



LOUVAIN
School of Management

EXCELLENCE & ETHICS IN BUSINESS

La stratégie marketing des cellules de Black Tar mexicaines pendant la crise des opiacés aux États Unis

Travail de fin d'études - Master en sciences de gestion (60) - GEHD2M1

Promoteur:

N. Kervyn de Meerendré

Étudiant:

Pilar González-Guija González

Résumé

La société américaine des années 90 fait face à une nouvelle épidémie : la crise des opiacés. Au segment de la société américaine déjà addictive à l'héroïne pour des raisons récréatives s'ajoutait désormais une nouvelle clientèle, les addictes aux antidouleurs, qui trouvaient dans l'héroïne le produit de substitution parfait : plus facile à acquérir, moins cher et d'une puissance incomparable.

Depuis les années 90, cette part du marché de la drogue fût exploitée par les Mexicains de Nayarit, qui développèrent une stratégie de marketing, vente et distribution d'héroïne « black tar » jamais vue dans le secteur de la drogue et qui pourrait bien être comparée à celle d'une Start Up dans un marché légal aujourd'hui.

Les mexicains sont rentrés dans le marché avec un produit plus économique et plus accessible. Une fois dedans, ils ont développé des techniques de marketing telles que le "referral" ou la technique de "freebie" pour gagner des clients et se sont concentrés sur l'amélioration continue de son service client, un de ses principaux avantages compétitifs. Via ces techniques de marketing, ils ont mis en avant les attributs la plus valorisés de cette drogue et ont créé un nouveau modèle d'entreprise dans le secteur des substance illégales : la livraison à domicile ou à proximité.

Table des matières

Liste des abréviations	II
Liste des tableaux, graphiques et annexes.....	II
1. Introduction.....	1
1.1. Le crise des opiacés aux États Unis.....	1
1.2. L'objectif de ce travail	3
2. L'attractivité.....	4
2.1. Le marché des opiacés	4
2.2. L'attractivité du black tar dans le marché des opiacés	4
3. La compétitivité.....	7
3.1 Analyse des situations concurrentielles	7
3.2 L'avantage externe par la différenciation	8
4. La microsegmentation.....	14
5. Le ciblage et le positionnement	15
6. Le produit	16
7. La distribution et le prix.....	17
8. La communication	19
9. Conclusion	20
Bibliographie	

Liste des abréviations

BOGOF	Buy One Get One Free
CRM	Customer Relationship Management
LTV	Life Time Value
ROI	Retour sur investissement

Liste des tableaux, graphiques et annexes

Figure 1: Analyse importance/performance des attributs des différents produits disponibles dans le marché des opiacés	8
Figure 2: Exemple de Referral Marketing réalisé par Dropbox	11
Figure 3: Ensemble d'attributs du black tar (produit)	16

1. Introduction

1.1. Le crise des opiacés aux États Unis

Les premiers indices d'utilisation de l'opium par l'être humain remontent à 4000 ans A.C., où il était utilisé comme substance ludique et narcotique par les Sumériens. D'autres peuples comme les Grecs anciens et les Romains ont aussi profité de ses propriétés analgésiques et sédatives. Depuis lors, ces propriétés pharmaceutiques ont été développées et employées tout au long de l'histoire.

Du pavot à l'opium ont été extraits plusieurs substances qui sont toujours utilisées comme médicaments. La morphine, substance sédative, fût isolée de la plante pour la première fois par le pharmacien Friedrich Sertürner en 1804. Ce médicament est depuis lors utilisé comme analgésique. Pendant la première moitié du XIXème siècle, l'intérêt pour cette substance à même mené à deux Guerres de l'Opium entre l'Angleterre et la Chine. Quelques années plus tard, en 1898, la molécule d'héroïne fût synthétisée à partir de la morphine. Depuis lors, elle est utilisée sous forme de médicament avec un but analgésique mais elle est surtout consommée de façon illégale sous ses différentes formes. De même que la morphine, aujourd'hui on peut trouver dans le marché pharmaceutique de nombreux médicaments antidouleurs issus de l'opium tels quel la Méthadone, le Tramadol et l'Oxycodone entre autres, utilisés principalement pour traiter les douleurs liées au cancer.

Aux Etats Unis, c'est dans les années 90 que l'utilisation de médicaments dérivées de l'opium comme antidouleurs a vécu sa plus forte croissance. Dans un pays émergeant des conflits de guerre (Guerre de Vietnam 1955-1975) et de crise économique des années 80, les États-Unis ont subi une croissance économique constante pendant les années 90.

Dans ce contexte de croissance socio-économique est née la culture de la douleur comme maladie (Sam Quinones (2015), p. 95,98): *"le sous-traitement de la douleur chronique fût identifié comme un problème de santé publique"*(Sam Quinones (2015), pp. 95, 197). Cependant, les ressources techniques disponibles pour faire face à cette nouvelle « maladie » n'étaient pas encore suffisamment connues : la formation des médecins sur les différents traitements disponibles (traitements multidisciplinaires, traitements pharmaceutiques, etc.) était faible, les outils de mesure de la douleur étaient méconnus ou inexistantes et les médecins disposaient de moins de temps pour faire leurs diagnostics (Sam Quinones (2015), p. 88, 96).

À cette situation s'ajouta la naissance du mouvement Managed Care aux États-Unis. Ce mouvement visait à optimiser le système de santé américain, en réduisant le coût de soins de santé tout en améliorant la qualité de ces soins. Entre les nombreuses actions mises en place par ce mouvement se

trouvaient des actions de sondage de la performance des spécialistes par leurs propres patients (Sam Quinones (2015), p. 97). Une solution rapide à leur douleur était logiquement valorisée par les patients et celle-ci était obtenue via les médicaments opiacés (Sam Quinones (2015), p. 96,98).

Ce mouvement s'est traduit aussi par une réduction de couts assumés par les assurances, qui trouvaient plus efficace, et donc plus économique, le traitement de la douleur par le moyen de médicaments que par le moyen de traitements multidisciplinaires (Sam Quinones (2015), pp. 253, 329).

De plus, en absence d'études scientifiques de longue durée, il existait une méconnaissance des effets addictifs des médicaments opiacés, et de ce fait, il n'existait pas non plus un cadre juridique clair concernant leur utilisation (Sam Quinones (2015), p. 95, 98, 107, 221). Il n'y avait donc pas de contraintes à leur prescription ni de suivi de l'efficacité et des effets des traitements, ce qui aboutit à « épidémie » d'addiction qui avança, pendant les années 90 et 2000, de l'ouest vers l'est des Etats Unis.

