

**DISTRIBUTION DE LA PRESSE  
ANALYSE DES « DÉCROISSEMENTS » DE FLUX**



**RAPPORT – VERSION PUBLIQUE**

AVRIL 2015

A l'attention de M. Jean-Pierre Roger  
Président du Conseil supérieur des messageries de presse  
99, boulevard Malesherbes  
75008 Paris

Monsieur le Président,

Conformément aux termes de votre lettre de mission et de notre lettre d'engagement relative à la mission d'accompagnement du CSMP – analyse des décroisements de flux –, nous vous transmettons ci-après notre rapport.

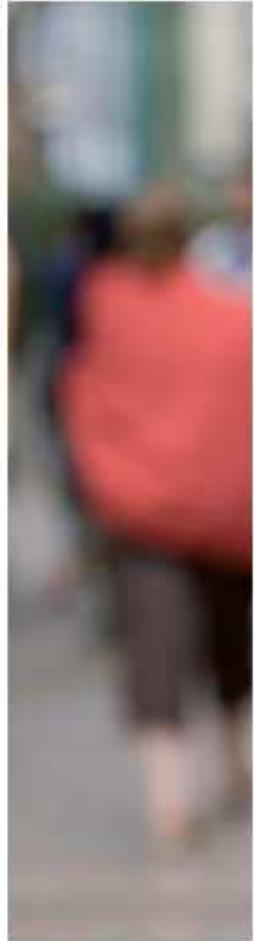
Le présent document correspond à la version susceptible d'être rendue publique de notre rapport. Il occulte en conséquence les informations relevant du secret des affaires.

Ce rapport a été exclusivement préparé dans le but de vous assister dans le cadre de ce projet et ne saurait être apprécié dans un tout autre contexte. Mazars décline toute responsabilité des conséquences éventuelles de l'utilisation qui pourrait être faite de tout ou partie de ce document pour un autre usage.

Nous attirons votre attention sur les commentaires relatifs au périmètre et aux limites de notre mission présentés dans la partie Préambule et limitations du présent document.



Laurent Inard  
Associé



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Société commune de moyens
7. Décroisement « amont »



## PRÉAMBULE ET LIMITATIONS

### CONTEXTE DE L'INTERVENTION

La presse subit une diminution très forte de ses volumes de ventes provoquant une restructuration indispensable de son réseau de distribution. Le CSMP, en collaboration avec les messageries et les éditeurs, a engagé des mesures concernant le niveau 1 et 2 du réseau, étroitement liées :

- un projet de « décroisement des flux » et
- un nouveau schéma directeur pour les dépositaires.

Dans son avis n°12-A-24 en date du 21 décembre 2012, l'Autorité de la concurrence a validé le projet de « décroisement des flux », s'appuyant sur la création d'une société commune de moyens (SCM). De son côté, le CSMP, dans sa décision n°2012-04 en date du 26 juillet 2012 a arrêté le nouveau schéma directeur des dépositaires. La mise en œuvre de ce schéma a été lancée par les décisions prises par la Commission du réseau. Pour encadrer l'exécution de ces décisions, le CSMP a adopté la décision n°2013-05 du 3 octobre 2013, rendue exécutoire par l'ARDP le 31 octobre 2013.

L'objectif du projet de « décroisement des flux », au niveau 1, est d'accroître la mutualisation des moyens et de permettre la réalisation d'économies significatives selon les messageries. Au niveau 2, le schéma directeur des dépositaires, en réduisant le nombre de dépositaires, vise à mutualiser les coûts, enrayer les baisses de revenus des dépôts et optimiser les tournées. Les objectifs fixés sont de réduire le nombre de plateformes logistiques à 99 et le nombre de dépositaires à 63 avant la fin 2014.

Le pré-rapport rédigé à la demande du président du CSMP par MM. Francis Morel et Carmine Perna recommandait la nomination d'un « chargé de mission » afin de « suivre au plus près la réalisation effective de l'ensemble des points » liés au rapprochement logistique.

