

# Courage, audace et résilience

---

Le guide Camden sur le marketing  
en temps de crise

2 avril 2020



# Courage, audace et résilience

---

« En temps de prospérité,  
on veut faire de la publicité;  
en temps de crise, on doit  
en faire. »

— Bruce Barton

Les annonceurs sont enclins à réduire les budgets publicitaires en période de ralentissement économique ou de crise sanitaire, mais le faire sans avoir soigneusement étudié le paysage concurrentiel et leur position au sein de leur industrie est un piège. Avec la fermeture des points de vente physiques et l'annulation des événements, il n'a jamais été aussi important de maintenir une présence en ligne.

<b>4</b>	<b>Pourquoi garder le contact?</b>	
<b>6</b>	<b>Comment procéder</b>	
<b>7</b>	<b>Les marques et la COVID-19</b>	
<b>8</b>	Psychologie du consommateur	
<b>10</b>	Comportements et contenus	
<b>11</b>	Des exemples à suivre	
<b>16</b>	<b>Des marques résilientes</b>	
<b>19</b>	<b>Références et lectures additionnelles</b>	
<b>20</b>	<b>Annexe – À propos de Camden</b>	

# Pourquoi garder le contact ?



## Renforcer la relation de confiance avec son audience

La marque est synonyme de confiance. La décision de se retirer, même temporairement, des médias sociaux peut entraîner une réaction de type « loin des yeux, loin du cœur » chez les consommateurs et affaiblir considérablement sa notoriété – pendant et après la crise. Dans la majorité des cas, la meilleure approche consiste à tout mettre en œuvre pour comprendre les besoins des consommateurs et de les satisfaire par des messages adaptés sur tous les canaux. C'est ainsi que les marques gagneront en confiance et en fidélité.

La dépense publicitaire peut à la fois signaler la confiance que l'annonceur accorde à sa propre marque et positionner la marque comme étant plus forte et plus fiable que ses concurrents invisibles.



## Donner le ton

En tant que partenaire de confiance auprès de votre audience, c'est votre rôle de valoriser et enrichir son expérience avec du contenu inspirant et une attitude positive face à une situation difficile.

Le message implicite? Nous sommes tous dans le même bateau; ensemble, continuons de vivre et d'exister. En diffusant un message qui aide les consommateurs à faire face à leur situation actuelle (physique, psychologique ou autre), on améliore les chances d'une marque de sortir de la crise avec des relations plus solides.



## Éduquer sa cible

La création de contenu sur laquelle votre équipe a pris du retard dans les périodes plus chargées pourrait enfin voir le jour. Le moment est venu de sensibiliser les consommateurs aux bénéfices de vos services et produits (WIIFM). Un bref répit de la pression de vendre le produit peut conduire au développement de la marque et à une attention particulière à la création; saisissez ce moment pour consolider votre présence et vous démarquer de la concurrence. Soyez créatif, soyez authentique, soyez un allié – faites plaisir à votre public.



## Garder sa part de marché

Les marques muettes voient leurs concurrents en tirer profit et s'approprier des parts de marché et de la notoriété (sans oublier que les tarifs publicitaires diminuent en période de crise, créant ainsi un « marché d'acheteurs »). De plus, les annonceurs qui coupent dans leurs budgets publicitaires risquent d'être moins compétitifs lorsque l'économie se rétablira.

Selon l'Institut de planification stratégique, la réduction des dépenses publicitaires pendant les récessions améliore le rendement du capital des entreprises mais fait en sorte qu'elles connaissent une croissance moins rapide dans les années qui suivent<sup>1</sup>. Les annonceurs ayant maintenu ou augmenté leurs dépenses publicitaires pendant la récession de 2008 ont vu leurs ventes et leurs parts de marché augmenter pendant et après la crise<sup>2</sup>.

1. Ayşen Akyüz and Mustafa Ercilasun, "The Role of Advertising during Recession," International Conference on Eurasian Economies 2014 (Conference paper, 2014, <https://doi.org/10.36880/c05.01141>)

2. Brad Adgate, "When A Recession Comes, Don't Stop Advertising," Forbes (Forbes Magazine, September 5, 2019, <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2019/09/05/when-a-recession-comes-dont-stop-advertising>)

# Comment procéder



## Renouer avec l'ADN de la marque

Les marques, tout comme les personnes, réagiront aux événements internationaux de façon distincte, et c'est à l'agence (gestionnaires de communauté, stratèges, rédacteurs) qu'il incombe de veiller à l'alignement entre les réactions et les traits de personnalité.

