



Contribution
pour l'amélioration
d'un système de distribution
de la Presse
libre et performant

Propositions
pour l'amélioration
d'un système de distribution
de la Presse
libre et performant



Préambule

A l'issue d'une restructuration du réseau qui, de 2 965 dépôts en 1988, en compte 180 en 2007, la question se pose aujourd'hui de savoir si l'objectif initial poursuivi n'a pas atteint ses limites et si, au prétexte de gagner encore en efficacité, l'ensemble du système ne court pas le risque de perdre l'essence même de son principe : la liberté de la distribution de la presse en France.

- Attachés à un système de distribution pluriel auquel ils apportent création de valeur et garantie d'impartialité dans la distribution de la presse ;
 - Conscients du risque que l'application intégrale des projets d'évolution proposés par les NMPP ferait courir à l'ensemble de ce système ;
 - Déterminés à continuer d'exercer un métier auquel ils croient et qu'ils sont prêts à adapter aux nouveaux impératifs qu'exige l'évolution du marché ;
- les dépositaires indépendants réunis au sein du Syndicat National des Dépositaires de Presse, le SNDP, tiennent à alerter la collectivité des éditeurs des

conséquences qu'auraient les évolutions projetées sur l'avenir de la liberté de la distribution de la presse en France. Ils souhaitent attirer l'attention des pouvoirs publics sur les dangers que pourraient entraîner la fragilisation, voire la disparition de la profession de dépositaire indépendant •



« Il n'est guère contesté que la presse soit un des principaux ressorts du fonctionnement démocratique d'un pays. Elle doit donc être non seulement pluraliste mais encore accessible à tous sur le sol national, voire à l'étranger. En conséquence, le système de distribution ne saurait être partiel ni sélectif. Cette caractéristique différencie radicalement la presse de secteurs commerciaux où la distribution répond à une toute autre logique fondée sur la concurrence (...)

La France est le seul pays où il est implicitement affirmé que la liberté d'imprimer demeure sans effet si la liberté de diffuser n'est pas garantie. Elle est la seule à avoir inscrit la liberté de distribution dans la loi » (*)

(*) Extrait du Rapport du Conseil économique et Social 2005

« Garantir le pluralisme et l'indépendance de la presse quotidienne pour assurer son avenir »

La profession du dépositaire indépendant est la garantie de la diffusion libre, d'une presse pluraliste, pilier fondamental de notre démocratie •

1	L'organisation générale du système de distribution 5	5
	Le contexte général	
	Les dépositaires indépendants au sein du niveau 2	
	Le statut des dépositaires indépendants	
2	La mission du dépositaire de presse 6	6
	Un mandat global	
	Les activités du dépositaire	
3	La constat sur le système de distribution 7	7
	La nécessité d'une modernisation permanente	
	Une situation préoccupante	
	Le plan « Défi 2010 » assombrit les perspectives des dépositaires indépendants	
	Les dépositaires indépendants souhaitent exprimer leur vision de l'avenir	
4	Propositions dans le cadre de la mission du dépositaire 9	9
	Le mandat global contribue à l'efficacité de la mission	
	Le domaine de la logistique	
	L'élaboration et le pilotage du flux informationnel	
	La collecte du flux financier	
	L'animation du réseau	
	Le relais des éditeurs sur le terrain	
5	Propositions dans le cadre de la diversification 15	15
	La recherche d'activités complémentaires	
	Les activités hors-presse	
	Les abonnés portés	
6	Propositions dans le cadre de l'organisation générale 16	16
	Au niveau 1	
	Au niveau 2	
	Au niveau 3	
7	La performance économique 18	18
8	Conclusion 19	19
	Les 10 propositions du Syndicat National des Dépositaires de Presse	

1

L'organisation générale du système de distribution

« L'indépendance capitaliste crée des conditions d'impartialité de traitement »

Le contexte général

La loi Bichet du 2 Avril 1947, qui régit la diffusion de la Presse en France, énonce le principe de liberté de diffusion de la presse imprimée et organise le système de distribution de la presse en France sous l'autorité du CSMP (Conseil Supérieur des Messageries de Presse).

Cette loi a favorisé le développement de la presse quotidienne et créé les conditions d'un dynamisme remarquable de la presse magazine, dont témoigne la multitude de titres.

C'est dans le cadre de cette loi, que le système de distribution de la vente au numéro s'est structuré. Trois niveaux d'acteurs interviennent dans la chaîne qui conduit les exemplaires de l'éditeur au lecteur.

Le niveau 1 est celui des messageries nationales. Il est partagé entre d'une part, le groupe largement dominant que forment les NMPP et TP (Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne et Transport Presse) et d'autre part, les MLP (Messageries Lyonnaises de Presse).

Au niveau 2, l'action des déposataires se déploie au plan régional et local.

Le niveau 3 est celui des diffuseurs de presse, les marchands de journaux, qui proposent aux lecteurs la pluralité de l'offre de presse.

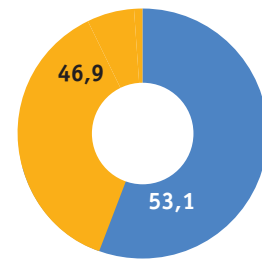
Les déposataires indépendants au sein du niveau 2

Le niveau 2 est aujourd'hui organisé autour de 180 situations aux statuts juridiques hétérogènes. Outre leur fonction de messagerie nationale, les NMPP interviennent également au niveau 2 :

- Sur Paris, 4 structures intégrées forment la SPPS, filiale à 100% des NMPP qui ne traite que les titres des messageries NMPP et TP. Les MLP desservent en direct les diffuseurs pour les titres qui leur sont confiés.