Dans ce contexte, le CSMP a mandaté Mazars pour l'assister dans sa tâche d'accompagnement de la restructuration du réseau de distribution, la mission devant porter à la fois sur le projet de décroisement des flux au niveau 1 et sur la mise en œuvre du schéma directeur du niveau 2.

Le présent rapport rend compte des éléments relatifs aux décroisements des flux.



## PRÉAMBULE ET LIMITATIONS

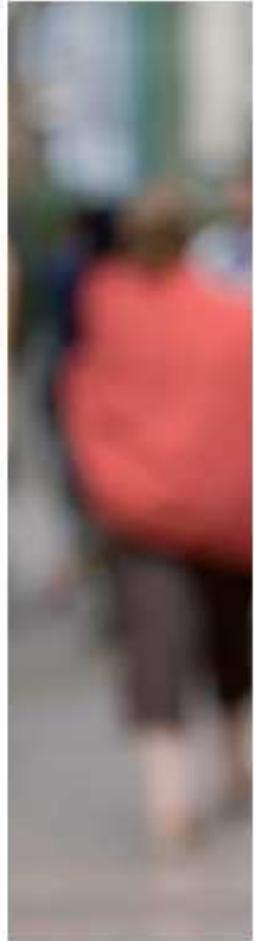
### *PÉRIMÈTRE ET LIMITES*

Au niveau national, Mazars a rencontré les personnes suivantes que nous remercions pour leur disponibilité :

- *Carmine Perna et Francis Morel*
- *ARDP – Roch-Olivier Maistre*
- *CDR – Philippe Abreu*
- *PRESSTALIS – Anne-Marie Couderc et Vincent Rey*
- *PRESSTALIS – Olivier Mariage et Philippe Jacquemard*
- *MLP – Jean-Claude Cochi, Patrick André, Véronique Faujour et Henri-Claude Prigent*
- *MLP – Laurent Francès*
- *MLP – Catherine Vignon*

**Nos constats sont basés sur les informations collectées lors des différents entretiens menés par notre équipe (entre avril et novembre 2014) et sur l'examen des documents remis au cours de l'intervention. Leur pertinence est donc subordonnée à la fiabilité des informations communiquées par nos interlocuteurs.**

**Par ailleurs et en fonction de la date de transmission desdites informations, certains éléments ont pu connaître des évolutions plus récentes.**



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Société commune de moyens
7. Décroisement « amont »



## CONCLUSIONS

### **DES ÉCONOMIES DE FILIÈRE AU TITRE DU DÉCROISEMENT DE L'ORDRE DE 2,7 M€**

La mise en œuvre des décroissements est intervenue de manière pragmatique, dans le cadre d'une coopération entre les deux messageries mais sans création d'une société commune, selon un calendrier tenu à date (10/2014).

**Le décroissement a permis de dégager des économies au bénéfice de la filière. Toutefois, il convient de noter que le chiffre d'économies de 8 M€ annoncé lors de l'instruction par l'Autorité de la Concurrence de l'opportunité de la création d'une Société commune de moyens pour prendre en charge le transport, majoré de 3 M€ en cas de création de la SCM (du fait d'économies d'échelle), doit être sensiblement nuancé :**

- Les économies de 8,5 M€ incluent en fait l'incidence du schéma directeur du N2. Le décroissement seul permettrait plutôt d'attendre des économies de filière de l'ordre de 2,7 M€.
- Qui plus est, l'atteinte de ce niveau d'économies dépend très fortement :
  - de la mutualisation des vecteurs de transport ferroviaire, dont le coût fixe encouru par Presstalis gagne à être absorbé par davantage de volumes (quitte à rétrocéder une part significative des gains d'absorption à MLP, ce que le système de facturations croisées semble pratiquer),
  - des hypothèses d'efficacité au niveau des navettes inter-sites (défoisonnement et donc diminution de leur nombre), dont la réalisation effective reste à démontrer à l'usage. Il apparaît du reste fort possible que le taux d'efficacité introduit ne soit atteignable que moyennant la mise en œuvre du décroissement « amont » de la préparation, qui reste à étudier afin d'en analyser l'opportunité (et qui par ailleurs est susceptible de conduire collatéralement les brocheurs à facturer un complément aux éditeurs au titre des procédures additionnelles qui leur seraient demandées).
- Les économies additionnelles engendrées par les effets d'échelle accessibles à une SCM sont, après discussions avec les messageries, totalement écartées
- Certains gains ne sont en revanche pas pris en compte dans l'estimation de 2,7 M€ : renforcement de la capacité de négociation avec les transporteurs, meilleure valorisation du vieux papier. Ces éléments participent de l'intérêt du décroissement.



