

**LES CONSOMMATEURS PAUVRES COMME« BLEAU OCEAN »:
REPENSER LE MARKETING POUR S'ADAPTER AUX EFFETS DES
CRISES ECONOMIQUES**

Par

Mohamed EL HAKIOUI

Doctorant en Sciences de Gestion, Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les Stratégies des Organisations (GREFSO), Université Cadi Ayyad- Marrakech- Maroc.

elhakioui.med@gmail.com

&

Morad NADI

Doctorant en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad- Marrakech- Maroc, Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les Stratégies des Organisations (GREFSO).

nadimorad@gmail.com

&

Ahmed GRAR

Professeur, Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les Stratégies des Organisations (GREFSO), Université Cadi Ayyad. Marrakech – Maroc.

ahmedgrar14@gmail.com

Résumé :

La crise économique donne naissance à une crise marketing. Cette dernière se matérialise par une dégradation de la demande en raison de l'augmentation de la pauvreté et de la précarité des consommateurs. La persistance des effets des crises marketing et l'incapacité des pratiques marketing traditionnelles à y faire face ont mis l'accent sur une crise du marketing.

Le BOP qui constitue un « *Blue Ocean* » représente un marché énorme avec un potentiel important. Vu la défaillance des pratiques marketing traditionnelles, the Bule Ocean Strategy constitue une alternative utile et efficace pour faire du marché BOP un levier durable et capable d'atténuer les effets des crises économiques.

Mots clés:

La crise économique, La crise marketing, La crise du marketing, La pauvreté et la précarité,

Abstract:

The economic crisis gives rise to a marketing crisis. This latter is materialized by a drop in market demand as a result of increase in poverty and vulnerability of consumers. The persistence of the effects of marketing crisis and the inability of traditional marketing practices to cope with have point up a great marketing crisis.

The BoP which is a Blue Ocean market is a huge market with great potential. Given the failure of traditional marketing practices, the Bule Ocean Strategy is a useful and effective alternative to make the BoP market a sustainable lever capable to cope with economic crises.

Key words:

The economic crisis, the marketing crisis, the crisis of Marketing, poverty and insecurity.

Introduction

L'économie mondiale a connu une affreuse année, bien des parallèles ont été adressés avec la crise de 1929. La crise inaugurée par les subprimes aux Etats unis s'est aggravée en gagnant d'intensité et d'étendue. Un véritable ouragan qui a ravagé la sphère financière et a précipité les économies mondiales dans la récession dont les effets sont encore vivaces. Depuis les subprimes, plusieurs crises se sont succédées en accentuant la précarité de la scène mondiale. Actuellement, les pays européens endurent une terrible crise de dettes qui s'est répercutée sur tous les niveaux : les dépenses publiques, les opportunités d'affaires, le chômage, le pouvoir d'achat du consommateur, etc. La situation va encore s'empirer avec la pandémie Covid 19 qui a mis en confinement toute l'économie mondiale.

La crise économique actuelle n'est pas un accident du parcours du système capitaliste. Elle constitue une des caractéristiques d'un système connu par sa défaillance. A travers ses écrits, Marx a montré comment les rapports capitalistes sont fondamentalement contradictoires et comment ces contradictions peuvent se manifester à travers les crises économiques.

Un des rapports fondamentalement contradictoires du système capitaliste est le rapport profits/besoins. En effet, les acteurs économiques produisent en fonction des seuls profits et non des besoins. Pire encore, les capitalistes contemporains n'ont plus envie d'investir massivement dans la production. Ils préfèrent des profits rapides et prodigieux réalisés hâtivement via la spéculation financière.

Afin d'assurer ces taux de profits élevés sans engager de lourds investissements, les capitalistes se sont engagés contre le marché du travail dans une série de licenciement massif, réduction des salaires...etc. Ces mesures se sont répercutées négativement sur la classe ouvrière en augmentant le taux de précarité et de pauvreté des ménages qui font le marché de consommation. C'est pourquoi un nombre important d'entreprises n'arrivent plus à écouler leurs stocks énormes de marchandises. En effet, les consommateurs de plus en plus pauvres et en situations précaires n'ont plus les moyens et la stabilité requis pour continuer à consommer normalement.

Cornelia Mitran (P) et Bebeșelea (M) (2012, p, 616) soulignent que « *In such circumstances a marketing strategy is very difficult, if not impossible to realize, because in a situation of economic crisis like the one in Romania, environmental factors destabilize the firm and its environment.* ». Dans cette veine, il semble que la crise économique comme caractéristique inhérente au système capitaliste a engendré une crise marketing profonde, persistante et répétitive. En conséquence, nous pensons que les marketers n'ont plus à faire face à chaque crise prise d'une façon individuelle, mais plutôt développer des mécanismes durables sous forme de modèles et de pratiques capables de coexister et d'échapper aux effets négatifs des crises récurrentes.

Dans ce sens, la problématique à laquelle nous nous attachons serait :

Dans quelle mesure un marketing adapté aux pauvres et aux consommateurs en situation précaire peut-il constituer un levier durable pour faire face aux crises économiques?

Cette problématique nous amène à se poser les sous-questions suivantes :

- Dans quelle mesure notre choix pour le consommateur souffrant d'une situation de précarité ou de pauvreté peut-il constituer un objet de recherche légitime en période de crise ?
- Quelles sont les spécificités qui font des consommateurs en situation de pauvreté ou de précarité un objet de recherche spécifique nécessitant une attention adéquate et particulière ?
- Comment peut-on faire des consommateurs en situation de pauvreté ou de précarité un levier durable pour atténuer les effets de la crise ?

Ce travail est une contribution conceptuelle qui cherche à relier des concepts souvent traités séparément dans la littérature : la crise économique et le consommateur pauvre. Selon notre revue de la littérature, les acteurs économiques (dirigeants d'entreprises, décideurs, pouvoirs publics, etc.) n'ont pas encore développé une conception assez profonde de l'importance du consommateur pauvre pour faire face aux crises économiques. Ainsi, nous pensons que le traitement conceptuel de ces concepts est en mesure de sensibiliser ces acteurs de l'importance de faire du consommateur pauvre un levier pour faire face à des crises économiques de plus en plus fréquentes et profondes. Dans ce sens, ce travail adopte un niveau d'agrégation relativement élevé dans la mesure où l'objectif est de mettre les ponts entre des concepts clés et non pas de détailler cette relation. Ce travail ouvre les perspectives vers des études empiriques plus riches et plus ciblées.