- 47 entités de banlieue et de province appartiennent aux NMPP soit au travers d'une filiale à 100%, la SAD, soit au travers d'une holding, SOPROCOM.
- Les 129 autres dépôts sont des structures juridiques au capital indépendant des messageries. Ils représentent le niveau 2 indépendant.

Parts de marché du niveau 2 (en pourcentage)



■ Dépôts indépendants
■ Dépôts NMPP

Les NMPP détiennent donc une part de marché supérieure à 53%. Celle-ci est encore amenée à croître, car les NMPP ont pris des participations dans certains dépôts indépendants et expriment leur volonté de poursuivre leurs rachats.

Le statut des déposataires indépendants

L'indépendance capitaliste de ces situations par rapport aux messageries et aux éditeurs crée des conditions d'impartialité de traitement vis-à-vis des titres qui leur sont confiés en distribution.

Cette profession est donc la garantie de la diffusion libre d'une presse pluraliste, pilier fondamental de notre démocratie.

2

La mission du dépositaire de presse

« Le métier de dépositaire s'inscrit dans le cadre d'un mandat global »

Un mandat global

De par son statut d'intermédiaire du croire, le dépositaire a pour mission fondamentale de prendre « *toutes dispositions pour assurer la meilleure diffusion des journaux et publications* ». ⁽¹⁾

Il s'agit là d'une mission globale qui doit être assurée « *sans la moindre discrimination* » ⁽²⁾ et pour l'ensemble des Editeurs.

L'Editeur confie ainsi au dépositaire ses produits pour qu'il en optimise les ventes auprès de son réseau de diffuseurs. Le dépositaire a donc une fonction primordiale d'animation de ce réseau, fonction sans laquelle il ne serait plus en mesure de garantir sa mission. En outre, il joue « *un rôle central dans la transmission d'informations entre éditeurs et diffuseurs* » ⁽²⁾ et assure pour le compte de l'éditeur la remontée du chiffre d'affaires dont il se porte garant même en cas de défaillance d'un diffuseur (fonction du croire).

Le métier du dépositaire s'inscrit dans le cadre d'un **mandat global** qui couvre toutes les facettes de la **relation de proximité entre les éditeurs et leur réseau de diffuseurs**.

Les activités du dépositaire

Les activités du dépositaire se déploient sur les trois grands flux du système, physique, informationnel et financier et se déclinent en cinq grandes fonctions :

- Assurer la logistique
- Gérer les flux financiers, notamment dans le cadre de la clause du croire

- Piloter les flux informationnels
- Animer et développer le réseau de diffuseurs
- Relayer la politique commerciale des éditeurs sur le terrain pour promouvoir et optimiser la vente de la presse.

Les dépositaires sont les interlocuteurs uniques de leur réseau. **La relation des dépositaires indépendants avec leurs diffuseurs s'inscrit dans la durée**. Cette relation personnelle de confiance permet de régler localement les problèmes qui se posent, tant au plan financier que commercial. Elle doit être confortée en **donnant plus de marges de manœuvre aux dépositaires pour répondre aux attentes de leurs diffuseurs**, par exemple dans le domaine du réassort ou du conseil. C'est une des conditions de leur crédibilité vis-à-vis de leurs diffuseurs.

Comme dans tous les métiers, le comportement des lecteurs change, le réseau, de par sa diversité, est soumis en permanence à des évolutions. Le tabac en est un exemple significatif. **La connaissance de son environnement local permet au dépositaire d'anticiper et de limiter l'impact de ces changements sur les ventes** ●

⁽¹⁾ Contrat-type dépositaires centraux / NMPP

⁽²⁾ Rapport du Conseil Economique et Social 2005

3

Le constat sur le système de distribution

« Le réseau de déposataires est vivement affaibli par la baisse continue de sa rémunération »

La nécessité d'une modernisation permanente

Depuis sa création, le système de distribution de la presse a montré son efficacité et sa capacité à évoluer. Au début des années 90, sous le double effet de la comparaison avec les autres pays européens et de l'apparition d'une réelle concurrence au niveau des messageries, la nécessité de son optimisation et de sa rationalisation s'est imposée. Depuis, plusieurs plans successifs ont été mis en œuvre dans une recherche systématique d'une baisse du coût de distribution.

Les déposataires ont toujours été présents aux côtés des messageries dans cette perspective de progrès.

Ainsi, une part significative des économies a été induite par la baisse drastique du nombre de déposataires : les rattachements successifs ont ramené leur nombre de plus de 2900 en 1988 à 180 aujourd'hui. Les déposataires ont joué un rôle essentiel dans cette modernisation :

- En finançant de manière substantielle la restructuration du réseau de déposataires (50 millions d'euros pour le seul plan de restructuration 2001/2006)
- En investissant massivement dans leur outil de production : construction des dépôts, acquisition de matériels...
- En renforçant le capital humain de leurs équipes, notamment par le recrutement de forces commerciales
- En accompagnant les expériences innovantes : réassort automatique, flux froids...
- En participant au financement de la revalorisation des revenus des diffuseurs, par le biais d'une

baisse continue de leur rémunération depuis le début des années 2000 (environ 11%), qui leur était imposée compte tenu de la situation du marché.

Une situation préoccupante

Aujourd'hui, la situation du marché est de nouveau extrêmement préoccupante par la conjonction de plusieurs facteurs :

- Le marché de la presse est soumis à la très forte concurrence des nouveaux médias et autres produits de loisirs. Le marché global de la vente au numéro recule de manière structurelle
- Le marché complémentaire des produits multimédia développé ces dernières années arrive en fin de vie. Il n'existe pas pour le moment de produits de substitution
- Le réseau des diffuseurs est fragilisé et a besoin d'être consolidé.