Ce phénomène n'aurait pas pu avoir eu lieu sans les nouveaux médicaments développés par l'industrie pharmaceutique et sans les nouvelles techniques de vente et publicité développées par Arthur Sakler depuis les années 50 pour leur promotion. Cette révolution du marketing pharmaceutique se caractérisait par des techniques de publicité telle que la formation de vendeurs qui allaient à l'encontre des médecins dans leurs cabinets et hôpitaux à travers les Etats Unis pour leur faire découvrir, via des discours élaborés ou des vidéos publicitaires, les bénéfices de prescrire leurs médicaments (Sam Quinones (2015), pp. 127,132, 133, 136). Leur promotion se faisait aussi par le moyen de conférences de formation médicale continue, qui servaient de plateforme pour présenter leurs médicaments et dont le contenu ne fut légalement régulé que en 2004 (Sam Quinones (2015), p. 135).

Dans ce contexte d'évolution socio-économique aux Etats Unis, de prise de conscience du besoin de traiter la douleur comme une maladie et de lancement et promotion des nouveaux médicaments dont l'effet addictif était méconnu, les médicaments opiacés se sont introduits dans la société américaine. Et avec eux, leurs effets indésirables : l'addiction.

Au segment de la société américaine déjà addictive à l'héroïne pour des raisons récréatives s'ajoutait désormais une nouvelle clientèle, les addictes aux antidouleurs, qui trouvaient dans l'héroïne le produit de substitution parfait : plus facile à acquérir, moins cher et d'une puissance incomparable. Et cette part du marché de la drogue fût exploitée par les Mexicains de Nayarit, qui, dans le but de sortir de leur pauvreté et sans être pleinement conscients de l'origine de l'augmentation de leurs clients, développèrent une stratégie de marketing, vente et distribution d'héroïne « black tar » jamais vue dans le secteur de la drogue.

1.2. L'objectif de ce travail

Le but de ce travail de fin d'études est d'analyser la stratégie marketing mise en place par le réseau mexicain de vente et distribution de « black tar » pendant les années 90 et 2000 au Etats Unis. Pour cela, les différents axes d'une stratégie marketing seront analysés depuis l'attractivité, jusqu'à la promotion et la distribution de façon à comprendre le succès de cette « entreprise » dans le contexte dans laquelle elle a été construite.

2. L'attractivité

2.1. Le marché des opiacés

Commençons par poser le cadre du marché de référence d'opiacés avec lequel se sont retrouvés les mexicains de Nayarit à son arrivée au Sud-Ouest des États-Unis aux années 90.

Dans ce contexte, les médicaments antidouleurs, l'héroïne (sous les différentes formes déjà disponibles) et la méthadone répondaient à un seul besoin : l'addiction aux opiacées.

Les trois groupes de clients concernés par ce besoin étaient les malades (consommateurs de médicaments opiacés pour le traitement de la douleur), les héroïnomanes (consommateurs directs d'héroïne par des raisons ludiques ou par dérive d'un traitement avec des médicaments antidouleur) et les consommateurs de méthadone (anciens consommateurs d'héroïne).

Ces groupes de clients disposaient de plusieurs solutions technologiques existantes pour rencontrer leur besoin : les médicaments antidouleurs, l'héroïne « black tar », les autres formes d'héroïne (qu'on regroupera de façon à simplifier l'analyse) et la méthadone.

Dans ce marché dans lequel différentes technologies étaient disponibles, le black tar n'était qu'une solution technologique parmi plusieurs qui permettait de couvrir le besoin commun à tous les groupes de clients disponibles, mais qu'elle a été la clé de la réussite de cette solution technologique par rapport aux deux autres ?

2.2. L'attractivité du black tar dans le marché des opiacés

Quand les mexicains de Nayarit débarquèrent aux États-Unis, la demande primaire de produits opiacés (médicaments ou drogues) était en pleine croissance. La quantité de clients potentiels (la taille du gâteau) augmentait comme résultat des traitements antidouleur et était favorisée par des facteurs tels que l'environnement socio-économique de la société américaine de l'époque, le comportement des clients et les nouvelles techniques de marketing pharmaceutique.

Dans les années 90, la société américaine s'enrichissait, la classe moyenne se bénéficiait de cet enrichissement et ceci se reflétait par le développement d'une culture d'exigence de confort "*We want what we want when we want it and thus we are entitled to get it*" (Sam Quinones (2015), p. 230). Cette culture se vit reflétée non seulement dans les comportements de consommation mais aussi dans des secteurs tels que la santé : l'américain moyen voulait être traité de sa douleur de la même façon

qu'il achetait à manger dans un fast-food « le plus vite, le mieux et le moins cher ». La solution pour ses problèmes : les médicaments antidouleurs opiacés.

A cette culture d'exigence du confort, doit s'ajouter la pression exercée par le mouvement Managed Care sur les docteurs. Un mouvement de réduction de couts et de cotation des docteurs sur base du retour fait par le patient sur l'expérience « client » (Sam Quinones (2015), p. 97).

Ces déterminants environnementaux, mis en parallèle avec le développement de médicaments antidouleurs et la révolution du marketing pharmaceutique furent le résultat de l'augmentation de la prescription de médicaments opiacés, et de ce fait, de l'augmentation de la demande primaire du marché des opiacés.

Profitant du fait que la part du gâteau augmentait (la demande primaire), les mexicains de Nayarit introduisaient un produit substitut dans le marché : l'héroïne black tar.

Et comment réussirent-ils à attirer des clients ? Ils s'appuyèrent sur trois grands axes d'opportunités de développement : l'inadaptation du produit disponible, la faiblesse du réseau de distribution, l'insuffisance d'utilisation.

Avec l'augmentation de l'addiction, les médicaments antidouleurs présentaient une "inadaptation" pour un addicte aux opiacés : leur concentration était constante, cependant, l'addiction était croissante. Pour sentir leur effets, l'addicte devait consommer des quantités de plus en plus élevées. Cela impliquait une charge économique non seulement dans l'achat des médicaments mais aussi pour acquérir les prescriptions nécessaires si celui-ci n'était pas acheté illégalement. Avec l'évolution de l'addiction, les médicaments antidouleurs (produit disponible) devenaient inadaptés pour le besoin du client. Le marché du black tar proposait un substitut :

- plus facilement accessible car le client n'avait plus besoin d'aller visiter un médecin pour avoir une prescription,
- beaucoup plus puissant en raison de sa concentration et ses différentes formes de consommation possibles (par injection, inhalation, fumée ou avalée) (Sam Quinones (2015), pp. 19, 166),
- et moins cher, au moins dans les premières phases de l'addiction : "Dans la rue, l'OxyContin coûte environ 80 dollars par pilule, et les utilisateurs ont besoin de 5 à 6 pilules par jour (approximativement 480\$). Comparé aux 50 dollars par jour de black tar, c'est une évidence." (Addiction.com, Mexican Black Tar Heroin: Deadly Substitute for OxyContin (2010)).

