

Bilan du plan 2000-2003 à mi parcours

Cette présentation reprend les intitulés de la plaquette (ci-jointe) présentant le plan stratégique NMPP 2000-2003 et émise en mai 2000 avec le rapport annuel 1999.

Ce plan avait pour finalités de :

- Moderniser l'entreprise pour assurer sa pérennité ainsi que celle du système français
- Relever les enjeux concurrentiels en diminuant les barèmes de 3 points à l'horizon 2003

1 - Plan stratégique industriel

1-1 Améliorer l'efficacité de la distribution des quotidiens pour mieux vendre

1) réviser les contraintes horaires :

Un nouveau principe garantissant la diffusion des quotidiens nationaux malgré les aléas de fabrication, de distribution et de livraison est opérationnel depuis le 1er janvier 2002.

Les accords des éditeurs et des dépositaires ont permis de valider des horaires de traitement en province ainsi qu'en banlieue parisienne et de définir la structure des plans de secours à mettre en oeuvre au niveau des dépôts pour chaque titre.

2) développer la "traçabilité" :

Ce projet est pratiquement réalisé. Au Centre de traitement de Stains et dans les cinq Annexes Régionales de Messageries (ARM), toute expédition est désormais communiquée informatiquement aux dépôts chaque nuit. Des nouvelles procédures ont été mises en place sur les cadrages des quantités et le suivi des réclamations.

Il reste à mettre en place l'édition dans les dépôts de l'accusé de réception des livraisons.

3) rechercher souplesse et productivité :

Des négociations sont en cours au centre de Stains et dans les imprimeries parisiennes pour adapter les organisations et les équipes de jour et de nuit. Elles sont liées à l'avancement du plan social, et aux aménagements de postes dans les centres.

Dans les Annexes Régionales de Messageries, les gains de productivité ont été réalisés par l'adaptation des postes ;

une deuxième étape est liée au projet "computer to plate", qui verra une connexion directe entre les ordinateurs du pré-pressé chez les éditeurs et les imprimeries décentralisées. Ce dossier est lié au devenir des imprimeries décentralisées. Les choix stratégiques des éditeurs et les réactions des syndicats seront au centre de ce débat en 2002. Les décisions à intervenir ne relèvent pas des NMPP, qui devront cependant en tenir compte en termes d'organisation.

1-2 Tirer le meilleur parti de la nouvelle logistique des magazines

1) Diminution des coûts de traitement :

Plus de 100% des économies prévues dans le 1er plan 1994-1997 (15,24 M€ contre 10,67 M€ annoncés), avaient été réalisées par l'action conjointe de la baisse des effectifs, de l'aménagement de certains matériels, et d'un nouveau plan de transport.

Le nouveau centre traitement des publications de Combs la Ville donne aujourd'hui satisfaction sur le plan technique.

Nous sommes maintenant dans une période d'optimisation de cet outil, avec, par exemple, la sécurisation des produits à forte valeur dits "sensibles".

Cette nouvelle phase repose sur la renégociation des postes de travail pour améliorer la productivité.

La prochaine étape sera liée aux conséquences des rattachements des dépôts entraînant des baisses concomitantes d'effectifs.

2) la mise en place d'une équipe unique :

Elle fait l'objet d'études approfondies, car elle ne saurait fragiliser la qualité du service.

3) le réexamen du nombre de plates-formes logistiques :

Il y en a 15 actuellement. Leur nombre futur sera également lié aux rattachements à venir.

1-3 Achever la réforme des invendus

1) Elargir la reconnaissance exhaustive :

Des tests sont en cours pour trouver la machine la mieux adaptée, reconnaissant rapidement et avec exactitude les invendus, tout en étant économiquement intéressante. Un nouveau test a été lancé à Lille.

La reconnaissance exhaustive a bien été maintenue dans tous les dépôts privés et gérés. Pour Paris (PDP) et les 20 Sociétés d'Agences et de Diffusion (SAD), l'objectif de 30% de reconnaissance par sondage est confirmé.

2) réduire les coûts de MISAD (mise à disposition des retours) :

Le processus de recentrage de la filière invendus sur les métiers à valeur ajoutée s'est mis en place comme prévu le 1er juillet 2001 avec la fermeture du magasin de Bobigny et la mise en oeuvre chez un prestataire de Brie-Compte-Robert d'un cinquième et dernier Centre Régional de Livraison et du nouveau magasin national.