De plus, dans ce contexte général déjà alarmant, le réseau des déposataires est vivement affaibli par la baisse continue de sa rémunération alors qu'il doit faire face, dans le même temps, à une augmentation de ses charges d'exploitation (passage aux 35h, flambée du coût des produits pétroliers, augmentation des charges salariales et des loyers...).

De cette concomitance, résulte un effet de ciseau qui met en péril l'équilibre financier de nombreux dépôts.

« Le plan “Défi 2010” fait douter de la volonté des NMPP de conserver un niveau 2 indépendant »

Le plan « Défi 2010 » assombrit les perspectives des dépositaires indépendants

Aujourd'hui les NMPP proposent, pour la période de 2007 à 2010, la mise en œuvre d'un plan stratégique baptisé « Défi 2010 ». Ce plan est novateur par la volonté affichée de :

- Créer les conditions de la croissance des ventes
- Développer le réseau des diffuseurs
- Renforcer le réseau des spécialistes de la vente de la presse, en améliorant leur rémunération.

Cette volonté a été saluée par l'ensemble des éditeurs de quotidiens et de magazines. Les dépositaires adhèrent à cette démarche et souhaitent s'inscrire dans sa mise en œuvre.

En revanche, par bien des aspects, ce plan fait douter de la volonté des NMPP de conserver un niveau 2 indépendant :

- Poursuite de la réduction du nombre de dépositaires indépendants au bénéfice des affaires des NMPP soit dans le cadre de rattachements, soit par le biais de rachats
- Création de plates-formes intermédiaires intégrées au niveau 1 qui retire une partie de son activité au niveau 2 : flux froids, invendus...
- Remise en question systématique de l'intervention du niveau 2 sur le réglage et la gestion des titres
- Volonté affichée d'abaisser le niveau de rémunération des dépositaires.

Ces évolutions conduiraient à vider progressivement le contenu de l'activité des dépositaires. Elles créeraient les conditions d'une perte de rentabilité des dépôts indépendants, menant à la prise de contrôle exhaustive du niveau 2 par les NMPP.

Dès lors, la mutualisation du niveau 2 entre les messageries pourrait être abandonnée, dans un scénario comparable à celui déployé sur Paris : chaque messagerie devant mettre en œuvre ses propres moyens au niveau 2.

Les dépositaires indépendants souhaitent exprimer leur vision de l'avenir

Les dépositaires indépendants sont attachés au système qui a été construit également grâce à leurs efforts. Ils souhaitent poursuivre dans la durée le travail qui leur a permis de tisser une relation de proximité avec leurs diffuseurs. Leur objectif est de continuer à apporter aux éditeurs un service de qualité dans un système dont la vocation est la diffusion performante de la presse en vente au numéro. Ils pensent également que la répartition harmonieuse des tâches entre le niveau 1 national et le niveau 2 local est une des conditions de cette performance.

C'est dans cet état d'esprit que sont exprimées la vision de leur métier et leurs propositions pour en améliorer l'exercice ●

4

Propositions dans le cadre de la mission du dépositaire

« Toute fragmentation de la mission risquerait d'altérer en profondeur l'efficacité du système »

Le mandat global contribue à l'efficacité de la mission

Les dépositaires considèrent la globalité du mandat qui leur est confié comme un élément déterminant de leur performance, des conditions de l'exercice de leur mission et de leur contribution à la pluralité et à la liberté de la distribution de la presse. En effet, toute fragmentation de la mission risquerait d'altérer en profondeur l'efficacité du système, en détruisant la relation de proximité entre les dépositaires et le réseau de diffuseurs. **Elle diluerait les responsabilités des interlocuteurs en amont du diffuseur.**

Elle créerait une complexité dommageable dans l'activité déjà lourde des marchands de journaux.

Les MLP ont eu l'occasion d'exprimer leur accord sur ce point et de réaffirmer leur attachement au maintien de cette globalité du mandat.

Le domaine de la logistique

■ LA LOGISTIQUE EST LE MÉTIER DE BASE DU DÉPOSITAIRE

La première partie de la mission du dépositaire est d'approvisionner les points de vente en exemplaires de l'ensemble des titres qui lui sont confiés, dès l'ouverture. Cette fonction logistique de distribution est complétée par la mise en œuvre d'un flux retour de récupération des exemplaires invendus et de leur contrôle.

Le maintien d'un niveau d'excellence dans ce domaine est la condition préalable à tout développement commercial.

■ LA SÉPARATION CLAIRE DES RESPONSABILITÉS ENTRE LES NIVEAUX 1 ET 2 EST UN GAGE DE LA PERFORMANCE

« Défi 2010 » propose la création de plates-formes intermédiaires qui regrouperaient des fonctions de traitement des flux aller et d'invendus aujourd'hui dévolues au niveau 2.

Cette approche est résolument contraire aux principes qui ont prévalu à la construction du système actuel. La règle de séparation des niveaux a été, jusqu'à ce jour, le fil conducteur de la modernisation.

Sa remise en cause ne semble pertinente ni au plan de la souplesse et de l'évolutivité, ni au plan économique. Elle ne semble avoir d'autres justifications que de faire grossir artificiellement le périmètre de la messagerie et d'enlever aux dépositaires une partie de leur activité rentable. Elle contribuerait à amputer la marge des dépositaires.