## CONCLUSIONS

### **DÉCROISEMENT, CONCURRENCE ET SOCIÉTÉ COMMUNE DE MOYENS**

Le **décroisement des transports tel qu'il est mis en œuvre**, à savoir sans société commune de moyens (SCM), apparaît avoir conduit les messageries à s'accorder sur plusieurs points :

- En matière de désignation de la messagerie responsable de la prestation de transport pour tel ou tel mandat. Cette désignation résulte d'un accord entre les deux parties et a pour conséquence d'instituer une forme de partage géographique des secteurs de niveau 2 ;
- En matière de détermination des refacturations entre messageries des quotes-parts de coûts des vecteurs communs de transport mis en œuvre (qui plus est avec le cas particulier du transport ferroviaire dont la facturation ne peut factuellement être appliquée de manière symétrique puisque seule l'une des messageries avait initialement recours à ce mode de transport)

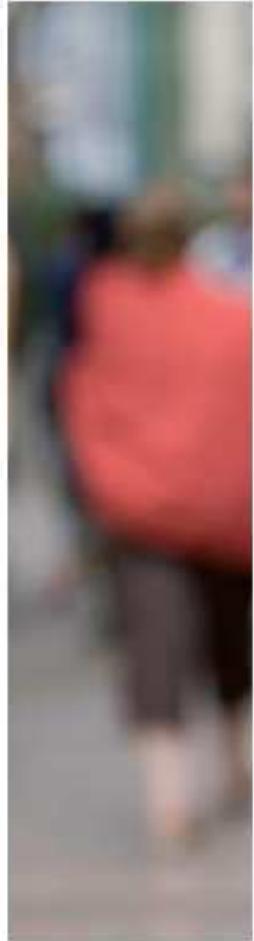
Le décroisement « amont », s'il était mis en œuvre, poserait pour sa part des difficultés additionnelles, l'une des messageries sous-traitant ce processus tandis que l'autre continue à le traiter en interne.

Il convient de souligner que la mise en œuvre du décroisement telle qu'elle a été opérée par les messageries, à savoir hors du cadre d'une SCM, a eu le mérite d'une certaine rapidité d'exécution, et a donc permis d'engranger rapidement des économies (sans préjuger toutefois du timing d'exécution qui aurait comparativement été nécessaire pour un déploiement avec SCM).

**Néanmoins, il convient au final de constater que le décroisement sans SCM, par accord entre les messageries sur les zones géographiques prises en charge par l'une ou l'autre des messageries, ne correspond pas au schéma qui avait été envisagé dans le cadre de la demande d'avis à l'ADLC.**

**Depuis, une société commune a été créée sous l'égide du CSMP en vue d'assurer le déploiement d'un système d'information commun (SIC) à l'ensemble de la filière. Il conviendrait d'examiner dans quelle mesure l'expérience acquise lors de la mise en place de cette société commune peut être mise à profit pour organiser le décroisement des flux de manière plus formelle, d'autant que la loi n°2015-433 du 17 avril 2015 a récemment conféré au CSMP le pouvoir de déterminer les conditions de mise en commun de moyens par les messageries.**

**Il apparaît en tout état de cause souhaitable que les modalités de refacturation du décroisement entre messageries fassent l'objet d'une validation par les organismes de régulation sectoriels.**



