

# Distribution et horizons

## Dans ce numéro:

Éditorial	1
PME vs. grande distribution	2
Fidélisation de la clientèle	3
Napster et MP3.com	5
La distribution d'œuvres protégées	7

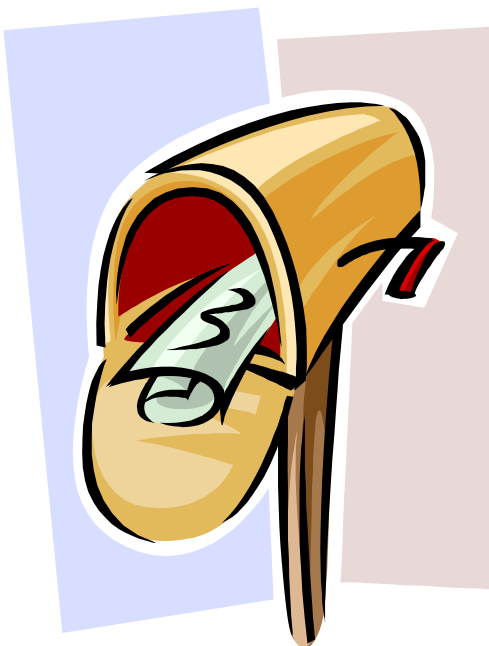
## Les sujets en bref

- La difficulté des PME face à la grande distribution
- La nouvelle offre de fidélisation de la clientèle mise en œuvre par la COOP
- Napster, MP3.com, ... nouveaux moyens de distribution de musique ou atteinte aux droits d'auteurs?
- Réflexion sur une nouvelle façon de distribuer des œuvres protégées.

## Éditorial

Les temps changent, les habitudes des consommateurs évoluent... mais comment l'industrie du disque parvient-elle à s'adapter? D'ailleurs, y parvient-elle ou subit-elle de plein fouet ce nouveau phénomène qu'est la révolution digitale?

Dans cette nouvelle édition de « Distribution et horizons », nous allons non seulement nous intéresser aux nouvelles stratégies mises en œuvre par les distributeurs de disques, mais également pousser la réflexion un cran plus haut...



*Que nous apporte donc cette nouvelle édition?*

Le temps n'est-il pas venu de repenser totalement les bases même de la distribution des produits relevant des

droits d'auteurs? Comment ces créations, basées sur de relatives difficultés de distribution, peuvent-elles encore être vendues à l'heure des nouvelles « autoroutes de l'information » qui révolutionnent notre quotidien?

Pour revenir à des sujets plus classiques concernant la distribution, nous allons ici également nous intéresser à la difficulté qu'ont les

PME face aux géants de la distribution ainsi qu'à la nouvelle offre de fidélisation de sa clientèle mise en œuvre par la COOP.

« Distribution et horizons » à été créé par:  
**Gabriella Nagy ( gnagy@dplanet.ch )**  
**David Narr ( david.narr@bak.ch )**  
**Gérard Métrailler Jr. ( gerard@metrailler.net )**  
 Dans le cadre du cours de « Trade Marketing » de l'École des HEC de Lausanne – été 2000

# Distribution et horizons

*En France, les rapprochements des hypermarchés mettent leurs fournisseurs, souvent des PME, sous pression, le pouvoir de négociation de ces derniers diminuant à chaque fusion des centrales d'achats. En Suisse, heureusement, la situation est un peu différente.*

## PME contre la grande distribution

Carrefour vient de se marier avec Promodès. De cette union naît le 2<sup>ème</sup> plus grand distributeur mondial, après l'américain Wal-Mart. Cela devrait être une bonne nouvelle pour le paysage économique français, et pourtant... Certes, avec une surface de vente de plus de 3,9 millions de m<sup>2</sup>, le géant impose le respect... des actionnaires, qui profiteront, bienheureux, de l'augmentation du pouvoir de négociation, donc de marges meilleures. Des marges qui sont arrachées, parfois dans la douleur, aux fournisseurs.