Les dépositaires sont convaincus que le système actuel de répartition des tâches entre le niveau 1 et le niveau 2 est le plus performant, comme la démonstration a pu en être faite dans le traitement des Relay. Après des années de discussion, la distribution de certains Relay de province a été confiée au niveau 2 indépendant en 2007. **Cette évolution a amélioré la qualité de service pour ces points de vente et a permis à la messagerie de réaliser plusieurs millions d'euros d'économies.**

« Force est de constater la nécessité de repenser complètement les systèmes d'information du dépositaire »

L'élaboration et le pilotage du flux informationnel

■ LE NIVEAU 2 EST LE POINT CENTRAL DE L'ÉLABORATION DU FLUX INFORMATIONNEL

Atteindre la pertinence et l'exhaustivité des flux informationnels a été à l'origine de la mise en place du système d'information Presse 2000 déployé dans les dépôts au début des années 90. Ce déploiement a favorisé la cohérence entre les trois flux physiques, financiers et informationnels. Tout particulièrement, la mise en œuvre de la transparence comptable des inventus dans Presse 2000 contribue à la cohérence des bases de données de ventes mises à la disposition des éditeurs.

Le dépositaire est ainsi devenu **l'acteur central de l'élaboration et du pilotage des flux informationnels.**

■ L'INFORMATISATION DES DIFFUSEURS PEUT CONTRIBUER DAVANTAGE ENCORE À LA PERFORMANCE

Les outils informatiques des diffuseurs ont été mis au point sans réelle synergie avec ceux des dépositaires. L'informatisation des points de vente a montré au travers de diverses réalisations, le bénéfice qui peut être retiré de la généralisation de ces équipements (connaissance des ventes en temps réel, suivi du niveau des stocks, etc.).

En revanche, les principes qui ont été retenus mettent en évidence le besoin d'ouverture de ces solutions. La mise à la disposition des dépositaires, des outils d'analyse qui en découlent, permettrait d'en amplifier les avantages : l'anticipation des ruptures couplée avec des pratiques de déplacement de papier serait bénéfique à tous les acteurs, sans induire pour autant de coûts supplémentaires prohibitifs.

■ LE SYSTÈME D'INFORMATION DU NIVEAU 2 EST OBSOLÈTE ET DOIT ÊTRE RÉÉCRIT

Force est de constater la nécessité de repenser complètement les systèmes d'information et les outils informatiques du dépositaire. La conception de Presse 2000 date des années 80. Les indispensables adaptations des outils aux nouvelles conditions d'exercice sont de plus en plus difficiles : restriction des titres dans les points de vente à offre limitée, plafonnement des quantités servies aux diffuseurs...

Cette refonte doit suivre les principes suivants :

- Maintenir et améliorer la précision et la qualité des informations fournies aux éditeurs
- Créer les outils d'analyse et les indicateurs nécessaires au pilotage des PME que sont les dépôts : ratios de gestion et indicateurs de performance permettant les comparaisons qui font aujourd'hui cruellement défaut
- Optimiser le fonctionnement de l'ensemble des métiers du dépôt et réduire la charge administrative
- Favoriser la prise en compte des produits complémentaires traités par le dépôt
- Créer les conditions de la relation la plus efficace avec les diffuseurs, en particulier ceux qui sont informatisés
- Exploiter toute la richesse de l'information présente et non accessible aujourd'hui : CA par famille et par éditeur, niveaux de stocks dans les points de vente informatisés...

« En cas de défaillance des diffuseurs, le risque financier repose sur les dépositaires »

■ UN SYSTÈME OUVERT DOIT ÊTRE CONSTRUIT

Le passé récent a mis en évidence l'énergie dépensée en pure perte pour construire des protections, notamment dans la bataille juridique que se sont livrées les deux messageries concurrentes. Ces conflits ont lieu au détriment de l'efficacité et de la qualité de travail dans les dépôts.

Les NMPP profitent de leur position de développeur des outils pour imposer leurs contraintes et bloquer toutes les évolutions qui ne sont pas directement liées à leur intérêt. Cette hégémonie s'est imposée progressivement. Elle ne prévalait pas lors de la conception du système, lorsque les NMPP, les MLP et le SNDP étaient associés dans la SOGIDEP, dont ils étaient tous actionnaires.

Malgré les demandes répétées du SNDP au cours de ces dernières années, la situation n'a pas évolué. Il est maintenant impératif de construire les systèmes du futur avec **une ouverture et une approche partagée qui sera bénéfique à l'ensemble de la communauté des éditeurs**. Cela participera à « restaurer un climat de saine concurrence entre les messageries » comme le demande le SPMI.

De plus, les dépositaires souhaitent jouer un rôle central dans la conception des outils qui sont **au cœur de leur activité quotidienne**. L'organisation retenue doit conduire à une **propriété partagée des solutions développées**.

La collecte du flux financier

■ LES DÉPOSITAIRES INDÉPENDANTS ASSUMENT PLEINEMENT LA RESPONSABILITÉ QUE LA FONCTION DUCROIRE LEUR FAIT PORTER

Le statut d'intermédiaire du croire du dépositaire lui impose de garantir la

solvabilité de ses diffuseurs. Il a l'obligation de régler le chiffre d'affaires réalisé par le diffuseur, même si celui-ci est défaillant ou si des écarts sont constatés dans les flux.

C'est pourquoi, le choix des diffuseurs, en particulier des points de vente complémentaires, doit être fait en intégrant cette contrainte.

Cette approche contractuelle ne se justifie que dans les conditions du mandat global de dépositaire.

Les conditions de règlement sont imposées au dépositaire. Les produits à périodicité longue sont soumis à des règlements différés. Du fait du large développement de cette catégorie de produits, l'en-cours client augmente. Dans ces conditions, le risque financier s'accroît, sans contrepartie sur les marges, alors que celles-ci ont été dans le même temps diminuées.

Tout écart d'encaissement de chiffre d'affaires constaté vient directement alourdir les charges du dépôt et détériorer sa rentabilité : dans les dépôts indépendants, les impayés des diffuseurs sont à la charge du dépositaire. A l'inverse, dans les affaires du groupe NMPP, ils induisent une baisse de résultat consolidée au niveau 1. Cette baisse est supportée par l'ensemble des éditeurs.