Autre que proposer un produit plus adapté, les mexicains employaient un système de livraison à proximité ou de livraison directe à domicile (Sam Quinones (2015), p. 44). Par opposition aux

médicaments opiacés acquis légalement en pharmacie ou illégalement dans la rue ou aux autres substances illégales, le type de distribution à domicile supposait un gain de temps, un plus grand confort et plus de discrétion lors de l'achat. Son mode de fonctionnement de base peut se comparer à celui d'entreprises telles que Uber Eats : un point de contact central recevait la commande du client et dispatchait la livraison au livreur le plus proche. Les livreurs circulaient constamment avec le produit dans chaque voisinage, ceci assurait une livraison rapide (Sam Quinones (2015), p. 44).

Un troisième axe de développement employé pour gagner des parts de marché fut l'insuffisance d'utilisation. Dans le but d'attirer des clients, de maintenir les clients existants et motiver leur consommation, les vendeurs de black tar utilisaient des techniques de marketing qui aujourd'hui sont très courantes. Par exemple, à la sortie des cliniques de méthadone, les vendeurs proposaient des "freebie", des échantillons gratuits, qui attiraient des nouveaux clients vers le marché du black tar (Sam Quinones (2015), pp. 65, 74, 168). Ce type de promotion permettait aussi d'augmenter la consommation chez les clients habituels : "ceux qui consommaient pendant la semaine, avaient droit à une dose gratuite le weekend " (Sam Quinones (2015), p. 44). Autre technique employée pour maintenir ses clients et augmenter leur consommation était celle du "Buy one, get one free" (BOGOF), promotion qui promouvait l'achat les jours de la semaine où la vente était plus faible. La consommation irrégulière était aussi visée par ces techniques, le client qui n'avait plus fait appel depuis longtemps était rappelé et on lui proposait des promotions ou des échantillons gratuits (Sam Quinones (2015), p. 166). De cette façon, le black tar gagnait des parts du marché à ses compétiteurs et augmentait la fréquence d'achat de black chez ses clients en promouvant la consommation.

Là où le marché des médicaments opiacés était défaillant, les mexicains de Nayarit exploitèrent ses opportunités de développement de façon à positionner le black tar comme un nouveau produit substitut : plus efficace, plus accessible, moins cher et stimulèrent les clients pour augmenter leur consommation. Ils avaient réussi à trouver sa place dans le marché mais, comment ont-ils conquis ses parts du marché ?

3. La compétitivité

3.1 Analyse des situations concurrentielles

Via la matrice de Porter, une analyse de la situation concurrentielle du black tar a été réalisée :

1- Concurrence directe : au sein du marché se trouvent en compétition les substances légales (médicaments antidouleurs et méthadone), les autres substances illégales (héroïne et autres), et les différents vendeurs de black tar.

2- Menace des entrants potentiels : dans ce groupe on peut trouver des nouveaux médicaments opiacés ou des nouvelles drogues illégales dont les effets dépassent ceux du black tar. Ces derniers produits peuvent être aussi classés comme des produits substitués. Autres entrants potentiels sont les mexicains qui imitent le modèle de leurs voisins : le modèle d'entreprise étant "*peu enclin au risque et à l'imitation*" (Sam Quinones (2015), p. 281), beaucoup de nouveaux mexicains, souvent des anciens vendeurs d'autres cellules, ouvraient leurs propres cellules. Cependant, dans les premières années, la part du marché disponible était tellement grande qu'il n'existait quasi pas de concurrence entre les différentes cellules de black tar (Sam Quinones (2015), p. 61). De plus, pas toutes les familles disposaient de plantations d'opium, cela réduit la menace d'augmentation de la concurrence.

3- Pouvoir de négociation des fournisseurs et des distributeurs : dans le cas du black tar, chaque cellule de vente produisait ça propre héroïne au Mexique. Il s'agissait d'entreprises familiales qui géraient le produit depuis sa collecte au Mexique jusqu'à sa vente aux états unis (Sam Quinones (2015), pp. 43, 58, 105, 122). Le contrôle sur la production et distribution leur donnait un avantage par rapport aux vendeurs d'autres drogues, où il y avait une distinction entre fournisseurs et distributeurs.

4- Pouvoir de négociation des clients : en général, le risque d'atteindre une concurrence basée sur la baisse du prix du produit était faible en raison de la taille du marché disponible. Dans certaines villes, le nombre de cellules a augmentait donnant lieu à une situation de concurrence "parfaite", provoquant une baisse des prix entre chaque cellule pour attirer les clients (Sam Quinones (2015), p. 73, 105, 122, 193, 281).

5- Pouvoir d'influence des prescripteurs (médecins) : Comme il a été expliqué auparavant, le cycle de vie du black tar suit le cycle de vie des médicaments antidouleurs, de ce fait, toute augmentation de la part du marché de la concurrence serait naturellement transmise au marché du black tar par la transition des addictes depuis les médicaments antidouleurs jusqu'au black tar (Sam Quinones (2015), pp. 91,165).

6- Les pouvoirs publics : Par opposition au potentiel effet favorable des prescripteurs, le pouvoir public est défavorable au marché du black tar. De ce fait, la poursuite des cellules par la loi est un désavantage concurrentiel auquel sont aussi soumis les autres types de drogues. En revanche, en raison du manque d'études scientifiques concernant l'addiction générée par les médicaments antidouleurs, il n'y avait pas non plus un cadre juridique clair qui permettait de contrôler leur prescription (Sam Quinones (2015), p. 95, 107). Ce manque de cadre juridique peut être considéré comme un avantage concurrentiel pour les vendeurs de médicaments antidouleurs légaux.