*Les fournisseurs des géants de la distributions dans la tourmente en France. Et en Suisse?*

Des fournisseurs, très souvent des PME, qui ont vu en 4 ans le nombre de leurs gros clients (les centrales d'achat des grands groupes) passer de 12 à 5 (Carrefour-Promodès, Opéra, Lucie, Intermarché et Auchan: à eux 5, ces mastodontes « valent » 13,7 millions de m<sup>2</sup>, avec plus de 7900 magasins dont quelque 1100 hypermarchés). En clair, cela veut dire que si les négociations avec l'un des grand compte se déroule mal, le vendeur peut jouer jusqu'à 20% du CA de son entreprise. De quoi rendre nerveux et inquiets.

A la pression de l'enjeu s'ajoute une pression dans la démarche qui les mèneront à la signature avec un des

grand, processus long, semé d'embûches, de coups bas, d'abus de pouvoir et de pressions psychologiques énormes. Le tout confronté à des acheteurs impertinents qui connaissent parfaitement leur pouvoir. En plus, si la marque proposée n'est pas assez connue du grand public, le pouvoir s'étiole encore obligeant de fait la PME concernée à fabriquer une MDD: l'asservissement est alors total!

Il est important de noter que même les grandes marques commencent à devoir se plier à la bonne volonté des distributeurs: dernièrement, Procter&Gamble s'est vue remettre au pas lorsque la firme américaine a tenté de « jouer un tour » aux géants. Le résultat ne s'est pas fait attendre: les produits de la firme ont tout simplement été retiré de pratiquement tous les hypermarchés, un coup dur pour les parts de marché!

Qu'en est-il en Suisse? En écoutant le responsable marketing de Migros Vaud, on est en droit d'espérer que la situation est différente. En effet, les relations entre la Migros et ses fournisseurs sont réglées par une charte, qui indique clairement aux acheteurs Migros comment ils doivent et peuvent se comporter. Le plus souvent, ce comportement comporte une importante part de bonne foi et d'éthique commerciale. Ainsi, les relations marchandes seront interrompues si le fournisseur ne respecte pas le code déontologique de son métier. Certes, cela peut être considéré comme une pression, mais c'est surtout une occasion pour chaque producteur de créer une relation basée sur le long terme, donc de confiance, avec la Migros. Un acquis culturel de la coopérative Migros, dont les PME vaudoises peuvent encore profiter. Jusqu'à l'arrivée des Titans...

### Références:

- Management n° 61, mars 2000
- conférence du responsable marketing Migros Vaud, 4.5.00

## Distribution et horizons

La Coop vient de lancer son nouveau programme de fidélisation. Idée de génie ou pâle copie de la Cumulus?

### La Supercard, cherchez l'erreur

Il y a deux ans, la Coop et la Migros lançaient pratiquement en même temps leur programme de carte de fidélité. Les deux géants ont réfléchi de manière similaire, mais la réalisation différait grandement. Alors que la Migros se basait sur un système de points, la Coop misait sur des actions ponctuelles. Voyons ceci un peu plus en détail.

La carte Cumulus de la Migros permet de collectionner les points à chaque achat. Le détenteur de la carte la présente au moment de passer à la caisse, en conséquence de quoi le nombre de points équivalent au montant de ses achats est crédité sur son compte personnel (1 franc = 1

point). Tous les trois mois, les détenteurs de carte reçoivent un courrier personnalisé avec un décompte de leurs points, ainsi que des stickers de 5 francs équivalents à 500 points cumulus. Ces bons de 5 francs peuvent soit être utilisés comme de simples bons de réduction, soit avec les offres spéciales qui sont jointes au courrier. Dans ce dernier cas leur valeur peut être multipliée, allant jusqu'à plusieurs centaines de francs pour un bon de cinq francs.

Comparé au système de la Migros, la (feue) carte Coopprofit était basée uniquement sur des actions ponctuelles, les détenteurs de la carte pouvant profiter de rabais massifs (50%) sur les articles en promotion sur présentation de celle-ci à la caisse.