Le nouveau schéma logistique des retours restitués aux Editeurs est contrôlé par une cellule Qualité des Flux Retours de 12 ouvriers, détachés auprès des prestataires.

1-4 Re-fonder PDP sur une logique de dépôts

1) la réforme de PDP :

L'orientation de la réforme de PDP, partie déterminante du plan stratégique des NMPP validé en conseil de gérance en février 2000, a fait l'objet dès juillet 2000 d'une déclaration d'intention, suivie de la signature d'un accord en février 2001.

Le plan industriel présenté ce jour aux syndicats, validé par le Conseil de Gérance des NMPP le 28 septembre dernier, et prochainement présenté aux coopératives NMPP, est l'application concrète de ces orientations stratégiques :

L'objectif est d'organiser la distribution sur Paris selon la même logique de dépôts qu'en province. Ces dépôts seront au nombre de 5, tous mécanisés et nécessiteront un investissement de 21,34 millions d'euros (comprenant les investissements immobiliers, les aménagements de locaux et de matériels d'exploitation). Un centre d'inventus sera créé à Bobigny. Ces dépôts seront situés de manière à couvrir le mieux possible l'ensemble des 1800 points de ventes de la zone :

- Gennevilliers pour les 530 points de vente de la partie nord-ouest de PDP
- Charenton pour les 250 points de vente de la partie sud-est de PDP
- Clichy pour 140 Relay des gares SNCF et RER
- Chevilly pour les 310 points de vente du nord des Hauts de Seine et du Val de Marne
- Bobigny pour les 570 points de vente du centre et de l'est de Paris, ainsi que ceux de Seine Saint Denis.

Chaque dépôt sera autonome comme en province avec un outil informatique dédié Presse 2000. Il traitera quotidiens et publications, animera le réseau diffuseurs et gèrera les flux financiers. Une structure de coordination légère assurera la cohérence de la politique des dépôts et sera l'interface avec les sociétés de messageries NMPP et TP. Elle sera chargée de promouvoir une dynamique commerciale forte sur le réseau, pour inciter à la création et à la modernisation des points de vente, permettant donc d'améliorer la capillarité du réseau de PDP. Un centre unique des inventus permettra leur contrôle rigoureux.

La réforme doit permettre d'améliorer sensiblement - objectif impératif et prioritaire - les comptes actuellement déficitaires de 35 millions d'euros.

Le nombre de salariés devrait baisser de 230 environ pour arriver à 329 collaborateurs en 2004.

2) Des mesures préalables :

Avant même le lancement effectif du plan PDP, des mesures d'économies immédiates étaient prévues et ont été mises en place. Il s'agissait particulièrement :

- De gagner en productivité pour se rapprocher de la performance des autres dépôts (dont elle est inférieure de 40% en moyenne) et préparer les futurs sites de PDP.
- D'appliquer de manière normale la convention collective sur les "descentes sur repos", les heures supplémentaires et les heures de délégation syndicale.
- De réaliser des mutations inter-sites et intergroupe de personnels sur PDP.
- Enfin, de réaliser un re-souchage au centre de Lognes, c'est à dire une opération de réorganisation dans les ateliers avec un gain immédiat de productivité.

Ces mesures préalables ayant toutes été réalisées début 2002, le Conseil de Gérance des NMPP de fin janvier 2002 a acté le démarrage officiel de la réforme de PDP.

Les investissements nécessaires s'élèvent à 21 M€.

Au moins un dépôt sera réalisé dès 2002, les autres ainsi que le centre de traitement des invendus en 2003, la réforme devant être complètement opérationnelle début 2004.

Les économies attendues sont de plus de 19 M€ par an à partir de 2004.

2 - Plan stratégique commercial

2-1 Niveau 1 : conforter l'efficacité des prestations de distribution nationale

Les 3 différentes versions de l'application informatique pour les éditeurs dit "SP2" (Stratégie Presse 2) ont été fusionnées afin de renforcer la valeur ajoutée de l'information commerciale. Depuis le début de l'année 2001, une version identique existe pour les Quotidiens, les Publications et l'Export.

Les NMPP ont créé le test "ART" (Anticipation des Ruptures de ventes en Temps réel), qui pose les bases d'une nouvelle logique de travail sur les quantités mises en place dans les points de vente : ce nouveau principe privilégie les flux tirés (c'est l'état constaté dans les magasins de presse qui déclenche le réapprovisionnement) sur les traditionnels flux poussés (on approvisionne en une fois à la mise en vente toutes les quantités calculées à l'avance). Ces tests ont déjà eu lieu à Noyon et Perpignan et doivent être poursuivis à Toulouse.