Dans la plupart des cas, nous définissons une personnalité de marque – ainsi que sa voix et sa tonalité, sa mission, sa vision, ses valeurs – en début de mandat. Le temps est venu de se pencher sur cette documentation et d'agir en conséquence.



## Réfléchir à sa cible

Glissez-vous dans la peau de votre cible! Évaluez ses besoins et la valeur que peut apporter votre marque (ainsi que les points qu'elle devrait éviter). Par exemple, une entreprise proposant des produits bon marché destinés aux consommateurs touchant le salaire minimum devra sans doute éviter les conseils relatifs au travail à domicile.



## Rester à l'affût

Tout change rapidement, et ce qui semblait être une bonne idée hier pourrait être mal perçu aujourd'hui. Assurez-vous de tenir compte du contexte avant de répondre ou de diffuser un message. La gestion des communautés devient une priorité et les personnes responsables des comptes de la marque auront à considérer le contexte avant de répondre ou de diffuser. Soyez à l'écoute du discours des citoyens et de vos clients; tenez-en compte dans votre texte et adoptez un ton approprié.

### Se poser les bonnes questions

- Comment notre marque joue-t-elle son rôle dans la vie des gens?
- Quels sont les défis spécifiques auxquels nos clients sont confrontés en ce moment?
- Comment se sentent-ils face à l'avenir?
- Comment veut-on que notre marque soit perçue pendant cette crise? Et après la crise?

# Les marques et la COVID-19

---

« On se bâtit une réputation  
en faisant bien les choses  
qui sont difficiles. »

— Jeff Bezos

Ce à quoi nous sommes confrontés est sans précédent. Il s'agit d'une situation mondiale évolutive, susceptible d'affecter chaque marque, entreprise et individu pour une durée indéterminée. Cette nouvelle réalité exige une navigation réfléchie.

# Psychologie du consommateur

Les personas que vous aviez si soigneusement définis assumeront de nouvelles inquiétudes, craintes et habitudes. Il est donc recommandable de continuer à investir dans les analyses de marché.

Il est également nécessaire de comprendre l'évolution des modes de consommation et d'affiner ses stratégies en conséquence. La façon dont les consommateurs réévaluent leurs priorités et réaffectent leurs budgets aura une influence sur les tactiques de communication à privilégier.

---

## Facteurs influençant la consommation<sup>3</sup> :

- Revenu disponible
- Confiance dans l'avenir
- Confiance envers les entreprises et l'économie
- Mode de vie et valeurs

---

## En période de crise, quatre modes d'achat émergent<sup>4</sup> :

- **Essentiel** : indispensable à la survie ou essentiel au bien-être
- **Douceur** : indulgence dont l'achat immédiat est justifiable
- **Différé** : produit nécessaire ou désiré dont l'achat peut être reporté
- **Superflu** : dépense inutile ou injustifiable

3. Adgate

4. John Quelch and Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn," Harvard Business Review (HBR, August 1, 2014, <https://hbr.org/2009/04/how-to-market-in-a-downturn-2>)



# Comportements et contenus

Dans les périodes de crise, les consommateurs sont à la recherche de réconfort, de soulagement et d'information. Une communication rassurante, qui renforce le lien émotionnel avec la marque et démontre de l'empathie, est capitale.

Les impressions durables contribueront à maintenir la visibilité de la marque et à la positionner comme pertinente et différenciée lors du « retour » des consommateurs. La diffusion de contenus qui suggèrent un degré de normalité peut aussi contribuer à combattre la panique et les répercussions psychologiques qu'amène l'incertitude et à l'auto-isolement.

---

## Changement de comportement chez les consommateurs

- Adoption du commerce électronique
- Diffusion en direct et vidéoconférences
- Réduction des dépenses

### Contenus à privilégier

- Des informations précises et fiables
- Divertissement et légèreté (avec prudence)
- Expériences virtuelles
- Messages qui apportent un soutien émotionnel en soulignant des valeurs positives et/ou en évoquant la solidarité et la cohésion sociale.