La carte Cumulus permet par conséquent le recueil d'informations précieuses sur les clients en enregistrant

tous leurs achats. Leurs habitudes, ainsi que les fréquences et les montants de leurs commissions peuvent être décortiqués et utilisés à des fins de marketing. La Coopprofit de son côté ne pouvait fournir ces indications si précieuses d'un point de vue d'étude de marché et de connaissance de la clientèle de part son utilisation épisodique au gré des promotions plus ou moins intéressantes.

De plus, étant donné que les gens montrent leur carte Cumulus à chaque passage dans un magasin Migros, ils sont habitués à la prendre avec eux. En revanche, comme les offres de la Coop étaient ponctuelles et leur intérêt variait fortement, les gens n'avaient pas forcément

la carte Coopprofit sur eux au moment où une promotion intéressante se présentait. Ceci limitait encore plus la quantité d'information récoltée, et augmentait la frustration des gens qui rataient la « promo du siècle » en oubliant leur carte à la maison « juste ce jour-là ».

La Coop a donc décidé de changer de formule et de revoir tout son système de fidélisation. Exit Coopprofit, vive la Supercard! Une campagne d'envergure a été lancée pour expliquer au consommateur les tenants et les aboutissants de cette nouvelle carte. Alors on s'accroche et on y va!

La Supercard (mais où donc sont-ils allés dégoter un nom aussi niais?) est basée sur le même modèle que la carte Cumulus. Elle permet de récolter des points à chaque achat, à raison de 10 points par tranche de 10 francs dépensés. Question: que se



*La fidélisation de la clientèle, un enjeu capital pour les grandes surfaces en Suisse. La stratégie adoptée par la COOP est-elle bien la bonne?*

## Distribution et horizons

*Avec la Supercard la Coop veut donc se doter d'un outil marketing en puissance générant les mêmes informations que la Cumulus de la Migros, tout en essayant de se démarquer de celle-ci par des bénéfices différents offerts aux clients.*

### La Supercard, cherchez l'erreur (suite)

passé-t-il si le montant est du genre 99.90? Perd-on les 9.90? Eh bien, la réponse est OUI! On sent la vague de protestations et le sentiment d'injustice s'élever entre les rayons...

Une fois les points récoltés à la sueur de leur front en poussant le caddie plein de leurs commissions, les consommateurs pourront les dépenser en étant tranquillement blottis dans leur fauteuil. A cet effet ils ont à disposition un supercatalogue dans lequel des centaines d'articles sont présentés, chacun valant un certain nombre de superpoints (déjà l'inventivité de la Coop ne connaît pas de limites au niveau des noms...). Le tableau semble idyllique jusqu'à ce que le consommateur découvre le nombre de points astronomique nécessaire à l'acquisition des superprimes. En effet, les prix des « cadeaux » commencent à 1000 points – correspondant à autant de francs dépensés – pour atteindre les 100'000 pour certains articles. Ce qui peut sembler énorme à la ménagère moyenne entre 25 et 50 ans, même si en comparaison absolue les primes proposées par la concurrence ne sont pas plus grandes: 1% de ristourne en moyenne. Ce qui fait la différence c'est la manière de les présenter. En effet, les bons de cinq francs de la Migros ont un aspect positif et permettent de collectionner par petits bouts, en récompensant chaque tranche de 500 francs dépensés par une prime concrète.

Il en est tout autrement pour la Supercard. Faisons le calcul. Une personne normalement constituée dépense 500 francs par mois pour la nourriture. (Les produits alimentaires étant les seuls pour le moment à donner droit aux superpoints.) Pour un ménage de quatre personnes, cela revient à 2000 francs par mois, en comptant large. Si donc les superprimes à valeur basse seront rapidement accessibles, les superclients devront économiser pendant à peu près quatre ans pour recevoir la va-

lise Rimowa valant 92'500 superpoints... Une bonne dose de persévérance et de patience est donc de mise...