L'objectif est d'accroître les ventes tout en réduisant les invendus et en limitant l'encombrement des points de vente.

2-2 Niveau 2 : revoir la relation avec les dépositaires dans une optique concurrentielle

1) optimisation de la structure de réseau (voir planche dépositaires en annexe) :

La réussite du plan stratégique 2000-2003 des NMPP suppose l'accomplissement intégral du plan de restructuration du réseau de dépositaires qui doit passer de 350 dépôts à 200 dépôts et 34 plate-formes.

Un accord a été signé avec les dépositaires le 30 mai 2001 permettant d'atteindre l'objectif du plan. 120 accords dits "de rattachement" ont été signés, 30 ayant déjà été réalisés.

Cette optimisation permettra :

- l'homogénéisation de la fonction des dépôts
- l'amélioration de leur réactivité commerciale

La période 2000-2001 a eu comme priorité la mise en place de la réforme du niveau 2.

La période 2002-2003 aura comme priorité un plan d'action niveau 3.

2) tarification modulée :

Les NMPP et le Syndicat National des Dépositaires de Presse ont signé le 30 mai 2001 un accord sur la rémunération des dépositaires et les modalités d'accompagnement de la restructuration du réseau.

Cet accord, conclu pour une durée de 5 ans, représente la part contributive des dépositaires au plan de modernisation des NMPP

Il repose tout d'abord sur la mise en place d'une tarification modulée pour les dépositaires.

Le taux de base de leur tarification passera progressivement de 8% à 7,1 % selon le calendrier suivant :

- au 1er janvier 2002 : 7,3 %,
- au 1er janvier 2003 : 7,3 %
- au 1er janvier 2004 : 7,2 %,
- au 1er janvier 2005 : 7,1 %.

A ce taux de base s'ajoutera une rémunération variable basée sur la performance.

Trois critères de performance ont été établis :

- la croissance du chiffre d'affaires
- le développement du réseau, regroupant la création de points de vente, l'augmentation du linéaire, et le nombre de réimplantations de magasins
- la participation à des opérations de promotion

Chaque critère, s'il est atteint, donnera droit à une commission de 0,1 %. La commission complémentaire variable représentera donc un maximum de 0,3 % du chiffre d'affaires (montant des ventes en prix public) réalisé par le dépositaire durant la période de référence. Chaque critère objectif sera renégocié annuellement entre les NMPP et le dépositaire.

En contrepartie de cette baisse de rémunération des dépositaires, les NMPP s'engagent à proposer des solutions pour réduire les charges, par l'optimisation tant du flux aller que du flux retour, dans une proportion estimée à 0,3 % du chiffre d'affaire presse. Un groupe de travail mixte éditeurs/NMPP/SNDP avait été mis en place à cet effet et a rendu ses conclusions fin 2001. Ces éléments d'économie sont mis en oeuvre sur le réseau depuis le 1er janvier 2002.

3) l'amélioration de la productivité par extension de la modélisation aux dépôts privés :

Ce dossier est très avancé :

Une opération, dite "DMD2" et réalisée en 2000, a permis de modéliser les équipements informatiques dans les dépôts et du même coup les techniques de travail.

Un outil dit "de re-souchage" a ainsi été diffusé aux dépositaires par les auditeurs terrain de la Direction Audit Qualité des NMPP.

2-3 Niveau 3 : optimiser l'adéquation du réseau détail aux attentes des consommateurs pour vendre plus et mieux

1) développer le réseau de points de vente (voir planche diffuseurs en annexe) :

De fortes actions ont été menées pour enrayer la baisse de points de vente, particulièrement sur Paris et dans les centres villes :

- Une stratégie Niveau 3 a été validée et officialisée en septembre 2001 pour développer la proximité et la capillarité du réseau de vente de la presse. Elle passe par des projets importants, tels que la recherche de nouveaux réseaux, les offres de titres pour des réseaux complémentaires de proximité, ...
- Une étude consommateurs BVA
appréhender les besoins en terme de réseau qu'ont :
 - les acheteurs actuels de presse
 - les anciens clients qui n'achètent plus de presse aux points de vente.
- Une étude spécifique est en cours sur Paris et sa proche banlieue, afin de répondre au mieux aux problèmes de présence et de qualité spécifiques à cette zone de distribution, qui représente près du quart des ventes de quotidiens et plus de 10% des ventes de magazines en France.