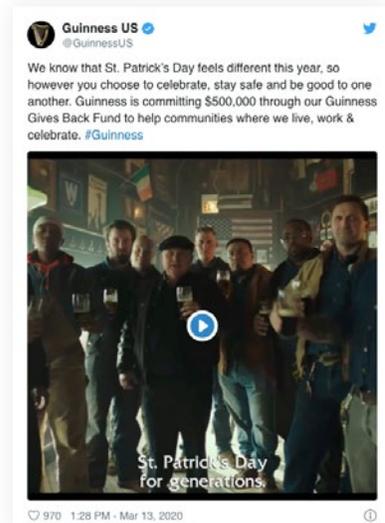
### Contenus à éviter

- Voyages et tourisme
- Les restaurants et les divertissements hors foyer comme le sport
- Les produits qui sont en pénurie comme le papier hygiénique, les produits d'entretien personnel, etc.
- Le *virtue signalling* : il s'agit d'un signalement moral qui consiste à exprimer les valeurs de votre marque de manière visible sans pour autant prendre des mesures concrètes.
- Les grandes annonces et campagnes
- Photos illustrant des poignées de main, des câlins et d'autres formes de proximité physique

# Des exemples à suivre

## Guinness 13 mars 2020

Une injection d'argent et de réconfort de la part d'une marque de confiance.



## Vans 17 mars 2020

Une marque dynamique et libre qui allie couleur et solidarité.



## Des exemples à suivre

### no name 17 mars 2020

Un rappel ciblé, pertinent et en adéquation avec la marque.



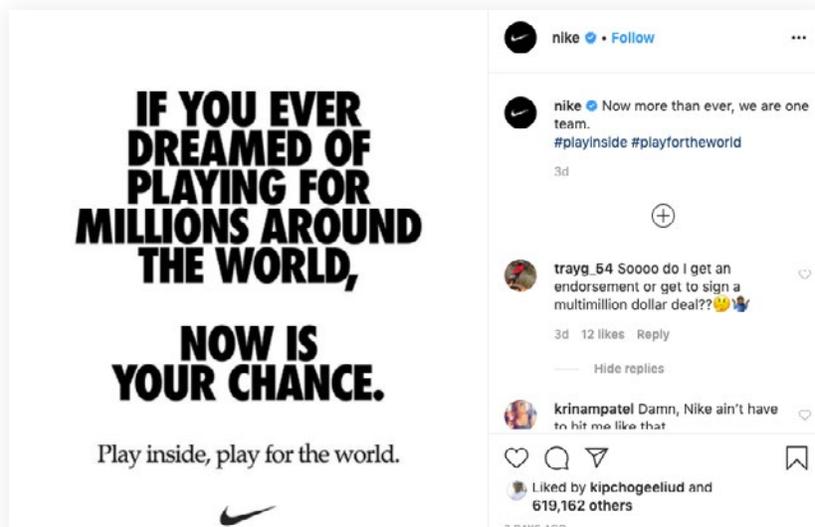
### La SAQ 18 mars 2020

La vie continue et le printemps s'épanouit.



### Nike 21 mars 2020

Une marque qui se distingue par son esprit de solidarité, sa capacité à inspirer et sa volonté de rapprochement.

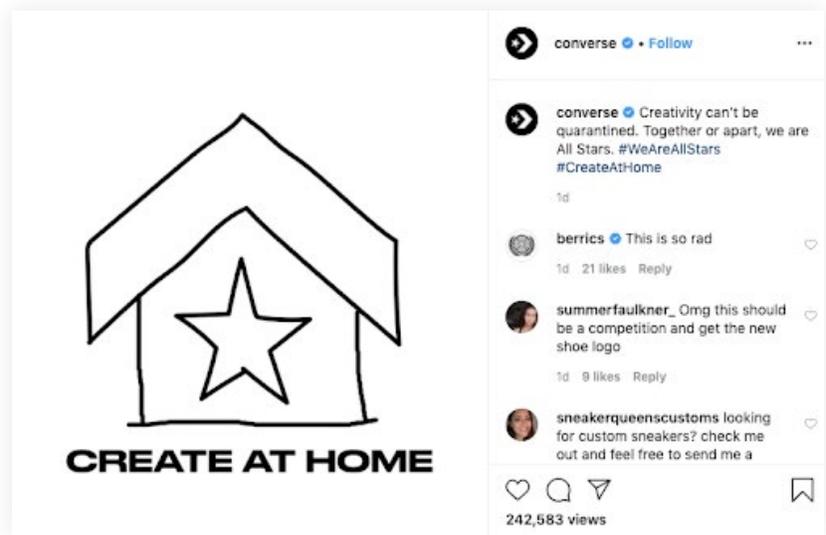


## Des exemples à suivre

### Converse

23 mars 2020

Une astucieuse interprétation de la charte graphique d'une marque.