La position du croire confère également vis-à-vis de ses diffuseurs, un rôle particulier au dépositaire : celui-ci est à la fois conseiller en termes de gestion, facilitateur avec les banquiers et les comptables, et même soutien financier le cas échéant. En effet, dans les dépôts, ce sont en moyenne 10% du montant de la facturation hebdomadaire qui sont réglés en retard par les diffuseurs, alors que les échéances des messageries s'imposent au dépositaire. Le groupe Amaury qui a repris sa distribution du *Parisien* en Ile de France

« L'animation et le développement du réseau restent au cœur des préoccupations des dépositaires »

explique qu'il est confronté à la même difficulté et au même coût induit par le suivi de l'encaissement des marchands.

L'animation du réseau

Les propositions des dépositaires dans ce domaine rejoignent celles exprimées par « Défi 2010 », tout en affichant des divergences sur les moyens à mettre en œuvre. Elles traduisent la volonté des dépositaires de faire progresser globalement le système, en valorisant un réseau qui est, pour bien des éditeurs, la source principale de revenus. Dans les dernières années, les actions du niveau 2 ont fait progresser le linéaire développé total de l'ensemble des points de vente de 1768 km en 2003 à 1940 km en 2006, soit une progression de 10%.

■ CONJUGUER LES EFFORTS POUR FAIRE VIVRE LE RÉSEAU DE DIFFUSEURS

Compte tenu de la situation du marché (baisse des ventes et nécessité d'augmenter la capillarité des points de vente), l'animation et le développement du réseau restent au cœur des préoccupations des dépositaires. Ils soutiennent la volonté exprimée par les messageries dans ce domaine.

Tout doit être mis en œuvre pour simplifier et optimiser les processus administratifs. De cette manière, il sera possible de dégager le maximum de ressources pour cet enjeu clef pour l'avenir de la vente au numéro de la presse. Dans ce domaine, tous les efforts doivent être associés, avec les objectifs de :

- Consolider les points de vente existants
- Moderniser le réseau de points de vente
- Optimiser et rentabiliser les linéaires
- Augmenter la capillarité du réseau
- Professionnaliser le réseau de diffuseurs.

La proximité de l'offre est la condition pour que le lecteur retrouve le chemin des points de vente. De même, la lisibilité des linéaires est la condition pour qu'il se retrouve dans une offre abondante.

■ AUGMENTER LA CAPILLARITÉ DU RÉSEAU DANS LE RESPECT DES RÈGLES ÉCONOMIQUES

L'accroissement de la capillarité doit être recherché via des points de vente traditionnels et doit également s'appuyer sur de nouveaux types de points de vente : les points de vente spécifiques des quotidiens, les points de vente complémentaires à offre titres réduite, les points de vente thématiques.

La prospection dans le domaine des thématiques doit bénéficier des démarches centrales et concertées auprès des enseignes et également explorer les possibilités locales.

Cette politique de croissance doit toutefois être compatible avec les contraintes d'exploitation. Il faut mesurer et surveiller la valeur créée par ces points de vente additionnels. Leur ouverture ne pourrait être pérennisée dans un contexte déficitaire ou d'absence de marges.

Comme le signale le Conseil Supérieur des Messageries de Presse, l'intérêt d'une telle politique doit être souligné auprès des collectivités locales, en rappelant l'utilité dans le domaine de « *l'aménagement du territoire et de l'animation des cités* ».

« ... se consacrer
au maximum
à son cœur de métier :
la vente »

■ AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DES LINÉAIRES SANS DÉTRUIRE LA RICHESSSE DE L'OFFRE TITRES

Pour les magazines, il faut trouver le moyen d'utiliser au mieux les linéaires sans pénaliser les titres. Un dialogue avec les diffuseurs animé par les dépositaires est la condition de la recherche de l'adéquation de l'offre titres au potentiel de la vente.

Cette approche doit être couplée avec une mise en œuvre volontariste de limitation des quantités abusives. La généralisation des outils informatiques dans les points de vente et leur utilisation pour anticiper les ruptures garantiront la pertinence de cette politique.

Approvisionner les diffuseurs avec les titres dont ils ont le potentiel de vente et avec des quantités adaptées créera les conditions pour que le diffuseur puisse se consacrer au maximum à son cœur de métier : **la vente.**

■ SOUTENIR LE RÔLE DE VENDEUR DES DIFFUSEURS

Après avoir créé les conditions pour positionner la vente au cœur du métier de diffuseur, en rationalisant les tâches administratives à faible valeur ajoutée, il faudra renforcer la capacité de vente des diffuseurs.

La formation doit jouer un rôle significatif dans cet objectif. Le CEFODIP, association commune à l'ensemble des acteurs, messageries, dépositaires, diffuseurs, doit voir son action renforcée. La mise en œuvre de formations diplômantes créerait un effet de levier pertinent.

Des outils d'information sur le marché et d'aide à la vente doivent permettre au diffuseur de faire progresser son chiffre d'affaires.

Le relais des éditeurs sur le terrain

Dans l'exercice de leur mandat, les dépositaires n'oublient pas le but ultime de leur mission de diffusion de la presse au service de tous les éditeurs de quotidiens et de magazines. Dans cette perspective s'inscrivent plusieurs axes de progrès.

■ VALORISER LA POSITION DE RELAIS LOCAL DES ÉDITEURS

La relation de proximité du dépositaire avec son réseau de points de vente crée les conditions optimales pour relayer vers les diffuseurs la politique commerciale, les actions terrains, la communication des éditeurs.

Cette capacité est aujourd'hui sous employée. Une politique globale de cette utilisation des ressources des dépositaires, accompagnée d'une tarification claire des prestations particulières devrait recevoir l'écoute des éditeurs. Ceux-ci profiteraient ainsi d'une meilleure rationalisation de leurs coûts commerciaux.