De plus, les superpoints ne peuvent pas être utilisés comme de simples bons de réduction, leur bénéfice est lié aux superprimes proposées. Même si le supercatalogue est plutôt bien fourni et grouille d'articles intéressants, chaque personne pouvant y trouver son bonheur, il limite les possibilités de choix des consommateurs. Pour éviter de lasser ses clients, la Coop prévoit de le rééditer chaque année. On espère juste que certaines superprimes de haute valeur se retrouveront dans la nouvelle édition, sans quoi les consommateurs ayant passé l'année à économiser les 100'000 superpoints nécessaires à leur acquisition vont être drôlement déçus...

En outre les superprimes du supercatalogue sont exclusivement réservées aux superclients détenteurs de superpoints, elles ne peuvent donc pas être achetées par le commun des mortels qui rechignerait à dépenser à la Coop les x milliers de francs nécessaires pour la collecte des points. La question qui se pose est de savoir lequel de ces deux sentiments sera le plus fort: l'envie d'avoir absolument ce verre en cristal signé Rolf Heide ou la frustration de ne pas pouvoir l'acheter comme tout un chacun... Parions qu'il y aura du grabuge de ce côté-ci...

Avec la Supercard la Coop veut donc se doter d'un outil marketing en puissance générant les mêmes informations que la Cumulus de la Migros, tout en essayant de se démarquer de cette dernière par des bénéfices différents offerts aux clients. Ceux-ci vont ils comprendre le système, et si oui, vont-ils y adhérer? Seul l'avenir nous le dira.



## Napster et MP3.com... ou comment l'industrie du disque réagit-elle face aux MP3!

Le format de fichier MP3 est actuellement au centre de tous les débats... mais commençons donc par voir ce qui se cache réellement derrière celui-ci.

L'abréviation MP3 est utilisée pour "MPEG-1 ou MPEG-2, audio layer 3". Ça ne vous aide pas... Alors continuons à décrire des abréviations...

MPEG signifie "Moving Picture Experts Group" qui est un comité international développant des standards pour la compression vidéo et audio numérique. Les fichiers MPEG sont plus petits que les autres formats digitaux multi-

média (non compressés) ce qui a pour conséquence qu'ils utilisent moins d'espace disque tout en conservant la qualité de la source originale. Les algorithmes MPEG s'effectuent cependant avec une perte de qualité plus ou moins grande en fonction du taux de compression.

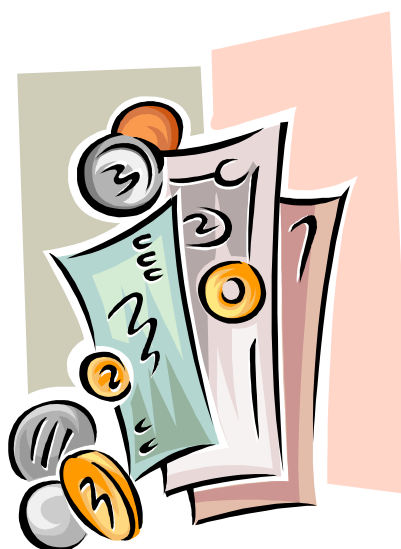
Revenons à pratique: la compression MPEG-2 est par exemple utilisée pour les DVD. Comme décrit précédemment, MP3 est un des algorithmes "audio" de la norme MPEG. La perte entraînée par la compression est en principe inaudible.

Mais où donc est le problème? Et bien simplement dans le fait que ce format de fichier est devenu le standard utilisé pour échanger des œuvres musicales protégées par les droits d'auteurs sur Internet sans payer les redevances dues. Et c'est bien là que le bât blesse. Les artistes et les maisons de disques cherchent

à prendre des mesures pour combattre ce manque à gagner.

Comme pour amplifier le phénomène, différentes solutions sont apparues sur le marché pour faciliter l'échange des fichiers MP3 entre les amateurs.

« Napster » tout d'abord. Il s'agit d'un logiciel à installer sur votre PC qui permet de rechercher, de récupérer et d'offrir à d'autres des fichiers au format MP3. Une gigantesque communauté d'auditeurs en somme.