2) conforter le réseau existant :

Plusieurs projets ont été engagés :

- L'amplification de la politique d'enseignes (*voir planche diffuseurs en annexe*) :
Sous l'effet d'une action volontariste, le nombre de magasins à enseignes "Maison de la presse" et "Mag presse" a fortement progressé, passant de 1064 à 1210 adhérents entre 2000 à 2001. Ceci a représenté 166 ouvertures en 2001, soit 28% de plus que prévu !
Le dynamisme de la SEDDIF, filiale des NMPP chargée de cette politique, a également permis le développement d'opérations commerciales avec de nombreux partenaires extérieurs.
- La modernisation des points de vente :
De 1997 à 2001 une aide de plus de 3,17 M€ concernant plus de 2830 diffuseurs a été attribuée par les NMPP pour inciter à la modernisation de points de vente.
L'accord signé avec l'UNDP en septembre 2001 pour améliorer la rémunération des diffuseurs de presse, qui mettent les titres en vitrine et assurent une bonne présentation dans les linéaires, va plus loin dans cette politique d'incitation. La commission nette de ce coeur de réseau de diffuseurs passe de 13 % à 15 %.
- La relance de l'outil DIAPORE :
Il s'agit d'un outil de cartographie et de suivi des points de vente, développé dès 1996 par les NMPP. Il a été "relancé" grâce aux nouveaux chiffres INSEE du recensement 1999.
Une version modernisée est prévue pour juin 2002.

- La démarche de réimplantation des linéaires :

La démarche, initiée par les NMPP dès 1998, a été amplifiée et systématisée à partir de 2000. Cela a permis de former tous les dépositaires et leurs commerciaux pour la réimplantation des points de vente. L'objectif est double :

- des gains directs par de meilleures ventes
- des gains indirects dus à des magasins mieux ordonnés et plus agréables.

L'automatisation de ces méthodes est en cours.

3) l'accroissement de l'implantation de terminaux de caisses à transfert électronique de données dans le réseau :

Ce dossier est stratégique pour les NMPP, qui a les moyens techniques et les compétences pour traiter et mettre en valeur les informations sur les achats de presse au point de vente.

Les analyses obtenues permettront aux clients des NMPP de mieux anticiper le comportement des acheteurs de presse et leurs besoins.

Près de 1800 caisses ont été connectées au systèmes informatiques des NMPP pour "remonter" les fichiers de ventes.

D'importants investissements techniques sont nécessaires pour intégrer et traiter ces données.

3 - Plan stratégique d'adaptation des structures

3-1 Accroître la performance des équipes fonctionnelles

1) la réorganisation des fonctions support du siège social :

Dès avril 2000, les NMPP se sont organisées en quatre directions opérationnelles regroupant les 4 "métiers" de l'entreprise :

- Quotidiens
- Publications et Hors Presse
- Réseau (dont PDP)
- International

Chacune de ces directions assument l'ensemble des fonctions logistiques et commerciales relatives à sa spécialité.

Ces directions sont appuyées par trois directions fonctionnelles :

- Direction des Opérations et de la Coordination du Plan (regroupant les relations sociales, l'informatique et le juridique)
- Direction Financière (contrôle de gestion, comptabilité, trésorerie, services généraux)
- Direction de la Communication

La Direction Commerciale Publications a été réformée pour tenir compte des souhaits exprimés par les petits et moyens éditeurs et être mieux adaptée à la prospection et au lancement de nouveaux titres.

La Direction du Réseau comporte désormais deux structures nouvelles entièrement dédiées :

- l'une au Niveau 2 (Dépositaires)
- l'autre au Niveau 3 (Diffuseurs)

2) l'encouragement d'une approche client-fournisseur :

Cette approche a été mise en place pour la Direction des Systèmes d'Information depuis fin 2000 : des comités stratégiques et de suivi des dossiers et projets ont lieu très régulièrement avec tous les services "clients"; des contrats sont signés entre la DSI et ces services sur les délais, les coûts et les moyens et des responsables en besoin informatique ont été nommés dans chaque branche.

Elle est en cours pour le Marketing suivant le même principe.

3) la mise en place de la comptabilité analytique :

Le projet a été lancé dès l'adoption du Plan et a abouti à l'automne 2001. La comptabilité analytique est un élément important de la réflexion de fond menée avec les éditeurs sur l'évolution de la structure des barèmes à moyen et long terme.