Une telle approche renforcerait la connaissance des politiques commerciales des éditeurs par les dépositaires. Elle créerait les conditions de sa consolidation par l'effet d'un cercle vertueux dans lequel la proximité du terrain et la connaissance des produits seraient valorisées au mieux.

■ INSCRIRE LE RÉGLAGE DANS LE PROCESSUS GÉNÉRAL DE DÉTERMINATION DES QUANTITÉS SERVIES

Depuis les origines, la problématique de « la bonne quantité au bon endroit » focalise l'attention de tous les acteurs. Le développement de l'informatique a accru les capacités d'intervention sur les quantités. Et pourtant, les invendus et la charge qu'ils font peser sur tous les intervenants restent à des niveaux aussi élevés.

« C'est l'échange entre l'éditeur et le dépositaire qui maximise l'efficacité »

Le processus général de détermination des quantités se complexifie sous l'effet de :

- L'accroissement de la fréquence des plus produits
- La limitation de l'assortiment de certains points de vente
- Les caractéristiques particulières des points de vente complémentaires,
- La volonté de plafonner des quantités trop fortes...

Les dépositaires sont aujourd'hui des acteurs centraux de ce processus, qui ne se réduit pas à la mise en œuvre d'algorithmes automatiques. Ils considèrent qu'ils doivent le rester. Ils sont en opposition avec la volonté exprimée dans « Défi 2010 » de reporter intégralement au niveau 1 cette activité de réglage et de supprimer toute intervention du niveau 2. Il est légitime que les éditeurs qui se sont dotés des moyens de pilotage fin de leurs titres puissent mettre en œuvre leur vision. Et il est indispensable que les outils disposent de solutions dans lesquelles le dépositaire exprime la valeur ajoutée de sa proximité du lieu de vente et de la connaissance de sa zone de chalandise. En revanche, il convient de veiller à ce que la productivité générale n'en soit affectée. **C'est l'échange entre l'éditeur et le dépositaire qui maximise l'efficacité.**

Autant cette répartition des rôles entre le dépositaire et l'éditeur qui en a les moyens et qui le souhaite est légitime, autant il est incompréhensible d'en faire un principe de fonctionnement imposé à tous. Les actions de réglage sont aujourd'hui effectuées soit par le dépositaire, soit par l'éditeur (ou une société de service qui le représente). Rechercher une troisième voie qui n'aurait ni la légitimité de la connaissance des produits, ni celle du terrain condui-

rait à une impasse. **Elle engendrerait la création d'une « usine à réglage » dont le coût viendrait s'ajouter à celui du processus actuel.**

Enfin, il faut souligner **les risques de dérive sur la pertinence des quantités, si le dépositaire n'exerçait plus aucun contrôle dans ce domaine.**

■ DÉVELOPPER ET CONCEVOIR DES OUTILS DE RÉGLAGE ADAPTÉS

La refonte des outils de réglage et de pilotage des quantités, doit faire partie du chantier de réécriture des outils informatiques. Elle doit s'inscrire dans des logiques :

- De maintien de la productivité du réglage
- D'exploitation de toute la richesse de l'information existante
- De cohérence, de complémentarité et de continuité des outils des éditeurs et des dépositaires.

Après des années de travail sur ces outils, la valeur ajoutée commerciale ne s'exprime plus dans la conception des outils, mais dans le savoir-faire qui les met en œuvre. C'est pourquoi la prochaine génération de systèmes ne pourra plus être bridée au profit des seules NMPP ●

5

Propositions dans le cadre de la diversification

« La question récurrente de l'avenir des abonnés postés nécessite de poursuivre les expériences de portage »

La recherche d'activités complémentaires

Les dépositaires indépendants ne tirent leurs ressources que de la seule vente au numéro. Les conditions du marché rendent cette situation difficile. C'est pourquoi, ils veulent mettre leur dynamisme dans la recherche d'activités complémentaires. Celles-ci sont explorées dans deux finalités :

- Apport de marges supplémentaires au réseau de diffuseurs
- Activités complémentaires au service des éditeurs.

Les activités hors-presse

Il est indispensable que l'ensemble du système travaille de concert sur ce développement. Les prises de décision doivent reposer sur des analyses économiques démontrant la rentabilité de chaque intervenant. C'est une source de revenus potentiels pour l'ensemble des acteurs. Mais les règles de commercialisation sont différentes de celles de la presse et doivent être respectées :

- Distinction des produits presse et hors-presse conformément aux travaux du Conseil Supérieur des Messageries de Presse du 1^{er} octobre 2004
- Liberté d'accepter la commercialisation de ces produits et de fixer les quantités proposées à la vente
- Liberté de détermination des prix de vente et des taux de marge.

Les abonnés postés

Les abonnements constituent le deuxième canal de diffusion des éditeurs. Aujourd'hui, la logistique de ce canal repose, pour l'essentiel, sur la poste. Certains éditeurs ont développé une alternative autour du portage. Plusieurs expériences de groupage ont été étudiées dans le passé. La question récurrente de l'avenir des abonnés postés nécessite de poursuivre ces expériences.

A l'heure actuelle, une approche est en cours avec les dépositaires.

Cette approche doit permettre d'optimiser la logistique nationale amont de l'activité, par une mutualisation des moyens avec la vente au numéro et d'accéder à une large couverture territoriale. Elle doit être encouragée, sans perdre de vue qu'il s'agit d'un métier différent et nouveau pour le dépositaire ●

6

Propositions dans le cadre de l'organisation générale

« La volonté de préservation des situations acquises génère des dépenses d'énergie considérables »

Au niveau 1

■ TIRER LES CONCLUSIONS DES RÉFORMES DES ANNÉES ANTÉRIEURES

L'ensemble des plans de modernisation du passé a eu pour objectif d'optimiser la logistique et d'en réduire le coût global de fonctionnement. La diminution du nombre de dépositaires, les transferts de charges des messageries vers les dépôts et l'homogénéisation de la taille des dépôts ont été des facteurs clefs des évolutions.