*Après avoir trop longtemps ignoré la distribution électronique de musique, les maisons de disque sont directement confrontés à cette question restée sans réponse jusqu'ici...*

Le groupe de Hard Rock « Metallica » (très rapidement suivi par « Dr. Dre ») a attaqué Napster

en justice afin de « protéger leur art ». Cette action en justice (aux USA) prétend que Napster encourage le piratage de musique en permettant à ses utilisateurs d'échanger (« to trade » en anglais) des musiques protégées par copyright. De plus, cette action porte contre un certain nombre d'universités américaines (dont Harvard et Yale) pour les mêmes motifs.

Le 3 mai 2000, Metallica a fait parvenir à la société ayant créé le logiciel Napster une liste de 317'377 noms d'utilisateurs ayant porté atteinte aux copyright de ce groupe de Hard Rock. Le lendemain, tous les noms figurant sur cette liste avaient perdu leurs droits d'accès au système d'échange de musique qui nous intéresse... mais qu'est-ce qui empêche ces mêmes utilisateurs de créer de nouveaux comptes et de continuer à échanger

MP3 signifie « MPEG-1 ou MPEG-2, audio layer

3 » et MPEG est l'abréviation de « Moving Picture Experts Group »

### Références:

Sites web en question:

<http://www.napster.com>  
<http://my.mp3.com>

Sources d'information sur Internet

<http://www.wired.com>  
<http://www.cnet.com>  
<http://www.zdnet.com>  
<http://news.yahoo.com>  
<http://www.theregister.co.uk>  
<http://www.salon.com>  
<http://www.mpeg.org>

## Distribution et horizons

*Malgré tout le piratage et les dommages « inchiffrables » qui en résultent pour les maisons de disque et les auteurs, l'industrie de la musique a connu une progression de 8% durant le 1er trimestre 2000 aux États-Unis!*

### Napster et MP3.com... ou comment l'industrie du disque réagit-elle face aux MP3! (suite)

des « œuvres » du groupe Metallica? Rien, bien entendu!

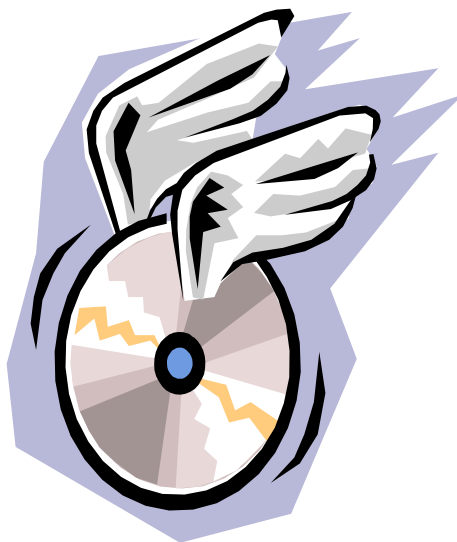
De plus, un groupe de développeurs sur Internet s'est constitué avec l'objectif de créer un clone du logiciel Napster, intitulé « Metallicster » et dont le but sera uniquement d'échanger des compositions du groupe de Hard Rock... cette application devrait être disponible prochainement, téléchargeable sur Internet. L'action judiciaire suit son cours aux États-Unis et seul l'avenir pourra nous dire quel protagoniste en sortira gagnant.

De son côté, my.mp3.com est un service d'écoute de CD sur Internet, où chaque utilisateur peut déposer ses propres albums. L'idée ici est de pouvoir écouter ses œuvres protégées n'importe où et n'importe quand, à la condition d'avoir acquis le CD et par conséquent de s'être acquitté des droits d'auteur s'y afférant. Il est en outre possible d'acquiescer sur Internet les disques qu'il est possible d'écouter directement, toujours au format MP3.

Ici, c'est la RIAA (Recording Industry Association of America) qui a intenté un procès contre my.mp3.com en prétextant que MP3.com a fait 45'000 copies de CD musicaux sans autorisation et les a mis sur son site Internet en autorisant les utilisateurs à les écouter et à récupérer ces copies illégales. Cette action pose donc la question de pouvoir déterminer le propriétaire de la musique une fois le CD acheté et les restrictions quand aux

lieux où la musique peut être écoutée (et surtout dans quel format)?