Il est important de noter que, en ce qui concerne la concurrence avec les substances légales, il est difficile de positionner le black tar comme ayant un avantage concurrentiel interne (coût), externe (qualité), opérationnel ou stratégique. D'un côté, le fait que le prix de revient du black tar soit inférieur est le résultat de l'absence de traitement du produit, le faible nombre d'intermédiaires et la taille réduite de l'entreprise, et cela est lié directement au côté illégal du business. Mais cet avantage lié au coût n'est pas le résultat de sa supériorité en matière de productivité et ne correspond donc pas à la définition d'avantage concurrentiel interne. D'autre part, il s'agit d'un produit valorisé par le client par sa performance et sa qualité, mais ses qualités ne sont pour autant pas utilisées pour élever son prix. Ceci de nouveau repose sur le fait qu'il s'agit d'un produit illégal et la concurrence avec les produits légaux donc est particulière.

3.2 L'avantage externe par la différenciation

Sur base d'une analyse de quatre attributs identifiés comme les plus importants pour un addicte aux opiacés, une matrice d'importance performance a été réalisée (ces attributs ont été identifiés par l'auteur du document, ils sont donc hypothétiques et ne sont pas résultat d'une étude du marché):

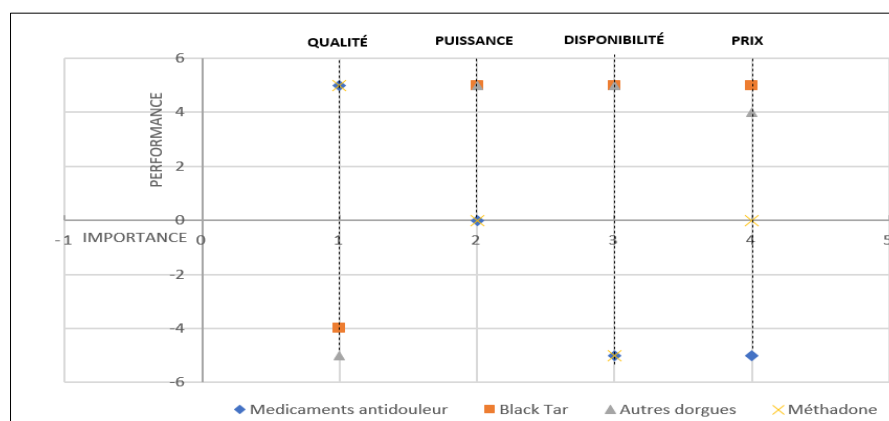


Figure 1: Analyse importance/performance des attributs des différents produits disponibles dans le marché des opiacés

Il peut être observé via cette analyse que les substances illégales (black tar et autres drogues à base d'héroïne) se trouvent dans une situation d'excellence par rapport aux médicaments antidouleurs légaux, car, ils se positionnent au maximum de performance pour les attributs considérés les plus importants : le prix, la puissance et la disponibilité.

Comme il a déjà été expliqué auparavant, le prix des substances illégales est inférieur à celui des médicaments antidouleurs justement par le fait d'être une substance illégale. De plus, le black tar est moins cher que les autres substances illégales disponibles dans le marché car, étant une entreprise familiale qui gère la totalité de la chaîne depuis la collecte jusqu'à la distribution, le nombre d'intermédiaires est plus faible ce qui se voit traduit par un prix plus faible. La puissance ou pureté du produit suit la même logique (Sam Quinones (2015), p. 120, 150,162, 175) : depuis sa collecte jusqu'à sa vente au consommateur final, les autres drogues sont altérées (diluées et mélangées avec d'autres substances) par les différents intervenants, de façon à augmenter la quantité vendue mais en réduisant sa puissance. Ce phénomène n'a pas lieu dans l'entreprise de black tar mexicain, qui fournit un produit de haute pureté. Les médicaments antidouleurs, ayant une quantité de dérivé opiacé contrôlée et inférieure, leur puissance est donc aussi inférieure. De plus, la forme d'administration des médicaments (par voie orale) a aussi un impact dans leur puissance, la consommation par voie intraveineuse d'un produit opiacé permet au consommateur de ressentir les effets désirés de façon plus rapide, même si celle-ci dure potentiellement moins longtemps. Les effets antidouleurs après l'administration d'une dose de méthadone ont une durée plus longue que ceux de l'héroïne ou des antidouleurs. Cependant, l'accès à cette substance est régulé comme celui des médicaments, elle est généralement utilisée dans des cliniques de traitement de l'addiction et de ce fait elle est moins disponible que les drogues illégales.

En ce qui concerne la qualité, attribut qui a été identifié dans cette analyse comme représentant la pureté du produit consommé et donc la sécurité lors de sa consommation, les médicaments antidouleurs et la méthadone sont évidemment plus performants à ce sujet. Cependant, étant donné que le client se trouve dans une situation d'addiction et donc de besoin immédiat de consommer des opiacés, cet attribut est notamment moins important. De cette analyse on peut donc souligner que le concurrent le plus important pour les vendeurs mexicains de black tar sont les autres vendeurs d'héroïne sous autres formes. Les médicaments antidouleurs sont peu compétitifs.

De quelle façon vont faire face les vendeurs de black tar aux vendeurs d'héroïne classique ? Leur technique de différenciation est basée sur le renforcement de la performance dans l'attribut de disponibilité de leur produit, développer des techniques de marketing et introduire le concept de service client :

- Le black tar, un produit disponible tous les jours de la semaine :

Comme il a été expliqué auparavant, les cellules de black tar mexicaines suivaient un modèle de business de type B-2-C "Business- to-consumer". Chaque cellule contrôlait le produit depuis sa collecte jusqu'à sa vente directe au client. Son système de livraison était similaire à celui des plateformes de livraison de nourriture telles que Deliveroo ou Uber Eats : un point de contact central recevait la commande du client et dispatchait la livraison au livreur le plus proche. Les livreurs circulaient constamment avec le produit dans chaque voisinage, ceci assurait une livraison rapide (approximativement 15 minutes) (Sam Quinones (2015), p. 70). Le consommateur d'héroïne pouvait faire appel aux vendeurs de black tar tous les jours de la semaine, pendant les heures de travail (8-17h) (Sam Quinones (2015), p. 44), et les livraisons se réalisaient à l'intérieur des voitures des vendeurs ou directement à domicile. Ce modèle de livraison garantissait le contrôle des cellules sur le prix de leur produit, en évadent les taxes imposées par les bandes de trafiquants de drogue aux autres vendeurs de drogue de la rue, et permettait aussi d'assurer la sécurité des clients et des vendeurs (Sam Quinones (2015), p. 224). De plus, le contrôle de toute la chaîne de production et distribution permettait aux cellules de contrôler l'approvisionnement et limiter le risque de rupture de stock (Sam Quinones (2015), p. 70). Le black tar mexicain était donc toujours disponible et à proximité du client.