Le maillage actuel des dépôts a créé les conditions pour :

- Homogénéiser et modéliser l'activité de structures à taille comparable
- Supprimer les appoints des envois aux dépositaires
- Transférer vers les dépôts l'approvisionnement des Relay qui pesait dans les comptes des messageries.

Pour le niveau 1, l'optimisation du système passe maintenant par **la mise en œuvre de réformes dans ses centres de traitement nationaux, qui sont encore des sources d'économies potentielles significatives.**

■ RESTAURER UN CLIMAT DE SAINTE CONCURRENCE ENTRE LES MESSAGERIES

La concurrence entre les sociétés de messagerie a fini par faire peser un poids très lourd sur l'ensemble du système. L'esprit de la loi Bichet était de limiter les effets nuisibles de la concurrence dans le domaine de la distribution : la concurrence entre les titres s'exprime dans les rédactions et dans les points de vente.

Depuis plusieurs années, la volonté de préservation des situations acquises génère des dépenses d'énergie considérables. Les coûts induits se retrouvent à tous les niveaux. Ils conduisent d'une part, à une diminution globale de la performance économique et d'autre part, à des dysfonctionnements préjudiciables à tous les intervenants.

La polarisation sur cette préoccupation finit par engendrer une volonté d'élimination de tous les acteurs autres que les messageries, dans une perspective de duel résiduel.

Au niveau 2

■ LE NOMBRE DE DÉPÔTS

Cette question récurrente de tous les plans de ces dernières années est une nouvelle fois posée. Pour y répondre, il convient de prendre en considération tous les aspects du problème :

- Optimisation de la logistique
- Desserte des quotidiens
- Proximité du réseau de diffuseurs
- Préservation de l'efficacité d'entreprises à taille humaine.

Du point de vue logistique, l'optimisation du nombre de dépôts doit prendre en compte la diversité des produits distribués. Leurs caractéristiques conduisent à réaliser des arbitrages entre les attentes des différents éditeurs :

- Magazines et quotidiens
- Flux froids et flux chauds
- Titres à plus produits au packaging volumineux.

Les 180 dépôts actuels semblent représenter un bon compromis entre :

- Le nombre de plates-formes nécessaire pour distribuer les quotidiens dans des conditions compatibles avec les impératifs horaires de la vente
- La rationalisation de la distribution des magazines.

Descendre en dessous de ce chiffre ne serait pas impossible, mais l'impact sur le coût global serait limité. Il n'est plus possible de faire des études de rentabilité qui ne tiennent compte que des économies réalisées au niveau 1. Celles-ci doivent être mises en regard des surcoûts engendrés au niveau 2, tout particulièrement dans le domaine du transport. Les économies induites par une nouvelle concentration ne seront plus que marginales, dès lors que le niveau 1 aura tiré toutes les conséquences de la structure actuelle du niveau 2, dans l'organisation de ses centres de traitement nationaux.

« Pour les dépositaires, la proximité de leur réseau est la garantie de leur efficacité »

Le différentiel de coût d'intervention entre chacune des structures doit également être pris en compte pour éviter un renchérissement du coût global, à l'occasion de rattachements. Cette analyse ne doit pas être faite seulement au niveau du taux de commission, mais aussi au niveau des charges réelles de traitement.

Enfin, au moment où une volonté nouvelle apparaît dans les réflexions sur l'amélioration du système, tournée vers le développement des ventes et la consolidation du réseau, le nombre de dépôt ne doit plus être uniquement le résultat d'une approche scientifique de détermination du nombre minimum nécessaire à la distribution des quotidiens.

Pour les dépositaires, la proximité de leur réseau est la garantie de leur efficacité dans leur action d'animation. Les enjeux fondamentaux dans ce domaine doivent peser dans l'équation de la détermination du bon nombre de dépôts.

■ LA PART DES INDÉPENDANTS AU NIVEAU 2

La part des dépositaires indépendants diminue en permanence sous l'effet :

- Des rachats de dépôt par les NMPP
- Du rattachement de dépôts à des affaires NMPP
- De la prise de participation des NMPP dans certains dépôts.

La position officieuse établit à 50% du marché national le seuil à ne pas franchir par les NMPP. Ce taux est aujourd'hui largement dépassé, alors même que « Défi 2010 » créerait les conditions de rachats massifs. Une part significative du coût annoncé de « Défi 2010 » porte sur le rachat de dépôts.

Une règle doit donc être officialisée et devenir impérative, comme cela se fait dans d'autres secteurs économiques. Les dépositaires proposent, au contraire des tendances actuelles, qu'aucun groupe ne dispose de plus de 25% de part de marché. Un retour à un tel niveau permettrait de dégager les ressources

nécessaires au financement des plans de modernisation.

■ LE CONTRÔLE DE LA MISSION

Les dépositaires considèrent qu'il est légitime que le respect de la mission confiée par les éditeurs au travers du mandat global soit contrôlé et qu'ils rendent des comptes sur leur fonctionnement interne.

En revanche, ils estiment que **ces audits doivent être réalisés en toute transparence, par des organismes indépendants et sur l'ensemble du niveau 2.** Une telle approche permettrait de les rendre communs à toutes les messageries.

Au niveau 3

Pour le niveau 3, améliorer l'efficacité du système doit conduire à :

- Désengorger les magasins et clarifier les linéaires
- Diminuer les charges administratives improductives
- Retrouver le dynamisme commercial
- Créer de la valeur dans les points de vente
- Etablir le dialogue et être à l'écoute des attentes des diffuseurs dans une vraie relation partenariale.