Dans le cadre de cette contribution conceptuelle, nous allons essayer dans un premier temps de mettre en relief l'importance du phénomène de pauvreté et de précarité dans le cadre d'un contexte caractérisé par la multiplicité des crises économiques. Dans un deuxième temps, on va chercher à mettre l'accent sur la relation entre la crise économique, la crise marketing et la crise du marketing. Enfin, nous allons présenter les consommateurs en situation de pauvreté ou de précarité comme levier durable pour faire face aux effets indésirables des crises économiques.

1. La crise économique entre pauvreté et précarité

Plusieurs études, menées dans le cadre des pays directement touchés par la crise actuelle, ont mis l'accent sur l'augmentation de la pauvreté et de la précarité comme un des résultats directs des crises économiques.

Les conséquences sociales des crises économiques ont fait couler beaucoup d'encre. Pour éclairer ces conséquences, il semble que l'introduction du principe d'économie de priorité, appliqué par les acteurs économiques pendant les périodes de crise, est fondamentale (J.L. OUTIN J.L, 2009). Face à la diminution de la demande durant la crise, les entreprises se trouvent obligées à réduire leurs niveaux d'activité et, par conséquent, à réduire le temps

travaillé. En effet, les entreprises cherchent à ajuster quantitativement et qualitativement leurs effectifs à leurs activités productives. Ces mesures de régulation amènent à une dégradation du marché de travail. Ainsi, le taux de chômage augmente et par conséquent le taux des consommateurs souffrant de pauvreté et de précarité s'aggrave.

Dans la majorité des pays développés, le chômage n'induit pas systématiquement et immédiatement à une situation de pauvreté monétaire, du fait, notamment, des mécanismes de protection sociale associés. En revanche, la situation s'aggrave dans les pays en voie de développement comme le Maroc où les chômeurs ne jouissent pas de cette protection.

D'après un article de *Daily Mail*, des millions de familles seraient condamnées à vivre dans une situation précaire après la crise économique de 2008. En outre, Mahieu (R) et Babeau (A) (2013) ont publié un article dans l'*Atlantico* sous le titre « *La crise a-t-elle rendu les Français durablement plus pauvres ? (les Anglais, oui)* ». En se basant sur des études de « *think tank* », ces deux auteurs ont relevé la question de la durabilité du phénomène de la pauvreté et de la précarité même après les crises économiques.

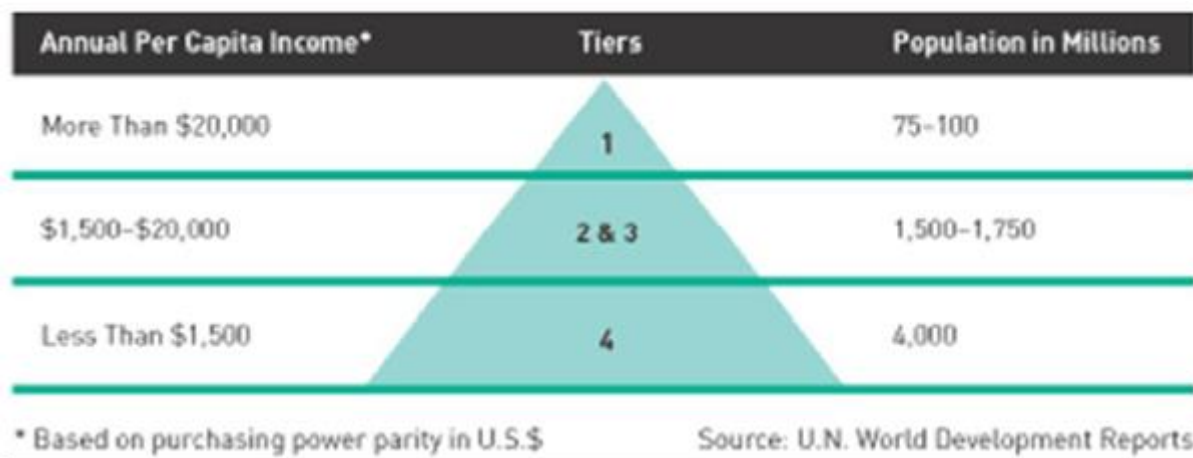
En réalité, avec l'abondance des crises économiques, la pauvreté et la précarité sont devenues une norme plutôt qu'une exception. En effet, si la crise est une caractéristique inhérente au système capitaliste, la pauvreté et la précarité le sont également.

1.1 Le marché à la base de la pyramide (BOP)

D'une manière générale le bas de la pyramide comprend la partie de la population la plus pauvre. Cependant la définition de la pauvreté ne fait pas consensus. En effet, la mesure de la pauvreté diffère selon les chercheurs, les pays ou les instances internationales. Par exemple, est considéré comme pauvre en France une personne qui perçoit moins de 60% du salaire médian. Aux Etats-Unis, la mesure va se faire à partir de la possibilité ou non d'acheter un panier basique et préétabli de biens, quant à La Banque Mondiale estime que l'extrême pauvreté commence en-dessous de 1,25\$ par jour en parité pouvoir d'achat (PPA) au taux de 2005, et que la pauvreté modérée commence en-dessous de 2\$ par jour PPA.

Prahalad et Hart (2002) ont développé une théorie d'existence d'une fortune à la base de la pyramide, ces chercheurs de référence sur marché, estiment que cette dernière comprend la population qui vit avec moins de 1 500\$ par an PPA, soit 4 milliards de personnes (figure 1 qui montre le découpage de la population mondiale en trois tiers selon le revenu annuel en PPA en \$). En se basant sur un seuil de 2,50\$ par jour, d'autres estimations évaluent le nombre de personnes se situant au bas de la pyramide à un peu plus de 3 milliards de personnes en 2005.

Figure 1 : la pyramide économique mondiale



Source : Prahalad et Hart, 2002.

Prahalad et Hart (2002) évaluent le marché à la base de la pyramide à 13 000 milliards de dollars PPA, Karnani (2006) l'évalue lui, en se basant sur le seuil de 2\$ de la Banque Mondiale, seulement à 1 200 milliards de dollars PPA, soit près de dix fois moins.