- Stratégie de promotion du black tar :

Les cellules de black tar employaient des stratégies de marketing qui sont aujourd'hui identifiables à celles employées par les entreprises de e-commerce pour augmenter sa notoriété ou simplement augmenter la consommation des clients.

Dans le but d'attirer de nouveaux clients, les cellules utilisaient la technique de "Referral Marketing" qui se base en donner des réductions ou des produits gratuits aux clients qui ramènent des nouveaux clients. Cette technique permet de transformer les clients en promoteurs du produit, motivés par leur propre addiction. Ce type de technique a été employée par des start-ups comme Dropbox (Figure 2), qui offrait de l'espace de sauvegarde gratuit si le client réussissait à inscrire un ami à la plateforme (Ryan Holiday (2014), Chapitre 2 "Finding your growth hack").



Figure 2: Exemple de Referral Marketing réalisé par Dropbox

(Source: Dropbox Community (2020). En ligne: <https://www.dropboxforum.com/t5/Dropbox-accounts-billing/Get-more-free-Dropbox-space-a-step-by-step-guide/td-p/225922>, consulté le 01/06/2020)

Une autre technique qui a déjà été citée préalablement c'est la technique du "freebie". Il s'agit d'offrir des échantillons gratuits à des clients potentiels ou à des clients habituels pour récompenser leur fidélité : "A free ballon on Sunday for the addict who buys Monday through Saturday" (Sam Quinones (2015), p. 44).

Autre technique employée cette fois ci pour maintenir ses clients, motiver les clients irréguliers et augmenter leur consommation était celle du "Buy one, get one free" (BOGOF), promotion qui promouvait l'achat les jours de la semaine où la vente était plus faible.

Ces techniques permettaient d'augmenter la valeur de vie du client (LTV, Life Time Value), la valeur apportée par le client tout au long de sa relation avec l'entreprise. Étant donné la grande marge sur le produit, le coût d'acquisition d'un client par le billet d'échantillons gratuits, était faible. Si coût est comparé au revenu qu'un client habituel pouvait rapporter à la cellule, le retour sur investissement (ROI) était positif et donc la stratégie d'attraction des nouveaux clients était rentable.

- Service client du black tar :

En plus d'être toujours disponible et à la recherche de nouveaux clients, le marché du black tar avait développé un avantage compétitif via son service client. Attribut peu ou pas exploité chez les vendeurs de drogue classiques.

De base, le black tar était un produit perçu plus positivement par les clients qu'autres types de drogue ou autres formes d'héroïne car il s'agissait d'un produit de plus puissant et moins altéré que ses concurrents illégaux. De plus, le mode de fonctionnement entre différentes cellules mexicaines étant similaire, le produit était homogène dans les différentes régions où il était disponible (Sam Quinones (2015), p. 180). De plus, les modes de consommation pouvaient varier en fonction des désirs du client : il pouvait être consommé de façon intraveineuse et pouvait aussi être brûlé pour respirer sa fumée. La consommation intraveineuse assurait une sensation plus rapide et puissante, mais, la voie inhalée produisait une image moins stigmatisante (Sam Quinones (2015), p. 166) et donc plus positive pour les potentiels nouveaux consommateurs.

Cette image plus positive du black tar et de ses vendeurs était aussi liée au fait que les mexicains n'étaient pas identifiés comme violents, à différence des de bandes de trafiquants classiques (Sam Quinones (2015), p. 70), ce qui était renforcé par la relation de confiance entre le client et le vendeur. La relation de confiance était construite à la fois volontaire et involontairement.

Les livreurs de black tar étaient des jeunes mexicains qui migraient aux États Unis pour améliorer leur condition de vie et celle de leurs familles, motivés par ceux qui étaient partis sans rien et revenaient les poches pleines au village de Nayarit. L'attitude humble et compréhensive des livreurs envers les addicts, et la recherche commune d'une meilleure vie, favorisait le développement naturel de relations de confiance, d'empathie et d'égalité entre eux (Sam Quinones (2015), p. 118).

Mais cette relation n'était pas seulement involontaire, les mexicains étaient conscients que la satisfaction du client était clé pour la survie de son business *"Don't let the client die. Care for them. They're giving you money"* (Sam Quinones (2015), p. 222). Ce service client avait deux objectifs principaux : maintenir la qualité du produit et du service (amélioration continue) et maintenir la fréquence de consommation (Life time Value).

L'amélioration continue du service et du produit se réalisait en exploitant le retour du client sur le produit ou le service via des enquêtes sur la satisfaction. De cette façon le vendeur était informé de potentielles défaillances lors de la livraison ou du mécontentement du client avec le produit reçu et pouvait réagir pour maintenir son "image de marque". Ces enquêtes de satisfaction se faisaient via des appels de suivi réalisés aux clients habituels ou simplement via le retour du client sur le produit antérieur lors de la réception du produit la fois suivante. Un exemple d'amélioration continue avait lieu lorsqu'un client se plaignait de la mauvaise qualité du produit, celui-ci était livré gratuitement le jour d'après (Sam Quinones (2015), p. 224). Ces gestes, en plus d'assurer la satisfaction du client, créent une relation d'empathie et de compréhension qui favorise encore l'image de marque et aide à la rétention des clients.

Comme partie du service client, les cellules de black tar contrôlaient la fréquence d'achat de chaque consommateur, de façon à réagir si l'un d'entre eux réduisait sa consommation, en le contactant pour lui offrir des promotions (Sam Quinones (2015), p. 167, 224). Il s'agit d'une stratégie de rétention du client telle que les campagnes de suivi par email qui sont aujourd'hui employées dans de nombreuses entreprises. Ces entreprises disposent de systèmes de suivi de la relation avec le client (CRM, Customer Relationship Management), qui permettent de suivre les comportements de chaque client et avoir une réaction adaptée.

De cette façon, le business du black tar a réussi à développer un avantage compétitif face au business classique de vente de drogues en proposant un produit toujours disponible, un service client de qualité et des techniques de promotion qui leur ont permis de gagner des clients et de maintenir la fréquence de consommation des clients existants.