### Everlane

17 mars 2020

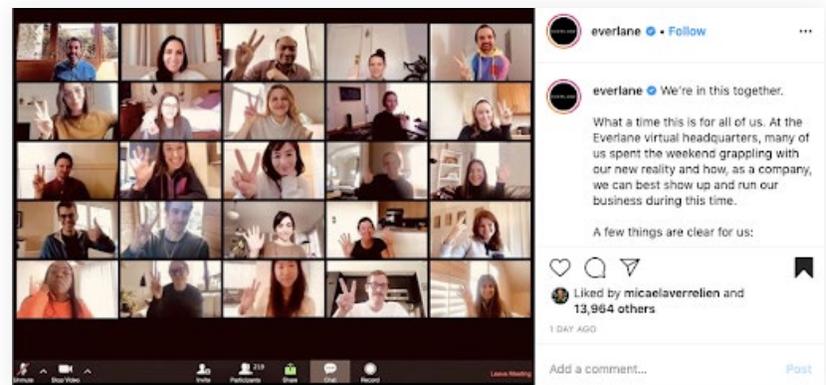
Une marque qui connaît bien sa cible.



### Everlane

16 mars 2020

Des temps difficiles, des processus différents — il n'y a pas de mal à en parler. La transparence et l'humanité génèrent la confiance.





## Des exemples à suivre

### Bose

17 mars 2020

Comment associer le produit à la réalité.



### Sennheiser

17 mars 2020

S'amuser chez soi – séparés, mais ensemble.



# Des marques résilientes

---

« Arrêter la publicité pour faire des économies, c'est comme arrêter sa montre pour gagner du temps. »

— Henry Ford

## Grande dépression

Quand Post a réduit son budget publicitaire pendant la grande dépression économique, Kellogg's a doublé son investissement et a fini par obtenir 30 % de bénéfices supplémentaires.

Dans l'industrie automobile américaine, Chrysler avait été le troisième joueur, derrière G.M. et Ford. Cependant, dès le début de la récession, Chrysler a mis en place une nouvelle marque, Plymouth pour le bas de gamme et, en 1933, elle a dépassé Ford pour devenir le deuxième plus grand manufacturier automobile d'Amérique du Nord<sup>5</sup>.

Kraft a lancé le Miracle Whip en 1933; en six mois, ce produit est devenu la sauce la plus vendue aux États-Unis<sup>6</sup>.

5. James Surowiecki, "Hanging Tough," The New Yorker (The New Yorker, June 18, 2017, <https://www.newyorker.com/magazine/2009/04/20/hanging-tough>)

6. Ibid.

## 1980-1985

McGraw-Hill Research a mené une étude sur les récessions américaines de 1980-1985. Sur les 600 entreprises analysées, celles qui ont poursuivi leurs offensives publicitaires pendant la récession de 1981-1982 ont atteint une croissance de 256 % en 1985 par rapport aux concurrents qui ont cessé ou réduit leurs dépenses<sup>7</sup>.

---

## 1990-1991

Une étude de McKinsey sur la récession de 1990-1991 a révélé que les entreprises qui sont demeurées en tête du marché ou qui sont devenues de sérieux prétendants pendant la récession avaient augmenté leurs budgets d'acquisition, de R et D et de publicité, alors que les entreprises au bas de l'échelle les avaient réduits. Selon une étude de Bain & Company, deux fois plus d'entreprises sont passées du fond de leur industrie au sommet que dans les années précédentes et suivantes<sup>8</sup>.

---

## Les 2000

Le iPod a été lancé par Apple en 2001<sup>9</sup>.

En 2009, Apple enregistre des bénéfices de 1,23 milliard de dollars, soit une augmentation de 15 % par rapport à 2008 – un montant record<sup>10</sup>.

Les nouveaux produits Kindle d'Amazon permettent d'augmenter sa part de marché en période de récession. Le jour de Noël 2009, l'achat de livres électroniques dépasse largement les livres imprimés chez Amazon – pour la première fois de l'histoire. Le chiffre d'affaires d'Amazon augmente de 28 %<sup>11</sup>.