Sur la base de l'idée de l'existence d'une fortune à la base de la pyramide, Prahalad et Hart (2002) considèrent que ce segment représente un marché potentiel attractif, mais largement ignoré. Prahalad et Hart (2002) fondent leur théorie sur l'idée de l'existence d'un bénéfice partagé pour les entreprises et les populations pauvres à travers le fait de considérer ces derniers comme des consommateurs et non des individus hors du circuit économique.

Malgré la multiplication des définitions de la pauvreté et les évaluations du marché du bas de pyramide, ce segment représente un potentiel important qui permet d'une part aux entreprises d'engranger de nouveaux profits et d'autre part aux populations pauvres de bénéficier d'un accès à la consommation et à une amélioration de leurs conditions de vie.

1.2 Les principales spécificités du marché BOP.

La première caractéristique du marché à la base de la pyramide est le fait que les populations ciblées ont très peu d'argent disponible (Guégan, 2011). La principale limite réside dans l'irrégularité de revenus quotidiens des consommateurs BOP. Cependant, au-delà de ce premier constat évident, il est difficile de parler d'un seul marché à la base de la pyramide.

Les consommateurs pauvres ne constituent pas un ensemble homogène dans leurs revenus et ne peuvent pas être considérées comme un seul bloc, la définition du seuil de pauvreté n'est pas évidente et différents seuils de pauvreté entraînent différents accès à la consommation. Alors que certains sont dans la stricte survie, d'autres parviennent à avoir un petit reste à vivre une fois les dépenses fondamentales couvertes, même si ce reste à vivre est très faible. Les différences de cultures et de langues augmentent cette hétérogénéité (Guégan, 2011).

Les consommateurs pauvres dans les pays en développement se situent encore largement en zones rurales. Ceci implique une grande dispersion géographique, ce qui pose un problème

d'accès et de distribution. Il n'y a en effet pas de grand marché unifié de la base de la pyramide, mais plutôt une multitude de micro marchés locaux.

Le manque d'infrastructures et d'éducation, l'approvisionnement incertain des utilités (eau, électricité, ...) sont autant de contraintes qui caractérisent le marché BOP, ceci remet en cause les logiques économiques traditionnelles des entreprises, qui ne sont pas habituées à aborder ces problématiques. Tout cela pose la question d'adaptation des stratégies et des business models, non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'un même pays. Alors que les multinationales sont habituées à raisonner en termes d'économies d'échelle, de rationalisation et d'optimisation des ressources et des coûts, leurs modèles traditionnels sont bouleversés à la base de la pyramide à cause de la disparité et du manque d'infrastructures que l'on y trouve.

Malgré les travaux de recherches qui ont abordé le BOP, les entreprises manquent de connaissance sur ces marchés en développement. Leurs outils et pratiques usuels de production, distribution, marketing etc.... y sont peu ou pas applicables tels quels. Les entreprises qui souhaitent s'engager dans les marchés à la base de la pyramide doivent donc relever le défi de recommencer presque à zéro, puisque leurs modèles, leurs compétences, leurs méthodes et moyens y sont bouleversés (Guégan, 2011).

1.3 La crise économique : d'une crise marketing à une crise du marketing

Shama (A) (1978) signale qu'en récession économique on remarque un processus de diminution de la demande des matières premières, des produits, des services et de la main d'œuvre. Cette diminution de la demande de main d'œuvre conduit à une diminution du revenu qui, à son tour, accentue la diminution de la demande. Dans ce sens, Shama (A) (1978, p. 6) représente la récession comme « *a demand-push inflation in reverse: decreasing demand and generally a slow moving or shrinking economy* ». Cette diminution de la demande constitue la cause principale donnant naissance à la crise marketing. En effet, cette dernière renvoie à la difficulté et l'incapacité des unités productives à écouler leurs productions à cause d'une diminution de la demande.

Il est généralement reconnu que les crises ont un impact direct sur le pouvoir d'achat de la population (le volume et la structure de la demande) et sur le comportement d'achat et de consommation des individus (Mitran, P.C., Bebeșelea, M, 2012). Dans ce sens, Pricop et Niculescu (2009) soulignent que le pouvoir d'achat a un impact direct sur la structure de consommation, le comportement de consommation et les critères d'évaluation des produits et services. La crise économique est une période sombre qui nécessite des changements au niveau des habitudes d'achat et de consommation. Bon nombre de consommateurs souffrent d'une diminution du revenu, d'incertitude d'emploi et des problèmes associés à la recherche d'un nouvel emploi (Boress, A., 1993 ; Shama, A., 1993). En conséquence, les modes d'achat et le comportement de consommation subissent des changements profonds.

Durant les crises, le comportement du consommateur subit des changements multiples. La complexité et la dynamique sont devenues les deux caractéristiques qui marquent le comportement du consommateur en période de crise (MITRAN, P.C., BEBEȘELEA, M,

2012). Mansoor (D) et Jalal (A) (2011) ajoutent que « *It is valuable to mention that the consumer behavior is a combination of customer's buying awareness combined with external motivators to result in a change in the consumer's behavior. This is why most of the economies around the globe shares one problem; because of the external influence on the internal community aspects.* » (p. 104). Ainsi, plusieurs facteurs externes se multiplient pendant les crises pour compliquer la compréhension d'un consommateur de plus en plus précaire et pauvre.

Dans cette optique, la clé de la réussite pendant les crises économiques réside dans une excellente compréhension du nouvel environnement et une meilleure visibilité par rapport aux changements des comportements et des besoins du consommateur. Shama (A) (1993) précise qu'un tel environnement demande des stratégies permettant de susciter la demande des consommateurs. Ketler (P) et al. (1998) ajoutent que les stratégies marketing adoptées pendant les crises doivent être analysées dans leurs relations avec la dynamique des marchés, les structures des marchés et le potentiel de ces marchés.

Toutefois, « *In such circumstances a marketing strategy is very difficult, if not impossible to realize, because in a situation of economic crisis like the one in Romania, environmental factors destabilize the firm and its environment. On the other hand it is very difficult to anticipate the environmental physiognomy in such conditions, such strategies, of anticipating the changes in the environmental structure remaining simple theory* » (Mitran, P.C., Bebeșelea, M., 2012, p. 661).