Dans ce cas, un tribunal américain a statué que MP3.com est en violation avec la législation sur les droits d'auteurs. Un recours est actuellement pendant. Une fois de plus, la décision finale n'est pas connue, mais tout porte à penser que les maisons de disques, du fait de leur puissance, vont réussir à remporter cette bataille contre le piratage informatique.



*Metallica attaque Napster en justice, des maisons de disque en font de même vis-à-vis de MP3.com... mais est-ce que ceux-ci s'attaquent réellement au fond du problème?*

Pour couronner le tout, et malgré les prétentions en dommages et intérêts de plusieurs milliards de dollars américains par l'association de l'industrie d'enregistrement américaine (RIAA), le secteur a connu une progression des ventes de 8% au cours du 1er trimestre 2000. Il ne semble donc pas que le piratage informatique ait de véritables conséquences pour l'industrie du disque, bien que la RIAA clame que les

ventes auraient très certainement été bien plus importantes sans des systèmes tels que Napster ou MP3.com. Est-ce raisonnable? Comment quantifier réellement le manque à gagner liés au piratage informatique d'œuvres musicales?

Est-il possible de réconcilier les droits d'auteurs avec la libre circulation de l'information et les idées souvent associées à Internet? Est-ce que l'industrie du disque s'attaque au vrais problèmes ou est-ce qu'elle se trompe de cible? Toutes ces questions restent ouvertes pour le moment...

# Distribution et horizons

*Une des raisons qui ont permis aux œuvres de rester relativement bien protégées depuis l'invention de Gutenberg, c'est que la création et la distribution de copies « parfaites » était très difficilement réalisable à coûts réduits...*

*Tout ceci est en train de changer avec Internet et la numérisation des données (musique, livres, films, ...)*

## Réflexion sur une autre méthode de distribution des œuvres protégées...

Dans un monde sans législation pour protéger les droits d'auteurs, ces œuvres pourraient être définies, dans le sens économique du terme, comme étant des biens publics, c'est-à-dire des travaux pour lesquels les auteurs utilisent des ressources rares sans pour autant en recevoir la majeure partie des bénéfices.

Mais quels sont les raisons qui portent à penser que l'application des lois sur le copyright va poser de graves problèmes dans un futur proche?

La première protection, c'est la relative difficulté et le prix nécessaire pour créer et distribuer des copies parfaites. La technologie et Internet en particulier sont en train de complè-

ment redéfinir cette situation. Deuxièmement, les mécanismes techniques proposés, permettant la distribution électronique, implique la mise en place de mesures coercitives qui n'ont cours que dans des états policier. Il s'agit par exemple de pouvoir garantir que les œuvres protégées ne sortent pas d'un certain « périmètre de sécurité » ou encore en identifiant l'acquéreur de l'œuvre de manière unique. Il s'agirait donc de mettre en place des mécanismes qui garantiraient que les propriétaires légitimes puissent accéder aux œuvres protégées tout en bloquant l'accès aux autres.

Mais ne nous voilons pas la face, derrière tout cela, les données économiques pointent leur nez. Des équipements incorporant des systèmes de sécurité sont par définition moins flexibles et très certainement plus

onéreux à produire. La seule raison pour laquelle l'utilisateur opterait pour ce genre d'appareil serait la disponibilité de la totalité des œuvres qu'il souhaite acquérir... or ceci n'est, de loin, pas encore le cas actuellement. De plus, si le contenu existe sous différents formats, le « pirate »

pourra simplement sélectionner celui qu'il est en mesure de copier.

Dans un rapport intitulé « Collusion-Secure Fingerprinting for Digital Data », Messieurs Boneh et Shaw ont proposé en 1995, un système qui serait capable de retrouver les personnes qui publieraient des œuvres protégées et les tiendrait pour respon-

sable des pertes subies par le créateur. Ici aussi, de nouveaux problèmes font surface. Il faut tout d'abord que l'acquéreur accepte le risque relatif à l'accusation de la publication de ces documents. De plus, cela implique une identification très difficilement modifiable (pour tout type de média). Finalement, il faudra très certainement mettre en place une base de donnée globale référençant toutes les œuvres achetées. Quid de la protection des données?