Il est intéressant d'observer qu'aujourd'hui, au sein de start-ups telles que Dropbox, sont développées ces mêmes stratégies sous le nom de "growth hacking management" (Ryan Holiday (2014). Growth Hacker Marketing). Une des caractéristiques de ce "growth hacking management" est l'adaptation constante du service aux besoins du client et l'amélioration continue du produit ou Product Market Fit. Cette technique permet de rencontrer les besoins du client au lieu de devoir employer une stratégie d'éducation du consommateur pour que celui-ci apprécie les attributs dans lesquels le produit est performant. Une autre caractéristique de ce type de management c'est la recherche de moyens de devenir "viral" et donc de profiter de la promotion "bouche à oreille", et cette viralité est obtenue en transformant le client en promoteur de ton produit : un client satisfait est un client qui ramène des clients (Ryan Holiday (2014), Chapitre 1 "It begins with product market fit").

4. La microsegmentation

Le principal groupe de consommateurs de black tar est la génération de jeunes de classe haute et de classe moyenne qui ont directement bénéficié du développement économique des années 90 aux états unis et donc qui ont grandi dans la culture d'exigence du confort à l'achat (Sam Quinones (2015) pp.7, 8, 22, 45, 91,195, 226, 230). Dans un entourage économiquement confortable où le futur était assuré, les accomplissements sportifs étaient très valorisés (Sam Quinones (2015), pp. 291,293). De ce fait, ces jeunes, généralement blancs, initiaient leur consommation d'opiacés via les médicaments antidouleurs recettés par leurs médecins pour traiter la douleur issue de blessures sportives (Sam Quinones (2015), pp. 291). La transition postérieure vers le black tar se faisait naturellement (Sam Quinones (2015), pp. 156, 165, 249), et, le côté aventurier de la consommation de drogues attirait les jeunes de l'entourage à entrer dans le jeu (Sam Quinones (2015), pp. 116, 195). Le service client développé par les cellules de black tar permettait de satisfaire cette culture de confort en fournissant un produit à domicile, de façon rapide et surtout discrète (Sam Quinones (2015), p. 45).

Autre ce groupe de clients économiquement fonctionnels, l'entreprise du black tar attirait une partie de la population américaine plus âgée et économiquement défavorisé. Il s'agissait de population de zones rurales qui bénéficiait soit d'assurances d'indemnisation du travail, en raison d'avoir vécu des accidents ou maladies professionnelles (Sam Quinones (2015), p. 22), soit de programmes fédéraux tel que le "Medicaid" qui aidait à couvrir les frais médicaux pour certaines personnes ayant des revenus et des ressources limités.

Un troisième groupe de clients potentiels c'était les personnes qui traitaient leur dépendance à l'héroïne avec de la Méthadone.

Le point commun entre ces trois types de clients c'est l'avantage recherché lors de la consommation : anesthésier la douleur (Sam Quinones (2015), p. 8). Cet avantage recherché s'est transformé avec le développement de l'addiction en besoin de calmer celle-ci. Est-ce que les vendeurs de black tar ont cherché à attirer ces segments via une stratégie de ciblage ?

5. Le ciblage et le positionnement

Dans le cas des cellules de black tar, il n'y a pas vraiment de stratégie de ciblage qui a eu lieu, les segments attirés par son produit sont les victimes de la crise des opiacés. Avec l'évolution de l'addiction, les médicaments antidouleurs n'étaient plus suffisants pour les addictes, et le marché du black tar a profité de ce "déclin" pour absorber les clients. La transition entre les deux produits c'est donc faite de façon naturelle (Sam Quinones (2015), p. 249), sans une vraie stratégie de ciblage de la part des vendeurs mexicains.

Cependant, en ce qui concerne les consommateurs de méthadone, une stratégie de ciblage peut être mise en évidence car, certaines cellules réalisaient des "campagnes de promotion" à la sortie des cliniques de traitement à la dépendance, pour fournir des échantillons et se rendre publics entre les anciens addictes à l'héroïne (Sam Quinones (2015), p. 65).

Comme il a été déjà mis en évidence au niveau du paragraphe concernant l'avantage externe par la différenciation, les mexicains se sont positionnés dans le marché et ont trouvé une place différente de la concurrence (compétitivité) et appréciée (attractivité) en mettant l'accent sur le service client (différenciation) pour se mettre en avant.

6. Le produit

Le black tar peut être assimilé comme une marque, et comme toute autre marque, elle peut être résumée en une série d'attributs :

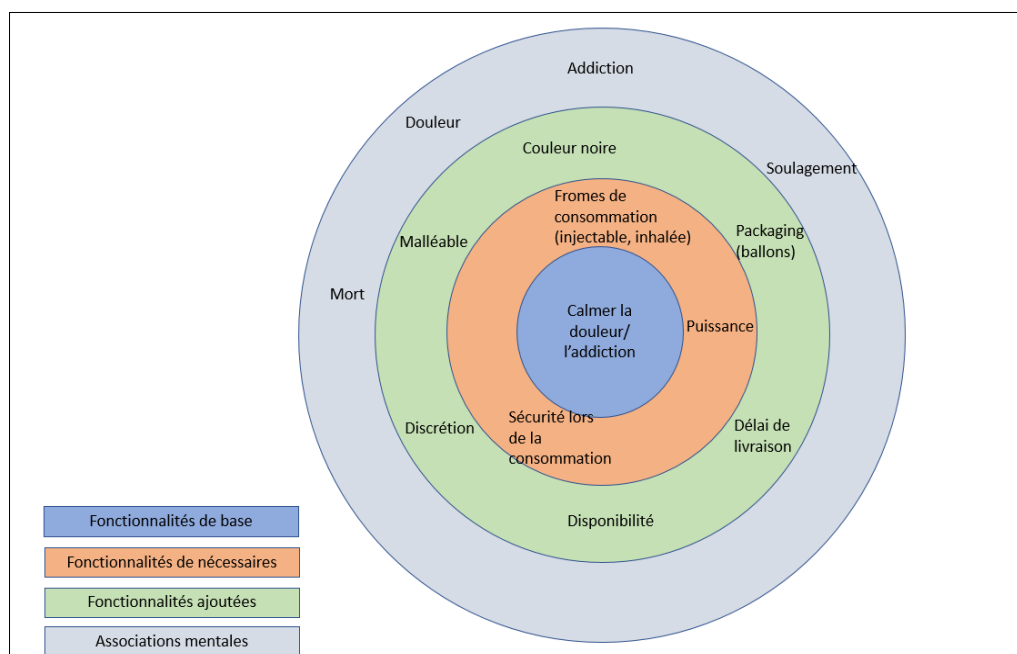


Figure 3: Ensemble d'attributs du black tar (produit)