Bien que la diminution de la demande se manifeste par une crise marketing, l'impuissance des pratiques, stratégies et modèles traditionnels pour y faire face donne naissance à une crise du marketing. Cette dernière a suscité la réflexion sur de nouvelles mesures (pratiques marketing, stratégies, modèles...etc.) durables, efficaces et capables de faire face à cette crise marketing.

Il semble que face à la crise, les entreprises sont obligées de relever deux défis relatifs au consommateur : d'abord, une pauvreté et une précarité accrue et par conséquent un faible pouvoir d'achat et ensuite, la complexité et la dynamique du comportement de ce consommateur.

Pendant la crise, il semble que la première activité délaissée est le marketing (Matthew, 2009). Au temps de crises, peu de gens ont le temps de penser stratégie, il y'a d'autres problèmes prioritaires à y penser : liquidité, survie...etc. Ainsi, notre objectif est d'instaurer une culture visant à permettre aux entreprises de se préparer aux crises. Il s'agit de doter la stratégie d'entreprise de certaines dimensions lui permettant d'agir pro-activement aux crises. Dans ce sens, notre objectif est de mettre l'accent sur le consommateur pauvre et précaire comme levier durable pour se préparer et atténuer les effets de la crise.

2. Repenser le marketing mix.

Prahalad est un des chercheurs ayant jugé depuis longtemps les stratégies de marketing traditionnelles comme inaptes à servir le BOP marchés. Cet auteur souligne que ces stratégies de marketing traditionnelles sont trop concentrées sur des idées « occidentales » et ne

prennent pas en considération l'unicité et la diversité du marché BOP. Afin de s'éloigner de la pensée traditionnelle dominante, Prahalad (2010) propose un changement novateur dans les stratégies du marketing.

Sheth (2010), affirme que les entreprises doivent s'éloigner de l'orientation du marché qui mobilise le marketing traditionnel, axé sur la satisfaction des désirs et besoins du consommateur, et se concentrer solennellement sur le développement de marché. Dans le contexte de BOP, Seth (2010) soutient que le développement du marché est plus applicable, car il est axé sur la création de marchés et la conversion des non-utilisateurs en utilisateurs avec l'objectif principal de donner la possibilité aux consommateurs BOP à participer à un marché.

Sur les marchés BOP cette approche de développement du marché est efficace parce que les entreprises façonnent les attentes des consommateurs au lieu de les détecter. Sheth décrit cette situation comme un ““field of dreams”: If you build it, they do come.”(2011, p. 173).

Prahalad (2010) insiste sur une approche innovante et orientée vers le développement des marchés: *“the challenge is market development: The biggest challenge to managers who are trained to “serve existing market efficiently” is to change their mindsets when they approach BOP markets.”* Prahalad (2010, p. 17), les entreprises peuvent puiser dans le marché des consommateurs pauvres et de développer de opportunités prometteuses.

Avec la multiplication des crises qui ont entraîné une expansion du marché de BOP, repenser le concept du marketing et ses outils dans le contexte ce marché, notamment le marketing mix, est devenu un défi majeur pour les entreprises.

- **Prix : Abordabilité**

Les stratégies de tarification traditionnelles suivent souvent un continuum avec deux points opposés: l'un étant à faible marge et le volume élevé, et l'autre étant marge élevée et à faible volume. Entre ces deux points, il existe différentes stratégies de prix qui peuvent être adoptées par les entreprises afin de se différencier sur le marché (Thompson, 2012).

Afin de réussir sur le marché BOP, Prahalad (2010) suggère que les entreprises doivent changer cette stratégie de tarification traditionnelle. Les entreprises qui visent attaquer le marché BOP doivent s'assurer de l'abordabilité des prix des produits proposés.

L'approche généralement utilisée par les entreprises est basée sur les coûts de production, ainsi la définition des prix ne prend pas en considération les marges élevées attendues grâce à un marché large de consommateurs pauvres. Cette méthode ne compte pas combien de consommateurs BOP peut ou prêt à payer pour un certain produit Prahalad (2010). Par conséquent, l'application de cette pratique traditionnelle ne parvient pas à offrir des produits abordables pour le consommateur BOP, *«Products in this case are usually well above what the BOP consumer can pay for»*(Prahalad, 2010).

Anderson (2006), dans son étude sur les marchés asiatiques, affirme également que puisque les consommateurs de BOP ont un faible revenu disponible qu'ils reçoivent généralement d'une manière quotidienne plutôt qu'hebdomadaire ou mensuelle, les offres de produits doivent correspondre aux flux de trésorerie de ces consommateurs.

L'objectif de l'abordabilité n'est pas trouver un prix fixe en particulier, mais pour être en mesure d'offrir un produit sur le segment de BOP qu'ils peuvent se permettre. Il s'agit des solutions financières, sur l'adaptation de leurs flux de revenus irréguliers. Le prix faible est important, mais ce n'est pas suffisant pour répondre aux besoins budgétaires limités de BOP, car l'abordabilité va au-delà du chiffre sur l'étiquette de prix (Prahalad, 2010).

- **Promotion: Sensibilisation**

Les chercheurs avancent que les outils de promotion traditionnels actuellement disponibles, notamment la télévision et l'internet, sont inadaptés au consommateur du marché BOP.

Chikweche et Fletcher (2012) avancent que le grand défi de promotion dans le marché BOP est d'atteindre les consommateurs en raison du degré élevé d'analphabétisme et de leur accès limité à la radio, télévision et Internet. Les médias publicitaires classiques ne sont pas largement accessibles pour les consommateurs BOP, les entreprises doivent trouver de nouvelles façons de promouvoir et de faire connaître leurs produits.

Anderson (2006) suggère le fait d'engager les réseaux communautaires existants formel et informel, c'est une approche qui a été adoptée avec succès par de nombreux opérateurs innovants de téléphonie mobile. Par conséquent le travail avec des micro-entrepreneurs de la région et des représentants de la communauté pour promouvoir les offres de l'entreprise ont montré un impact positif sur les ventes.

La promotion basée sur des outils innovants et économes en matière de coûts est nécessaire pour communiquer avec les consommateurs pauvres. Chikweche et Fletcher(2012) soulignent que l'utilisation des réseaux sociaux comme les groupes des femmes pour le marketing direct tel que la démonstration du produit d'une entreprise construit à la fois une conscience chez les consommateurs du BOP, et aussi constitue une voie pour obtenir une rétroaction de leur part.

