usuels dans d'autres domaines du commerce de détail outre la grande distribution. Dans le but d'évaluer l'impact des restrictions sur l'engouement pour ce type de pratiques, nous avons demandé à nos interrogés leur recours à ces canaux avant et après le confinement comme illustré par la figure 3.

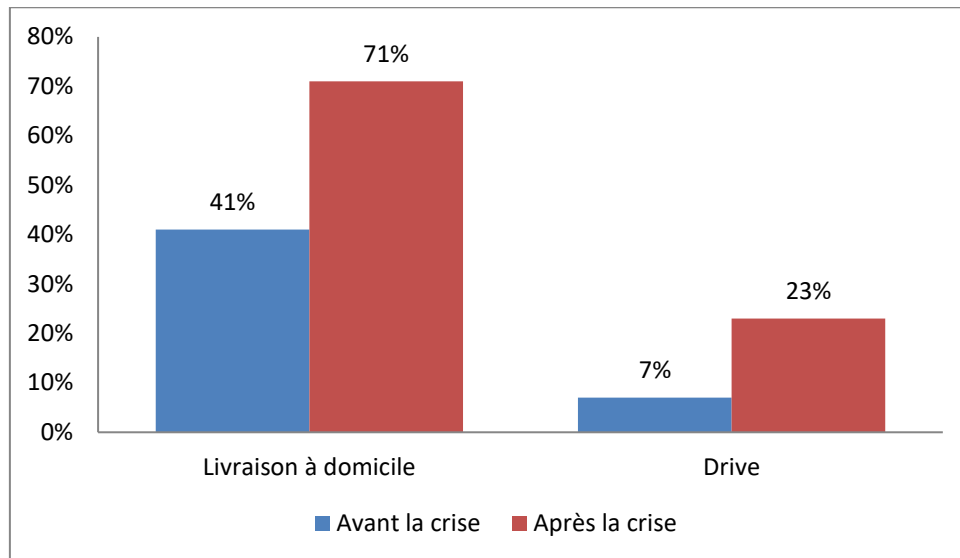


Fig. 3. Le recours aux nouveaux canaux proposés par les distributeurs avant et après la crise sanitaire

Source: Nos résultats sur la base de notre étude

Il est indéniable que la livraison à domicile se trouve à la tête du podium. Ce service était déjà une pratique qui commençait à être ancrée dans les habitudes d'achat puisque 41% des personnes interrogées affirment y avoir eu recours avant le confinement. Mais celle-ci a encore fait de nouveaux adeptes notamment après l'opérationnalisation de ces services au niveau de la grande distribution et les partenariats qui ont été mis en place avec les deux géants de la livraison Jumia-food et Glovo. Pour ce qui est du drive, celui-ci constitue une pratique assez nouvelle comparé à la livraison à domicile mais qui n'a pas tardé à avoir des adeptes puisque nous comptons 23% des utilisateurs après la crise sanitaire contre 7% en temps normal.

Les applications mobiles mises à la disposition des utilisateurs ont également permis d'optimiser le parcours client. C'est pour cela que 72% des interrogés déclarent disposer de l'application mobile d'au moins une des enseignes étudiées. Celles-ci ont été utilisées à diverses fins allant d'une simple consultation des offres en cours jusqu'à la réalisation de l'acte d'achat.

L'intégration de ces outils dans le cadre d'une stratégie cross-canal ou encore omni-canal a permis aux consommateurs de découvrir divers aspects positifs illustrés au niveau de la figure 4.

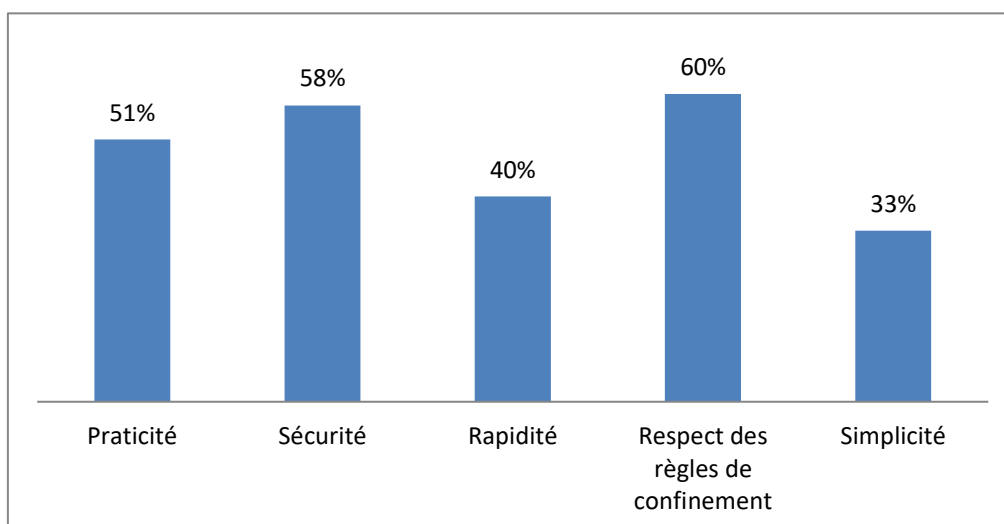


Fig. 4. Les raisons derrière l'adoption de ces nouvelles pratiques de la distribution