En mettant en avant certains de ces attributs, la marque assure certaines fonctions pour le client. Au sein de ces fonctions on retrouve la garantie, la praticité et le repérage. Par son mode de fonctionnement identique entre différentes cellules, et l'origine commun du produit, le marché du black tar pourrait être comparé à une franchise (Sam Quinones (2015), p. 43). Ce type d'entreprise assure un service et une qualité de produit homogène (Sam Quinones (2015), p. 180). De ce fait, lorsque le client achète à un vendeur de black tar, il est sûr de la qualité du produit qu'il va recevoir n'importe où et n'importe quand. La marque "black tar" est synonyme de garantie pour ses clients. De la même façon, elle est facilement repérable face à ses compétiteurs, et ceci grâce aux vendeurs qui sont la face visible du produit : des mexicains jeunes qui circulent en voiture (Sam Quinones (2015), p. 20). Ce repérage permet au client d'identifier directement le produit qu'il va recevoir et donc de connaître ses attributs rapidement. Une dernière fonction que la marque black tar assure c'est la praticité. Le client ne perd pas de temps à choisir à qui acheter le produit dont il a besoin, car il sait que les vendeurs de black tar vont lui fournir le produit qu'il veut, de façon rapide et confortable.

Grace à ces fonctionnalités, le marché du black tar mexicain a développé une image de marque qui est un acteur principal de son avantage compétitif.

La base de cette identité de marque repose sur la culture et les objectifs de l'entreprise. La culture de celle-ci est transmise par les livreurs. Ceux-ci arrivent à construire relation de confiance et de proximité avec le client car les deux partagent un objectif commun : la recherche d'une vie meilleure (Sam Quinones (2015), p. 317).

D'autre part, les objectifs de l'entreprise sont transmis au client sous forme de confiance dans le produit et le service grâce au système d'amélioration continu. L'entreprise s'assure que le client est toujours satisfait avec le produit qu'il a reçu. Cela alimente cette relation de confiance et de compréhension.

En ce qui concerne l'image perçue et projetée par le consommateur, une distinction entre le type de consommation peut être réalisé. Dans les premiers stades de consommation, où l'addiction est encore faible et surtout pour les consommateurs "sociaux", la consommation du black tar peut donner une image positive, de divertissement ou d'aventure et le consommateur ressent l'acceptation sociale et le plaisir de la consommation. Plus le stade d'addiction avance, plus cette image devient négative (Sam Quinones (2015), p. 328): la consommation est perçue négativement par l'entourage et le consommateur ressent plutôt l'exclusion sociale.

7. La distribution et le prix

Les différentes cellules de black tar sont des entreprises familiales qui fonctionnent comme des franchises. Le black tar est cueilli au Mexique par une famille et introduit aux États Unis de façon illégale (Sam Quinones (2015), p. 223). Ce produit est réceptionné par un manager au Mexique. L'échelon suivant de cette chaîne est l'opérateur qui reçoit la drogue et dont le travail principal c'est de prendre les commandes des clients et les dispatcher vers les livreurs qui se trouvent à proximité du client. Ces livreurs circulent pendant la journée en voiture autour des voisinages avec des petites quantités de drogue dans leur bouche, ce qui leur permet de les avaler dans le cas d'être arrêtés par la police (Sam Quinones (2015), pp. 43, 58, 172).

En ce qui concerne le choix d'implantation de ces cellules aux États Unis, la stratégie est basée sur le camouflage : les cellules choisissaient des zones où la communauté mexicaine était déjà installée. De cette façon, leur présence n'était spécialement remarquée (Sam Quinones (2015), p. 19) et l'argent obtenu de la vente de black tar était blanchi via des "cash-only business" tels que des restaurants (Sam Quinones (2015), p. 62). Les cellules visaient aussi des zones qui n'étaient pas contrôlées par

des organisations criminelles ce qui leur évitait des taxations et des situations de violence (Sam Quinones (2015), p. 61).

Ce circuit direct de distribution (absence d'intermédiaires) permet de contrôler la fréquence d'approvisionnement (Sam Quinones (2015), p. 105) et donc la disponibilité du produit pour le client mais est aussi responsable de la qualité du produit et de sa compétitivité de prix face aux autres organisations de drogues qui fonctionnent avec un circuit indirect de distribution, où a lieu une augmentation du prix à chaque échelon de la chaîne de distribution et la perte de qualité de celui-ci via les altérations et dilutions qu'il subit.

La concurrence du marché de black tar se fait entre chaque cellule (ou famille) et donc entre chaque réseau de distribution. Dans le cas des autres structures de vente de drogue, cette concurrence est plutôt horizontale : elle a lieu entre les mêmes échelons du circuit de distribution (fournisseurs, fabricants, agents, et distributeurs).

Ce système de distribution donnait au marché du black tar un avantage compétitif lié au prix et à la disponibilité face à ses concurrents du marché illégal.

En ce qui concerne le marché légal, c'est à dire les médicaments antidouleurs, l'avantage compétitif de prix du black tar repose sur plusieurs aspects directement liés aux coûts de fonctionnement d'une structure légale face à une structure illégale : le coût de la main d'œuvre illégale (Sam Quinones (2015), p. 44), l'absence de traitement, l'absence d'intermédiaires et la proximité du Mexique aux états unis (Sam Quinones (2015), p. 58).

8. La communication

De tous les outils de communication employés par les entreprises pour augmenter sa notoriété, convaincre, favoriser l'achat et maintenir le client, le business du black tar ne peut employer que la force de vente (opérateurs et livreurs) et les techniques promotionnelles étant donné que les autres (publicité directe et relations extérieures) requièrent l'emploi d'un canal public et ne sont donc pas compatibles avec un business illégal.

L'objectif principal de la force de vente est de construire une image de marque positive, en construisant une relation de confiance avec le client. Comme il a été déjà traité au niveau du § Compétitivité (Service client du black tar), cette relation livreur-client permet une amélioration continue du produit et du service jusqu'à rencontrer tous les besoins du client et assurer leur satisfaction. Cette stratégie assure la fidélité du client et que celui-ci devienne une force de vente aussi, par le phénomène de "bouche à oreille" (Sam Quinones (2015), p. 164).

La promotion de ventes était aussi employée par le marché du black tar dans le but d'attirer des nouveaux clients et de favoriser le rachat.