Les consommateurs BOP au Brésil ont tendance à créer un plus fort sens de la communauté et réseau social, basé sur l'entraide (Barki et Parente, 2010). Barki et Parente (2010) expliquent cela par le fait que ces consommateurs pauvres doivent survivre dans un environnement hostile qui les a amenés à apprendre à s'aider entre eux, ces auteurs indiquent que les efforts de communication qui améliorent le bouche-à-oreille et priorisent un contact face-à-face ont un potentiel supérieur pour réussir le comportement de ce type de consommateurs. Ainsi, les entreprises qui visent un chiffre d'affaires supérieur avec les consommateurs BOP doivent fonder leurs outils de promotion sur les relations personnalisées où les consommateurs pauvres peuvent avoir confiance sur l'information et sur le produit qui achètent.

- **Produit: Accès**

Dans le concept du marketing mix l'aspect du produit représente les décisions portant sur la définition et les caractéristiques du produit et de sa meilleure adéquation possible aux besoins, et comment les entreprises peuvent utiliser leurs gammes de produits pour réaliser leurs stratégies. L'entreprise peut introduire différentes lignes afin de servir différents segments du marché ou elle peut se concentrer sur une ligne de produits haut de gamme afin de se concentrer davantage sur une stratégie de différenciation offrant des produits de haute qualité.

Le développement de l'offre sur le segment de la BOP devrait tenir compte du degré d'essentialité et la valeur ajoutée potentielle pour les consommateurs (Chikweche & Fletcher 2012), par essentialité les auteurs se réfèrent à un produit qui comporte les caractéristiques qui sont au cœur du produit, ainsi une conception d'offre qui ne respecte pas le critère de l'essentialité va très probablement augmenter le coût du produit et le rendre moins abordable pour le consommateur pauvre.

Prahalad (2010) souligne que dans le cadre du segment BOP l'entreprise doit se concentrer sur l'accès aux produits, pour améliorer l'accessibilité aux produits l'entreprise doit comprendre les contraintes des consommateurs pauvres. Le développement d'une margarine réfrigérateur-libre est un exemple de remédier au manque BOP de l'électricité. Par conséquent, il est essentiel de comprendre parfaitement les besoins des consommateurs pauvres afin de leur proposer un nouveau produit innovant (Chikweche & Fletcher 2012).

- **Place: Disponibilité**

La décision de l'endroit où une entreprise doit vendre ses produits est la question posée dans le cadre du P du lieu du marketing mix. Anderson (2006) souligne que l'un des plus grands défis de desservir les marchés BOP est d'assurer la disponibilité des produits et services à travers le pays, et pas seulement dans les villes.

Les Marketers doivent revoir les canaux de distribution afin d'accroître la disponibilité sur le segment de BOP. Un canal de distribution mal applicable diminuerait la disponibilité, le coût pour le système de distribution devra être porté par les produits. Les consommateurs BOP ont souvent été mal traités à tort ou par intérêt commercial, Pitta et al. (2008) avancent que les canaux de distribution doivent être à la fois physiquement et émotionnellement proche. La proximité émotionnelle chez Pitta et al. (2008) signifie que le vendeur doit être considéré comme digne de confiance par les consommateurs de Bop, cela contribue à un effet positif sur leur estime de soi et bien-être.

Chikweche et Fletcher (2012), dans une étude du marché africain, ont constaté des cas de réussite où les canaux de distribution ont été liés au développement de canaux non conventionnels. Dans ces cas, des canaux informels ont été appliqués en plus des canaux officiels. Chikweche et Fletcher (2012) utilisent le terme des canaux formels pour désigner des épiceries locales appartenant aux familles, supermarchés et des grossistes tandis que les canaux informels incluent des groupes de femmes et des clubs d'achat. Ainsi, les entreprises doivent réfléchir à de nouvelles façons d'atteindre les consommateurs BOP, pour atteindre ce

segment de consommateurs il ne faut pas penser juste au lieu de vente, mais voir comment accroître la disponibilité de ces produits (Prahalad, 2010).

Un autre défi qui exige l'innovation est lié au coût de distribution des produits qui doit être minimisé. Certains auteurs (Barki et Parente, 2010; Prahalad, 2010) soutiennent que le consommateur BOP paie plus cher pour la même chose que les gens riches font, à cause de la chaîne de distribution impliquant plusieurs acteurs pour atteindre les zones dont lesquelles ces consommateurs vivent habituellement, ce qui rend le prix final plus élevé.

Barki et Parente (2010) abordent également la nécessité d'une approche innovante afin de cibler le segment BOP. Ils soulignent que les stratégies traditionnelles à faible coût ne sont pas suffisantes parce que les Consommateurs pauvres exigent plus qu'un produit de mauvaise qualité avec un bas prix.

3. Le consommateur pauvre et précaire : un levier durable pour faire face aux crises économiques

3.1 The bottom of the pyramid (BOP)

« In economics, the bottom of the pyramid is the largest, but poorest socio-economic group. [...] The phrase "bottom of the pyramid" is used in particular by people developing new models of doing business that deliberately target that demographic, often using new technology. This field is also often referred to as the "Base of the Pyramid" or just the "BoP". »(Wikipédia).

Plusieurs livres et articles ont été écrits sur le potentiel du marché constitué par BOP. Prahalad (C.K) est l'un des pionniers dans ce domaine grâce à son livre « The fortune at the bottom of the pyramid ».

Prahalad (2004) propose de rompre avec la tradition qui voit les pauvres comme des victimes en invitant les acteurs économiques à les considérer comme des résilients, des entrepreneurs créatifs et des consommateurs demandeurs de valeur. Dans ce sens, Prahalad (C.K.) (2004) souligne que les pauvres constituent un énorme marché en faveur des entreprises choisissant de répondre à leurs besoins. Selon Porter (M) et Omar (M) (2009), dans la scène économique actuelle le BOP représente environ 70% de la population mondiale. Prahalad (C.K.) ajoute que le BOP renvoie à l'énorme potentiel inexploité des marchés considérés jusqu'aujourd'hui comme inaccessibles ou difficilement accessibles. En effet, selon Porter (M) et Omar (M) (2009), ces marchés sont le plus souvent non reliés aux chaînes d'approvisionnement mondiales et aux circuits de commercialisation mondiaux.