3-2 Réformer l'informatique pour mieux accompagner les activités de l'entreprise et produire de la valeur ajoutée

1) réorienter le schéma directeur :

Un schéma directeur a été entièrement mis au point en 2000.

Un plan de partenariat avec des sociétés de service comme UNILOG a été signé pour structurer les besoins de développement et les réaliser en temps et en heure.

Les technologies "internet" sont désormais généralisées dans tout le système d'information.

2) production de valeur ajoutée :

Le projet de "datawarehouse" (entrepôt de données informatiques où seront stockées et optimisées toutes les informations commerciales, logistiques, marketing et financières de l'entreprise), a commencé en 2000. Validé en 2001, il va permettre de passer d'une informatique de production à une informatique de gestion, en démultipliant l'utilisation des données accessibles par les NMPP, avec des échanges rapides et proches du temps réel.

La mise en oeuvre en juin 2002 de cette "datawarehouse" rendra par exemple la comptabilité analytique plus souple et rapide à utiliser.

3-3 Moderniser les structures institutionnelles

1) Evolution des coopératives :

Une mise à jour des statuts des coopératives a été effectuée lors des assemblées générales de juin 2001. Des réunions inter-coopératives ont été mises en place dans les domaines commercial, logistique, financier, et export et fonctionnent très régulièrement.

Ces commissions permettront aux éditeurs d'intervenir dès l'origine sur les projets NMPP.

2) le statut des NMPP :

L'adaptation des statuts de l'entreprise à un secteur devenu concurrentiel et à des missions qui en font de plus en plus une société de services est une réflexion majeure de la seconde moitié du plan quadriennal, dans le respect de la loi Bichet du 2 avril 1947.

4 - Les moyens du plan

La première phase a consisté à trouver les bases d'une négociation. Bloquée toute l'année 2000, la situation a pu se débloquent par la réunion de la table ronde sur la distribution de la presse et qui s'est tenue de septembre 2000 à avril 2001 sous l'égide du CSMP.

A partir de la réunion du CCE

syndicats et ont abouti à la signature d'un accord cadre le 22 février 2001, signé par tous les syndicats représentés aux NMPP et concernant tous les secteurs de l'entreprise.

Des minutes de discussion ont été signées pour presque tous les centres.

Un accord social CATS a été signé en juin 2001.

Cet accord d'entreprise CATS (Cessation d'Activité des Travailleurs Salariés) permet le départ en préretraite de toute personne dès 55 ans sur la base du volontariat. Il a été signé par les syndicats CGT, FO, CFDT et CGC des NMPP.

Les NMPP sont ainsi l'une des premières entreprises à mettre en oeuvre un tel dispositif.

Ce dispositif, qui s'inscrit dans le plan stratégique de modernisation 2000-2003 des NMPP, concernera à terme 648 personnes : 301 ouvriers, 107 employés, 240 cadres.

Le dossier a été validé par les Pouvoirs Publics.

Cet accord CATS a permis à 273 personnes de partir au titre de l'année 2001.

Le plan social après une phase de consultations et de discussions souvent agitées, s'applique désormais de façon régulière et sans tension : depuis 2 ans, plus de 400 personnes ont quitté les NMPP dans des conditions que chacun s'accorde à reconnaître satisfaisantes, soit près de la moitié des réductions d'effectifs prévues dans le plan de 4 ans (*voir planche effectifs en annexe*).

4-2 Un financement partagé et réaliste

- L'entreprise engage une partie de ses fonds propres.
- L'opérateur a renoncé à percevoir sa redevance à partir de 1999, de même que les éditeurs ont accepté de ne pas recevoir de trop perçu pendant la durée du plan.
- Le Parlement, sur proposition du Gouvernement, a décidé d'aider les quotidiens nationaux d'information générale et politique à faire face aux surcoûts spécifiques liés à leurs contraintes de distribution.
L'aide votée de 12,20 M€ environ sera directement attribuée aux quotidiens concernés à partir de 2002.

4-3 Un objectif "raisonnable" qui passe par des investissements productifs

L'objectif inscrit au plan des NMPP en termes d'économies récurrentes par an, hors l'aide

Au début janvier 2002, l'impact financier des mesures prises depuis le début du plan s'élève à 33 M€.

Ainsi, à mi-plan, les NMPP ont atteint leur objectif à 47%.

L'investissement global, estimé aujourd'hui à 150 M€, comprend l'ensemble des investissements à caractère logistique, social et commercial.