Remarquons encore qu'une fois un document distribué sur Internet, il est quasiment impossible de l'en supprimer. Il s'agit par exemple de systèmes tels « Eternity Service » énoncés par R. Anderson en 1996 qui se proposent de garder ad eternam une publication. Des systèmes garantissant l'anonymat sont également disponibles sur le réseau des réseaux.



*Avec l'ère des autoroutes de l'information et de l'informatisation, est-ce que la perception des droits d'auteurs est encore chose possible?*

*La possibilité offertes par Internet pour réunir des personnes ayant des intérêts similaires pourrait être utilisé pour financer des œuvres qui autrement n'auraient pas trouvés l'argent nécessaire à leur réalisation.*

## Réflexion sur une autre méthode de distribution des œuvres protégées... (suite)

Toutes ces tentatives d'adaptation du système actuel des œuvres protégées sont-elles encore valables ou ne faudrait-il pas plutôt complètement repenser les systèmes de distribution, car c'est bien de la distribution de toutes les productions protégées par les lois sur les droits d'auteurs qu'il s'agit?

Messieurs J. Kelsey et B. Schneier, qui sont reconnus mondialement pour leurs compétences en matière de cryptographie, ont proposé en 1999, dans un article de recherche intitulé « The Street Performer Protocol and Digital Copyrights », une toute autre approche pour résoudre cette problématique.

Après avoir analysé différentes solutions comme la publicité sur le site qui permet de télécharger le fichier (ce qui pose le problème des œuvres disponibles sur d'autres sites) ou encore les placements publicitaires de produits dans les livres ou films (ce qui a certaines limites), ils proposent une autre façon de penser aux droits d'auteurs.

Il s'agit ici de renverser complètement la façon de faire. Plutôt que de se faire rétribué après la vente de l'exemplaire, l'auteur annonce un montant qu'il souhaite récolter avant de la publier. Dans le cas d'un livre par exemple, il est imaginable qu'un auteur publie le premier chapitre gratuitement et fixe le prix pour la partie restante à x milliers de francs en donations. Ce prix serait fixé en fonction de la réputation préalable de l'écrivain. Dans cette situation, le créateur ne s'intéresse ni de savoir qui paye pour le livre ni qui lit celui-ci gratuitement, pour autant qu'il reçoive la somme demandée. Une fois le montant récolté, le livre est mis à la disposition de tous pour son téléchargement (sans coûts supplémentaires).

Différents problèmes peuvent ici survenir. Tout d'abord, l'auteur pourrait demander un montant inapproprié. Ce problème sera géré par le marché. Ensuite, l'auteur publie le livre (pour rester dans l'exemple d'un livre) avant que tout l'argent ne soit récolté. Ici l'auteur apprendra à ses dépens comment corriger ses propres erreurs. Le problème principal pourrait survenir lorsque l'auteur aura reçu l'argent mais ne publierait pas le livre. Pour répondre à cette situation, il faudra faire appel à une tierce personne que nous pouvons qualifier d'éditeur. Ce dernier se charge du rôle d'intermédiaire entre les donateurs et l'auteur contre un pourcentage déterminé.

L'éditeur se chargera de mettre à disposition le premier chapitre du livre, à récolter les fonds demandés par l'auteur et à les remettre à l'auteur en échange de la version complète qui sera publiée sur un site web et reproductible à l'infini. En cas de non livraison du livre une fois l'argent obtenu des donateurs, ceux-ci devraient disposer d'un moyen pour se faire rembourser (certificat de donation anonyme qui pourrait même devenir un investissement spéculatif).

Il serait également possible d'ajouter des intermédiaires financiers qui ont une forte réputation à maintenir afin de protéger les consommateurs contre l'asymétrie de l'information.

Solution réaliste ou simple utopie? De nombreuses questions restent ouvertes. Mais pourquoi pas?