Dans cette veine, Porter (M) et Omar (M) (2009) précisent que *« The lack of development of marketing infrastructure such as communications channels for advertising, distribution channels to supply the market and the low income of this target market made it difficult and many times unprofitable to penetrate this market. However, the bottom of the pyramid market is the world's largest and the accessibility of this market is becoming a reality. »* (p. 10).

De nos jours, les entreprises se moquent du potentiel du marché des pauvres en se privant ainsi d'un très large potentiel de profitabilité et de croissance. Selon un rapport de la banque mondiale¹, le marché des pauvres représente à peu près deux tiers de la population mondiale avec environ 4 milliards de personnes, soit un potentiel du chiffre d'affaires qui atteint 5000 milliards. Ces chiffres qui ont été publiés en 2007 traduisent une bonne conjoncture. Durant les crises, ces chiffres se renforcent. Dans ces sens, le marché du BOP est un marché durable dont l'exploitation optimale peut constituer un levier durable pour faire face à la défaillance du système capitaliste.

Les entreprises ne doivent plus cibler uniquement les huit cents millions de personnes les plus riches du monde, celles qui se trouvent en haut de la pyramide des revenus. Elles doivent relever le défi économique de produire des biens et services adaptés au bas de la pyramide, ce qui permettra à la fois de réduire les inégalités de développement et, à terme, d'élargir les possibilités de profit et enfin d'en faire un levier durable pour faire face aux crises économiques récurrentes. Le marché des pauvres a une existence propre et durable. Il n'est guère dépendant des crises économiques. La crise ne fait qu'augmenter l'étendue et le volume de ce marché. Ainsi, il semble que la conquête de ce marché par les entreprises va leur permettre de se préparer efficacement aux crises économiques.

Plusieurs éléments permettent de justifier la pertinence des démarches BOP durant les périodes de crises. En effet, l'augmentation du taux de pauvreté et de précarité des consommateurs pendant les crises contribue à l'accroissement de la validité externe du concept en recouvrant une population plus importante. Ceci est d'autant plus vrai pour les pays en voie de développement comme celui le Maroc où le taux de la pauvreté a grimpé à 28%, ce qui représente environ 8,9 millions de pauvres.

Le BOP n'est plus un concept dépendant des crises économiques. La précarité et la pauvreté sont devenues des phénomènes habituels même en dehors des crises. Dans une situation pareille, il est évident que la prise en compte de ce concept n'est plus un complément, mais plutôt un levier pour surmonter la crise marketing engendrée par les crises économiques. Bref, les entreprises peuvent faire de ce concept un levier durable pour faire face aux crises.

Bien que le BOP représente un potentiel important devant être exploité par les entreprises comme levier pour sortir des effets de la crise, ce concept traduit une réalité dynamique et hétérogène. Dans cette optique, l'adoption d'une stratégie adéquate semble être un préalable pour une exploitation efficace à ce marché.

3.2 The Blue ocean strategy.

¹Hammond A.L., Kramer W.J., Katz R.S., Tran J.T. et Walker, C. (2007), The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, World Resources Institute – International Finance Corporation/World Bank Group.

Dans son ouvrage intitulé “*Blue Ocean Strategy; How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*”, Kim(W.C.) et Mauborgne (R.) (2005) présentent deux marchés distincts:

- Les Océans Rouges: les frontières de l’activité et les règles de jeu sont connues et acceptées par les acteurs qui y opèrent. Dans ce type de marché, chaque entreprise cherche à vaincre ses rivales en gagnant de nouvelles parts de marché. Ces marchés se caractérisent par une grande intensité concurrentielle ce qui restreint les opportunités de croissance offertes aux entreprises qui y opèrent.
- Les Blues Océans sont des marchés inconnus, constitués de toutes les activités qui n’existent pas encore. Ces marchés constituent un immense potentiel non encore exploré. Ils représentent une multitude d’opportunités pour une croissance rapide et importante. Dans le cadre de ce marché, la demande est créée plutôt que conquise.

« *Blue Ocean Strategy* » repose sur « *the value innovation* » comme principe fondateur. Ce dernier renvoie à un type d’innovation permettant de créer de la valeur à la fois au client ainsi que pour l’entreprise. Selon Kim (W.C.) et Mauborgne (R.)(2005), « *the value innovation* » doit permettre l’accroissement de la valeur créée au client et réduire ou éliminer les caractéristiques du produit qui ont moins de valeur pour le marché actuel ou à venir.

Les deux auteurs pionniers de cette stratégie critiquent vivement les stratégies génériques de Porter (M) qui figent et limitent les choix des entreprises à deux options stratégiques : la domination par les coûts ou le positionnement sur une niche du marché. Ainsi, ils proposent de dépasser la logique traditionnelle de segmentation du marché en se concentrant sur la création et l’apport d’une nouvelle valeur avec des coûts bas.

« *Blue Ocean Strategy* » incite les entreprises à chercher en permanence la création de nouveaux Océans Bleus. En effet, à l’arrivée de concurrents ayant des stratégies d’imitation, les océans bleus deviennent rouges avec le temps.

Blue Ocean Strategy a conçu un arsenal de modèles, méthodologies, concepts, outils...etc., permettant aux entreprises d’adopter et de mettre en œuvre la stratégie Océan Bleu dans le cadre d’un processus systématique et répétitif.

Une lecture comparative du concept de « Blue Ocean » et celui du BOP permet de s’arrêter sur de multiples similitudes entre les deux. En effet, ces deux concepts renvoient à un énorme potentiel non exploité, une multitude d’opportunités pour une croissance rapide, une demande à créer plutôt qu’à acquérir, etc. Dans ce sens, on peut dire que le BOP constitue un Blue Ocean.