Les développements précédents ont montré **combien l'action du dépositaire contribue à ces objectifs.**

La mise en œuvre d'une telle politique, doit s'accompagner d'une revalorisation de la rémunération des diffuseurs. Celle-ci doit être attractive et incitative. A cet égard, l'accord du mois de juin entre les messageries, le SNDP et l'UNDP, sous l'égide du CSMP traduit la prise de conscience de cette nécessité.

Les dépositaires indépendants approuvent cette orientation qui contribue à conforter le réseau des spécialistes de la presse. Son entrée en vigueur au 1^{er} septembre 2007, sera suivie avec attention pour en mesurer les effets ●

7

La performance économique

« Il convient de prêter la plus grande attention à la préservation d'un niveau 2 indépendant et représentatif »

Dans tout système de distribution, il est raisonnable d'imaginer que les marges brutes des intervenants augmentent au fur et à mesure que l'on approche du client final. Tel n'est pas le cas pour la distribution de la presse. En effet, les NMPP bénéficient en tant que messagerie nationale d'une commission moyenne de 9% (hors prestations complémentaires pour les éditeurs). La commission globale des déposataires indépendants est inférieure à celle du niveau 1, pour un travail qui nécessite un niveau de détail plus important.

De plus, la comparaison des conditions de rémunération et des résultats financiers des dépôts indépendants et des structures NMPP de niveau 2 est éloquente :

- Sur SPPS, bien qu'ayant été réduit, le déficit se maintient autour de 25 M€. En 2005 les charges ont représenté plus de 30% du volume d'affaires traité. C'est dire que **le coût du niveau 2 sur Paris est plus de 3 fois supérieur à celui des dépôts indépendants.**
- Les 19 agences de la SAD, qui bénéficient de 3 points de majoration de leur commission (soit 33% de revenu supplémentaire) par rapport aux dépôts, ont été elles aussi régulièrement en déficit sur les derniers exercices (1,4 M€ en 2006).

A l'évidence, la résorption de foyers de pertes aussi lourdes devrait être au centre des préoccupations de la profession.

Les déposataires indépendants par leur neutralité constituent une garantie d'impartialité dans le traitement de diffusion de la presse. Leur existence crée les conditions de mutualisation locale dont le coût est à comparer aux situations intégrées que sont les SAD et surtout SPPS. Sur Paris, au coût d'intervention énorme évoqué ci-dessus, il vient s'ajouter les surcoûts engendrés par la desserte des points de vente par les 2 messageries. Paris est depuis de nombreuses années, outre l'origine de déficits abyssaux, l'exemple de ce qu'il ne faut pas faire !

Pour préserver le système de telles tendances destructrices, il convient de prêter la plus grande attention à la préservation d'un niveau 2 indépendant et suffisamment représentatif.

C'est dans ce contexte de performance économique déséquilibrée et dans la limite de la viabilité de leurs entreprises, qu'il convient de réfléchir à la rémunération des déposataires.

De plus, quelle que soit la structure de rémunération retenue, il sera nécessaire de définir une clause d'indexation construite sur des indices publics qui prennent en compte la variété des métiers du dépôt, dans la détermination de l'impact des changements de conjoncture globale ●

8

Conclusion

Les 10 propositions du SNDP

Au travers de ce document, les dépositaires indépendants expriment trois idées fortes qui doivent être au cœur de la réflexion sur les évolutions à apporter au système :

- 1 De par leur indépendance et leur neutralité, ils sont les garants de l'impartialité de la diffusion et de la capacité à accéder librement au réseau de diffuseurs
- 2 Les comparaisons dans le domaine de la performance commerciale et économique plaident en leur faveur
- 3 Il est paradoxal d'envisager d'affaiblir le niveau 2 local, quand les enjeux affichés et reconnus par tous passent par le développement du réseau des détaillants qu'ils animent depuis des années.

La présentation de « Défi 2010 » a créé un doute dans l'esprit des dépositaires indépendants, sur la volonté des NMPP de maintenir des dépôts indépendants. Ces derniers réaffirment aux éditeurs qu'ils sont décidés à continuer à mettre leur dynamisme à leurs côtés, au service de la diffusion de la presse.

Ils sont prêts à participer à des discussions avec tous les intervenants pour définir ensemble les conditions de l'optimisation du système. Dans cette perspective, ils résument les nombreuses propositions de ce document autour des 10 thèmes suivants :

- 1 Optimiser la performance de la logistique en respectant la séparation des responsabilités entre les messageries et les dépositaires
- 2 Construire un système d'information ouvert, dont la propriété sera partagée et dans lequel les outils apporteront des solutions adaptées à la complexité croissante du métier
- 3 S'appuyer sur l'expertise locale et le savoir-faire des dépositaires pour développer le réseau de diffuseurs
- 4 Professionnaliser l'accès au métier de diffuseur de presse
- 5 Confirmer le mandat global du dépositaire, garant du dynamisme des ventes
- 6 Compléter l'offre commerciale des dépositaires en direction des éditeurs pour renforcer leurs actions sur le terrain
- 7 Développer de manière concertée des activités complémentaires adaptées au commerce de proximité, et porteuses de ressources additives
- 8 Ramener la part de marché des dépôts qui appartiennent à un groupe à un niveau maximum de 25%
- 9 Rendre transparente l'action des dépositaires et le respect de leur mission par des audits réalisés par des structures indépendantes
- 10 Garantir aux dépositaires une rémunération suffisante pour assurer leur pérennité, condition essentielle à la liberté et à la performance de notre système de distribution.



SNDP
Syndicat National des Dépositaires de Presse
7, rue du 4 septembre
75002 Paris