Source: Nos résultats sur la base de notre étude

Si la raison principale qui a poussé les consommateurs à adopter ces nouveaux canaux est le respect des règles de confinement, d'autres avantages ont également émergés dont principalement la praticité et la sécurité et accessoirement la rapidité.

C'est donc sans surprise que 65,2% des personnes interrogées se disent être prêtes à continuer à adopter ces nouvelles habitudes même après la fin de la crise sanitaire compte tenu de tous les avantages offerts. De plus, 80,6% des personnes qui n'ont pas eu recours à ces services pour leur indisponibilité dans leurs villes se déclarent être prêtes à les adopter s'ils sont mis à leur disposition. Nos résultats vont dans le même sens que le postulat d'Opote *et al.*, (2020) qui stipulent que ces comportements sont susceptibles de perdurer même après la fin de la crise sanitaire.

- **Le « personnel »**

Depuis le début de la crise sanitaire, le personnel des grandes surfaces se sont retrouvés aux premiers rangs pour assurer aux consommateurs la continuité de leurs approvisionnements. Ils ont été les premiers à se voir imposer les mesures sanitaires et les règles de distanciation qu'ils ont dû adopter rapidement. Les résultats de notre étude confirment cela et révèlent que 53% des personnes interrogées estiment que le personnel des enseignes de la grande distribution a rapidement adopté les mesures sanitaires en vigueur notamment durant les premières semaines qui ont suivi le début de la pandémie.

En plus de leur quotidien bien rempli, le personnel devait aussi de garantir le respect des mesures sanitaires et de rappeler les consommateurs à l'ordre en cas d'oubli de port du masque ou de non respect des mesures de distanciation (Messaoudi, 2021). Les horaires de travail ont été revus et un système de groupe a été mis en place. Toutefois, cette situation a provoqué un manque de personnel auquel les enseignes ont dû pallier en faisant appel à des stagiaires et à du personnel supplémentaire. C'est pour cela que 52% des interrogés estiment que les services offerts par le personnel sont devenus beaucoup plus lents et les queues parfois interminables, chose qui a mené dans certains cas à l'éclatement de conflits et de tensions entre personnel et clients.

- **La preuve physique**

Les opérateurs de la grande distribution ont dès les premières semaines de la crise sanitaire mis en place une infrastructure conforme aux réglementations en vigueur. Il s'agit en l'occurrence de l'installation des vitres en plexiglas, désinfection des caddies, mise à la disposition des clients du gel hydro-alcoolique et des mouchoirs jetables, protection des produits présentés en vrac...

Certaines enseignes ont même obtenu des certificats comme le cas de Carrefour qui a pu décrocher le label Afnor en « vérification des mesures sanitaires Covid-19 ». Celle-ci « s'appuie sur un référentiel établi à partir des meilleures pratiques disponibles en matière de prévention du risque de propagation du virus »².

D'autres ont misé sur le digital pour minimiser le temps passé dans le magasin comme le cas d'Aswak Assalam avec son concept Drive.

Les résultats de notre étude révèlent que 65% des interrogés se disent être rassurés par les infrastructures sanitaires mises en place par les enseignes de la grande distribution en vue de permettre aux clients de faire leurs achats en toute sécurité et 52% considèrent les grandes surfaces comme le canal d'approvisionnement le plus sûr en période de pandémie comparées aux autres canaux notamment ceux du circuit traditionnel.

À la lumière de ce qui a été exposé, nous pouvons affirmer que les enseignes de la grande distribution ont adapté leur marketing-mix en vue d'être en mesure d'accompagner les changements des habitudes des consommateurs. Nous acceptons ainsi notre deuxième hypothèse (H2).

² AFNOR (Agence Française de la Normalisation) <https://certification.afnor.org/gestion-des-risques-sst/verification-mesures-sanitaires-covid19> consultée le 20/11/2021 à 16h35.

5 CONCLUSION

La pandémie du Covid-19 a obligé les acteurs de la distribution à revoir leurs pratiques et à proposer de nouveaux services à leurs clients. Ainsi, les différents opérateurs du secteur ont dû s'adapter aux préférences et au comportement du consommateur qui, dans ce contexte d'incertitude et de peur, a de plus en plus recours à des modes d'achat à distance. L'étude révèle également que plusieurs changements peuvent s'avérer durables et permanents et seraient adoptés même après la fin de la crise sanitaire d'où une adaptation durable et innovante de leur marketing mix.