Des techniques telles que les "freebies", échantillons gratuits, étaient employées à la sortie des cliniques de traitement d'addiction (cliniques de méthadone) de façon à obtenir des nouveaux clients (Sam Quinones (2015), p. 65, 168) et gagner de la notoriété dans le secteur des consommateurs de méthadone. La technique de "referral", déjà traité au niveau du § Compétitivité (Stratégie de promotion du black tar), était employée aussi pour attirer de nouveaux clients via des clients déjà existants.

Pour son expansion dans d'autres villes, les cellules employaient aussi cette nouvelle force de vente composée pas leurs propres clients (Sam Quinones (2015), p. 259). Ces addictes étaient employés pour repérer des zones d'activité et contacter directement avec les clients potentiels. Ce type de communication personnelle était efficace car les addictes comprennent les besoins et les comportements des autres addictes, et savent les reconnaître et connecter avec eux car ils partageaient le même mode de vie et le même langage (Sam Quinones (2015), pp. 62,63).

La promotion de ventes permettait aussi bien d'assurer le rachat du produit ou d'assurer le maintien de la fréquence de consommation. Pour cela, les cellules de black tar employaient principalement la technique du "freebie". Via leur système de management de la relation client, ils pouvaient détecter les comportements de chaque client, les "réactiver" dans le cas où ils n'avaient plus acheté depuis longtemps ou récompenser les clients habituels.

9. Conclusion

Pendant les années 90 et 2000, le réseau mexicain de vente et distribution de « black tar » a réussi à mettre en place une stratégie marketing au Etats Unis qui pourrait bien être comparée à celle d'une Start Up dans un marché légal aujourd'hui.

Les mexicains ont profité de la vague d'addiction qu'on générés les médicaments antidouleurs pour rentrer dans le marché. Ils ont proposé un produit substitut : plus économique et plus accessible. Une fois dans le marché, ils ont développé des techniques de marketing telles que le "referral" ou la technique de "freebie" pour gagner des clients et se sont concentrés sur l'amélioration continue de son service client, un de ses principaux avantage compétitifs.

Toutes ces techniques de marketing combinées et appliquées dans une société de consommation et de confort telle que la société américaine des années 90, sont à l'origine du succès de ces familles entrepreneuses mexicaines.

Bibliographie

Monographies:

Sam Quinones (2015). *Dreamland: The True Tale of America's Opiate Epidemic*. Berryville, Virginia: États Unis d'Amérique.

Ryan Holiday (2014). *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*. New York: États Unis d'Amérique.

Relieving Pain in America: A Blueprint for Transforming Prevention, Care, Education, and Research. - Institute of Medicine (US) Committee on Advancing Pain Research, Care, and Education. Washington (DC): National Academies Press (US); 2011.

Tom Wainwright (2016). *Narco-Nomics: how to run a drug cartel*. New York: États Unis d'Amérique.

KERVYN, N. (2019). *Cours de Marketing LECGE1213*. Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain la Neuve. Louvain-La-Neuve, Belgique.

Sites internet:

MAINARDI, Virginia (2017). *Une Histoire Stupéfiante – Partie 1 : l'opium dans l'Antiquité*. Atelier@ntalgiques, Un blog des Hôpitaux Universitaires de Genève. En ligne : <https://www.atelierantalgie.com/blog/2017/03/16/une-histoire-stupefiante-partie-1-lopium-dans-lantiquite/>, consulté le 05/02/2020

MIRAILLES, Sol (2015). *La historia del Opio*. Vix.com. En ligne : <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/3990/la-historia-del-opio>, consulté le 06/02/2020

PEAKMAN, Julie (2018). *A History of Opium*. History today. En ligne : <https://www.historytoday.com/reviews/history-opium>, consulté le 05/02/2020

BHM marketing (2020). *The Movement to Managed Care: Transitioning to MCO Organizations*. BHM Healthcare Solutions, Inc. En ligne : <https://bhmpc.com/2012/12/the-movement-to-managed-care-transitioning-to-mco-organizations/>, consulté le 06/02/2020

Paul Solman, P., Chen, K. et Svoboda, S. (2011). *Getting High for Less : Easier Access to Better, Cheaper Heroin Cripples Small Towns*. PBS.org. En ligne : <https://www.pbs.org/newshour/economy/a-high-for-less-easier-access>, consulté le 13/02/2020

Bezruczyk, Destiny (2020). How Much Drugs Cost Affects Addiction. Addiction Center. En ligne : <https://www.addictioncenter.com/drugs/how-much-do-drugs-cost/>, consulté le 13/02/20

Addiction.com Staff (2010). Mexican Black Tar Heroin: Deadly Substitute for OxyContin. En ligne : <https://www.addiction.com/blogs/mexican-black-tar-heroin-deadly-substitute-oxycontin/>, consulté le 20/02/20

Dropbox Community (2020). En ligne: <https://www.dropboxforum.com/t5/Dropbox-accounts-billing/Get-more-free-Dropbox-space-a-step-by-step-guide/td-p/225922>, consulté le 01/06/2020

La rédaction (2019). Custome Lifetime Value (CLV) : définition, traduction et synonymes. En ligne: <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1207829-custome-lifetime-value-clv-definition-traduction-et-synonymes/>, consulté le 04/04/2020

PHARE (2015), Cocaïne et Crack. En ligne : <https://phare.pads.fr/fiche-cocaine>, consulté le 04/04/2020

Hansen Rodríguez, G. (2019). ESTIGMA, CONSUMO DE DROGAS Y ADICCIONES Conceptos, implicaciones y recomendaciones. En ligne : <https://riod.org/wp-content/uploads/2019/06/ESTIGMA-CONSUMO-DE-DROGAS-Y-ADICCIONES.pdf>, consulté le 02/04/2020

Seidenberg, A., & Honegger, U. (2000).Metadona, Heroína y otros opioides. Granada : Ediciones de Díaz de Santos. En ligne : <https://www.easp.es/pepsa/estudios+y+documentos/monografiaopiodes.htm>, consulté le 08/03/2020

Kulbyté, Toma (2020). 5 UNIQUE WAYS TO INCREASE CUSTOMER RETENTION (AND INCREASE PROFITS!). Super Office. En ligne : <https://www.superoffice.com/blog/customer-retention-tips-with-crm-software/>, consulté le 20/03/2020

Business.critizr.com (2020). 5 conseils pour répondre à un client insatisfait. En ligne : <https://business.critizr.com/blog/4-conseils-pour-repondre-a-un-client-insatisfait>, consulté le 02/03/2020