Dans cette optique, la stratégie Blue Ocean via son « value innovation », ses pratiques spécifiques...etc.,est capable de répondre et de suivre la dynamique d’un Blue Ocean comme le BOP. Elle permet d’échapper à la crise marketing due aux pratiques marketing traditionnelles (exemple : stratégies génériques de M. Porter). Effectivement la stratégie Blue

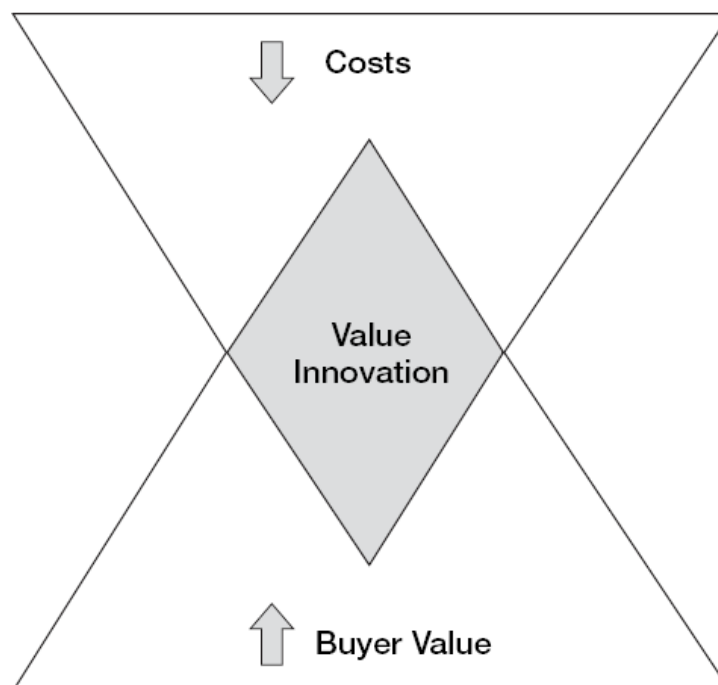
Océan représente une intéressante alternative pour pallier aux défaillances des pratiques marketing classiques.

3.3 Vers un concept Marketing basé sur l'innovation-valeur.

Le concept de l'innovation-valeur constitue la pierre angulaire de la stratégie Océan Bleu, selon les auteurs de la stratégie Océan Bleu cette forme d'innovation permet de créer de la valeur à la fois pour l'entreprise et le client. En effet, selon Kim et Mauborgne(2005), l'innovation (sur un produit, un service, etc.) doit créer et augmenter la valeur pour les clients et, dans le même temps, réduire ou éliminer les caractéristiques du produit et/ou les services qui ont moins de valeur pour le marché actuel ou à venir.

L'innovation-valeur dépasse les choix possibles de l'entreprise proposés par Michael Porter dans les stratégies génériques: la domination par les coûts ou la différenciation. Cette innovation permet d'apporter une nouvelle valeur découverte pour les consommateurs avec des coûts bas.

L'innovation est créée dans l'espace où les actions d'une entreprise influencent favorablement à la fois sa structure de coûts et sa proposition de valeur pour les acheteurs. Les économies sont faites en éliminant et en réduisant les facteurs d'une industrie en concurrence. La valeur du consommateur est soulevée lors de la création d'éléments que l'industrie n'a jamais offerts. Avec le temps, les coûts sont réduits de plus grâce aux économies d'échelle en raison des



volumes de vente élevés qui génèrent une valeur supérieure (Kim & Mauborgne, 2005).

Figure 2: la différenciation à faible coût.

Source : Kim& Mauborgne, 2005.

Comme le montre la figure 2 la création d'océans bleus est de maîtriser les coûts tout en entraînant simultanément la valeur pour les consommateurs. C'est ainsi qu'un bond de la valeur à la fois pour l'entreprise et ses acheteurs est atteint. Parce que la valeur de l'acheteur vient de l'utilité et le prix que l'entreprise offre aux acheteurs et la valeur de l'entreprise est produite à partir de prix et de sa structure de coûts, l'innovation-valeur n'est atteinte que si l'ensemble du système de l'utilité de l'entreprise, prix et le coût des activités sont correctement alignés (Kim& Mauborgne, 2005).

L'innovation-valeur constitue une nouvelle façon de penser la stratégie et le marketing et qui aboutit à la création d'un océan bleu. En effet, l'innovation-valeur permet de surmonter un dogme de la littérature consacrée à la stratégie d'entreprise selon lequel l'entreprise doit faire un choix: soit créer une plus grande valeur aux clients à un niveau supérieur de coût ou créer de la valeur raisonnable à un coût moindre. Ainsi, en se basant sur l'innovation-valeur l'entreprise peut mettre sur le marché une offre différenciée avec le moindre coût.

En prenant en considération les spécificités et contraintes des consommateurs pauvres et les critiques adressés par les chercheurs aux approches dominantes du marketing qui sont reconnues comme traditionnelles dans le contexte du marché BOP, la quête d'une conception du marketing mix respectant l'abordabilité du prix, l'accessibilité, la disponibilité et la sensibilisation en matière de produit est devenue l'affaire des praticiens et chercheurs, dans ce sens le marketing basé sur l'innovation-valeur se propose comme une solution à la fois pour satisfaire les besoins des consommateurs BOP et créer la valeur pour l'entreprise dans un contexte de crise.

Conclusion

Depuis la crise de 1929, le monde a connu une multitude de crises ayant ravagé à maintes reprises la sphère économique et, par conséquent, ont impacté négativement les conditions sociales des ménages. La pauvreté et la précarité sont devenues une réalité persistante dans la scène mondiale actuelle. La crise ne fait qu'augmenter l'intensité et l'étendue.

Le BOP représente un potentiel énorme, inexploité et dont l'accès peut constituer un levier durable pour résister aux crises économiques. Le caractère dynamique et l'hétérogénéité de ce marché exigent l'implémentation de stratégies adéquates qui va au-delà du principe de la segmentation qui fonde les stratégies génériques de Porter (M).

L'idée de l'existence d'une fortune à la base de la pyramide, développée par Prahalad (2002, 2005), fait son chemin et attire davantage l'attention des entreprises vers les consommateurs pauvres et leur intégration dans le circuit économique. Dans cette approche de marchés dont les tenants et aboutissants sont peu voire pas connus des entreprises, le marketing joue un rôle central. Afin de répondre de manière adaptée aux besoins réels des consommateurs pauvres du monde et des pays émergents en particulier, les entreprises doivent revoir leurs paradigmes

traditionnels et sortir des sentiers connus. Elles doivent notamment repenser la conception marketing pour l'inscrire dans une optique d'innovation –valeur.