Néanmoins, ces nouvelles pratiques ne pourraient pas remplacer complètement l'achat en magasin physique. En effet, 78,9% des personnes qui refusent de recourir à ces nouveaux canaux déclarent avoir besoin d'un contact direct et physique avec les produits qu'ils achètent. Aujourd'hui, le véritable défi des opérateurs de la distribution est de développer leurs services, de pouvoir créer une synergie "crosscanal"/"omnicanal" et d'être en mesure d'accompagner les changements du comportement du consommateur induit par la crise sanitaire.

Il est aujourd'hui indéniable que l'entreprise post-Covid doit prendre conscience de l'importance de la recherche et développement. Pour le cas des enseignes de la distribution au Maroc, certaines étaient déjà sur la voie du phygital avant la crise, tandis que d'autres étaient prises de court et étaient obligées de mettre en place de nouvelles pratiques à la hâte. La pandémie a démontré que si l'innovation en temps normal est un véritable catalyseur du développement de l'entreprise, celle-ci se trouve un moyen de survie en temps de crise.

REFERENCES

- [1] Guthrie, C., & Fosso Wamba, S. (2020). La stratégie digitale face au Covid-19 - L'impact de la pandémie sur la transformation digitale du secteur tertiaire. *Management et Datascience*, 4 (6). <https://management-datascience.org/articles/14345/>.
- [2] Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- [3] Bolzinger, A., (1982): «Le concept clinique de crise», *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, p. 475-480.
- [4] Giraud-Héraud E., Aguiar Fontes M. et Seabra Pinto A. (2014), «Crise sanitaire de l'alimentation et analyses comportementales», *École Polytechnique, Centre National de la Recherche Scientifique, Département d'Économie, Cahier n° 2014-03*.
- [5] Knight F., (1921). *Risk, «Uncertainty and Profit»*, New York, Houghton Mifflin.
- [6] Guérin M., (2008) « L'affect de crise: une nouvelle variable explicative des changements de comportement d'achat/consommation en situation de crise alimentaire », 24ème Congrès de l'Association Française du Marketing, Paris, 15-16 mai.
- [7] OCDE (2021), *La transformation numérique à l'heure du COVID-19: Renforcer la résilience et combler les fractures*, Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique, OCDE, Paris www.oecd.org/digital/digital-economyoutlook-covid.pdf.
- [8] Rapaccini M, Saccani N, Kowalkowski C, Paiola M, Adrodegari F (2020) Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industr Market Manag* 88: 225–237. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>.
- [9] Preda, M., & Stan, O. (2016). Leadership Styles During Crisis: 'We're All In This Together... The Crisis As New Normality'. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 12 (SI), 55-74. Retrieved from <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/504>.
- [10] World Retail Congress. (2020). Retailing in a time of crisis. <https://www.worldretailcongress.com/congress-content/issue-two-the-retail-world-2020-retailing-in-a-time-of-crisis>.
- [11] Belvaux, B., Notebaert, J. (2018). *Crosscanal et omnicanal*. Paris: Dunod.
- [12] Blut, M., Teller, C., & Floh, A. (2018). Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing*, 94 (2), 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.03.001>.
- [13] Berman, B., & Evans, J. R. (2010). *Retail Management: A Strategic Approach*, Eleventh Edition.
- [14] McCarthy EJ, (1964). *Basic Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- [15] Azeem, S. & Sharma, R. R. K. (2015). Elements of the retail marketing mix: a study of different retail formats in India, *The Business and Management Review*, 5 (4).
- [16] Booms, B. and Bitner, M., 1981. *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, pp.47-51.

- [17] Pantanoa, E., Pizzib, G., Scarpib, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research* 116, 209–213.
- [18] Opute, A. P., Iwu, C. G., Adeola, O., Mugobo, V. V., Okeke-Uzodike, O. E., Fagbola, O., & Jaiyeoba, O. (2020). The COVID-19-pandemic and implications for businesses: innovative retail marketing viewpoint. *The Retail and Marketing Review*, 16 (3), 85-100.
- [19] Messaoudi, A. (2021). La grande distribution: levier de gestion de la pandémie COVID 19.. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 6 (2).
Téléchargé le de <https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/25408/14645>.
- [20] Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M. & Prim-Allaz, I. (2014). Chapitre 8. Les « 3 P » supplémentaires du marketing mix étendu. Dans: P. Gabriel, R. Divard, M. Le Gall-Ely & I. Prim-Allaz (Dir), *Marketing des services* (pp. 165-185). Paris: Dunod.