Coca-Cola réussit à influencer le contexte géopolitique par l'enthousiasme et la positivité qui caractérisent sa marque (voir le film publicitaire Hilltop de 1971). La campagne « Open happiness » de 2009 survient alors que les consommateurs se préoccupent de leurs dépenses en raison de la crise financière.

7. Apryl Duncan, "Advertise in a Recession to Grow Your Business," The Balance Careers (The Balance Careers, June 25, 2019), <https://www.thebalancecareers.com/advertising-in-a-bad-economy-39250>

8. Surowiecki

9. Ibid.

10. Bobbie Johnson, "Apple Bucks Recession with Some of Best Financial Results in Its History, Thanks to New iPhone 3GS," The Guardian (Guardian News and Media, July 21, 2009, <https://www.theguardian.com/technology/2009/jul/21/apple-financial-results>)

11. Adgate

# Aujourd'hui

L'utilisation des plateformes numériques monte en flèche. Les consommateurs sont connectés plus que jamais. C'est l'occasion d'offrir un contenu de qualité, en quantité.



# Références et lectures additionnelles

**Adgate, Brad.** “When A Recession Comes, Don’t Stop Advertising.” Forbes Magazine, September 5, 2019. <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2019/09/05/when-a-recession-comes-dont-stop-advertising>.

**Akyüz, Ayşen, and Mustafa Ercilasun.** “The Role of Advertising during Recession.” International Conference on Eurasian Economies 2014, 2014. <https://doi.org/10.36880/c05.01141>.

**Duncan, Apryl.** “Advertise in a Recession to Grow Your Business.” The Balance Careers, June 25, 2019. <https://www.thebalancecareers.com/advertising-in-a-bad-economy-39250>.

**Gulati, Ranjay, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen.** “Roaring Out of Recession.” Harvard Business Review, October 6, 2014. <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>.

**Johnson, Bobbie.** “Apple Bucks Recession with Some of Best Financial Results in Its History, Thanks to New iPhone 3GS.” The Guardian, July 21, 2009. <https://www.theguardian.com/technology/2009/jul/21/apple-financial-results>.

**Quelch, John, and Katherine E. Jocz.** “How to Market in a Downturn.” Harvard Business Review, August 1, 2014. <https://hbr.org/2009/04/how-to-market-in-a-downturn-2>.

**Ray, Augie.** “Beware of Virtue Signaling or Outright Greed in Brand Communications About COVID-19.” Gartner, March 15, 2020. <https://blogs.gartner.com/augie-ray/2020/03/15/beware-virtue-signaling-outright-greed-brand-communications-covid-19/>.

**Segal, Brian.** “Coronavirus Crisis Is Dramatically Impacting Digital Media Consumption in Canada.” Comscore, Inc. Accessed March 26, 2020. <https://www.comscore.com/Insights/Blog/Coronavirus-Crisis-is-Dramatically-Impacting-Digital-Media-Consumption-in-Canada>.

**Surowiecki, James.** “Hanging Tough.” The New Yorker, June 18, 2017. <https://www.newyorker.com/magazine/2009/04/20/hanging-tough>.

# À propos de Camden

Camden est une agence internationale intégrée établie dans le Mile End à Montréal. Son collectif évolue quotidiennement en misant sur « La pensée rebelle », une philosophie unique à l'agence qui consiste à aller au cœur du problème et au-delà des livrables. Fondée en 1991, l'agence compte présentement près de 60 professionnels à son siège social de Montréal ainsi qu'à ses bureaux de Toronto et de Lyon. Camden crée à la source dans les deux langues afin de desservir une vaste clientèle nord-américaine et européenne dans la plupart des secteurs d'activité. L'agence compte parmi ses clients Intact Assurance, Sobeys, Mylan, le Groupe Vinci, Clarins, Thierry Mugler, Essilor, Lassonde, Investissement Québec, Rolland, Le Port de Montréal, l'Olympique lyonnais, la Ville de Montréal, le CISSS des Laurentides, Lumen, Alithya, la Commission de la construction du Québec, l'Ordre des denturologistes du Québec et le Collège Villa Maria.

5455, avenue de Gaspé  
Bureau 440  
Montréal QC H2T 3B3

514 288-3334 | [info@camdenpublicite.com](mailto:info@camdenpublicite.com)

[camdenpublicite.com](http://camdenpublicite.com)