Blue Ocean Strategy constitue une alternative pertinente aux stratégies génériques et aux pratiques traditionnelles et défaillantes du marketing. Elle permet grâce au concept innovation-valeur de s'adapter à la dynamique des besoins des consommateurs pauvres et précaires.

Cette préoccupation portée aux pauvres et aux personnes souffrant de situations précaires est en mesure de doter l'entreprise d'une résistance face aux crises marketing et d'atténuer le taux de pauvreté et de précarité. Cependant, cet objectif reste un défi à relever. L'implémentation de telles mesures nécessite une vision proactive et volontariste, et l'instauration d'une culture qui se construit tout au long d'un processus d'apprentissage.

Bibliographie

Anderson, J. I. (2006). « *a structured approach for bringing mobile telecommunications to the world's poor* ». the electronic journal of information systems in developing countries, 27.

Apaydin, F. (2011). « *Changes in Marketing Strategies and Performance Outcomes of Turkish Firms in 2008 Global Economic Recession* », International business research, Vol. 4, No. 4, 104-114.

Barki, E. and Parente, J. (2010). « *Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil* ». Greener Management International, (56), pp.11–23.

Carr, S.C., Atkins, S.G. (2005). « *Poverty and research. In Poverty and Psychology: From Global Perspective to Local Practice* », Carr SC, Sloan TS (eds). Springer: New York; 285-300.

Centre d'analyse stratégique, (2012). « *Le rôle des entreprises dans la lutte contre la pauvreté. L'intérêt des démarches "bas de la pyramide" en question* », Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Note d'analyse N° 307, France.

Chikweche, T. and Fletcher, R. (2012). « *Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities* ». Journal of Consumer Marketing, 29(7), pp.507–520.

Dennis, A.P, Guesalaga, R., Marshall, P. (2008). « *The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges*». The journal of consumer marketing, 25(7), 393-401.

Freiman, D.J. (2001). « *Smart marketing in a time of economic crisis*». Advanced management journal, 12, 21-34.

Jazani, N., Khatavakhotan, A.S., (2011). « *A novel model for estimating bottom of the pyramid market size in iran based on inflation rate and income rate*», 2nd international conference on education and management technolog, Singapore.

Hammond, A.L., Kramer, W.J., Katz, R.S., Tran, J.T., Walker, C.(2007), « *The next 4 billion. market size and business strategy at the base of the pyramid*», World resources institute – international finance corporation/world bank group.

Hill, R. P. (2002). « *Stalking the Poverty Consumer: A Retrospective Examination of Modern Ethical Dilemmas*», Journal of business ethics 37(May), 209–219.

Kim, M.C., Mauborgne, R. (2005). « *Blue Ocean Strategy* », Journal of business strategy, Vol. 26, NO. 4, 22-28.

Kotler, P., Caslione, J.A. (2009). « *How marketers can respond to recession and turbulence?*», Journal of customer behavior, 8(2), 187-191.

Majumder, M. (2012). « *A critical approach in understanding bottom of the pyramid propositions* »,Journal of management &public policy, Vol. 3, No. 2, 18-25.

Mansoor, D., Jalal, A. (2011).« *The global business crisis and consumer behavior: kingdom of bahrain as a case study* », International journal of business and management, Vol. 6, No. 104-115.

Mitran, P., Bebeșelea, M. (2012). « *About the crisis marketing and the crisis of marketing», economics, management, and financial markets*», Economics, management and financial markets, Volume 7(4), 660–665.

OUTIN, J.L. (2009).« *Crise financière, crise économique et crise sociale : quelles conséquences sur l'évolution de la pauvreté ? Crise, marché du travail et pauvreté* », L'observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Pitta, D.A., Guesalaga, R. and Marshall, P. (2008). « *The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges*». Journal of Consumer Marketing, 25(7), 393–401

Prahalad, C.K. and S.L. Hart (2002) « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* », Strategy+Business 26 (January 2002): 54-67.

Prahalad, C. K. (2005). «*The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits* », Pearson Education, New Delhi.

Porter, M., Omar, M. (2009). «*Marketing to the Bottom of the Pyramid – Opportunities in Emerging Markets*», International journal of services, economics and management, vol. 1(4), 427-446.

Sheth, J.N. (2011). «*Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices*». *Journal of Marketing*, 75(4), 166–182.

Shama, A. (1993). «*Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms*». *Journal of small business management*, July, 62-72.

Simon, H., Partners, H. (2009). «*The crisis and customer behaviour: Eight quick solutions*». *Journal of customer behavior*, 8(2), 177-186.

Subrahmanyam, S., Tomas Gomez-Arias, J. (2008). «*Integrated approach to understanding consumer behaviour at bottom of pyramid* ». *The journal of consumer marketing*, 25(7), 402-412.

Thompson, Arthur A. (2012). «*Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage : concepts and cases*». 18. ed., Global ed.. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Webographie

Guégan, M., (2011), « *Entreprises, pauvreté et innovation à la base de la pyramide* » http://www.hec.edu/content/download/96200/727904/file/Rapport%20type%20C_Ma%C3%AFwenn%20Gu%C3%A9gan.pdf.

Mahieu. R., Babeau. A. (2013), « *La crise a-t-elle rendu les Français durablement plus pauvres ? (les Anglais, oui)* », L'atlantico (février), < <http://www.atlantico.fr/decryptage/crise-t-elle-rendu-francais-durablement-plus-pauvres-anglais-oui-andre-barbeau-ronan-mahieu-644421.html> >, (Consulté le 17/05/2013).

Slimani, L. (2010), « *Pauvreté : Rabat versus le Pnud* », Jeune Afrique (Avril), < <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2590p048-049.xml2/pauvrete-pnud-rapportpauvrete-rabat-versus-le-pnud.html> >, (Consulté le 17/05/2013).

STRAUS, R.R., GYE, H. (2013), « *Millions of British families will NEVER see their finances recover from the economic downturn, admits government* », *Daily Mail*. (Février), < <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2278100/UK-facing-living-standards-crisis-millions-families-NEVER-finances-recover-economic-downturn.html> >, (Consulté le 18/05/2013).

Wikipedia, (2013), « *Bottom of the pyramid* », < http://en.wikipedia.org/wiki/Bottom_of_the_pyramid >, (Consulté le 19/05/2013).