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Société commune de moyens
7. Décroisement « amont »

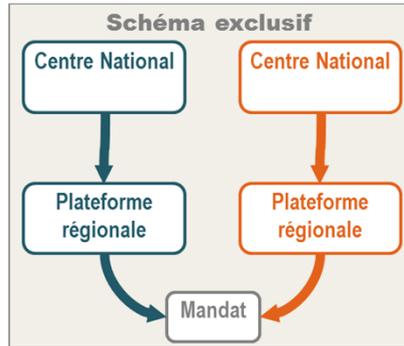


# PRÉSENTATION DU DÉCROISEMENT DES FLUX

## DÉCROISEMENT DU TRANSPORT – CALENDRIER DE DÉPLOIEMENT

### Fonctionnement avant le décroisement des flux :

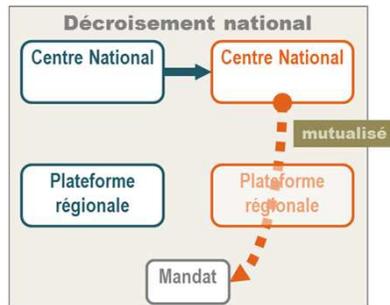
Tout dépositaire titulaire d'un mandat est livré par chacune des messageries avec des moyens propres



Source : Présentation Presstalis sur les décroissements (mars 2014)

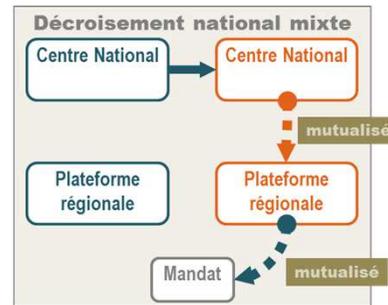
### Principe du décroisement des flux :

Le dépôt faisant l'objet d'un décroisement est livré par une unique messagerie, selon des moyens de transport mutualisés

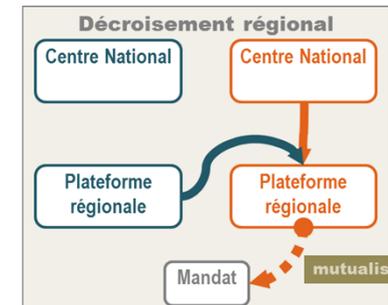


Source : Présentation Presstalis sur les décroissements (mars 2014)

→ La livraison du mandat est mutualisée et opérée par une messagerie directement depuis l'Ile de France (sans passer par une plateforme régionale)



→ La livraison du mandat est mutualisée depuis l'Ile de France jusqu'à la plateforme régionale et opérée par Presstalis puis, pour la livraison du dépôt, par MLP.



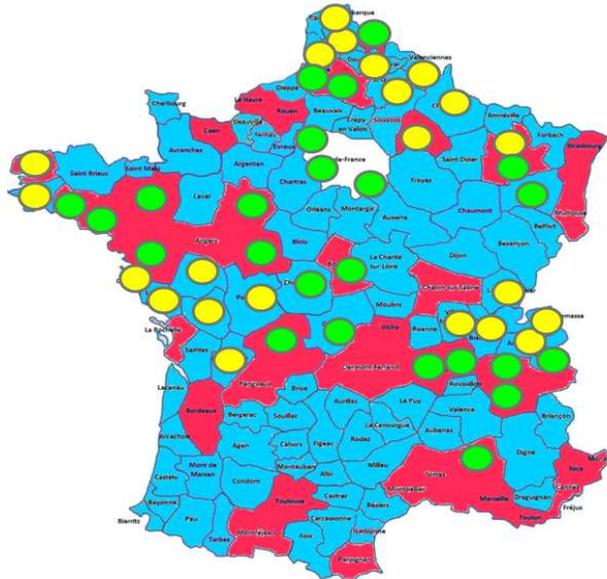
→ La livraison du mandat est mutualisée et opérée par une messagerie depuis sa plateforme régionale



# PRÉSENTATION DU DÉCROISEMENT DES FLUX

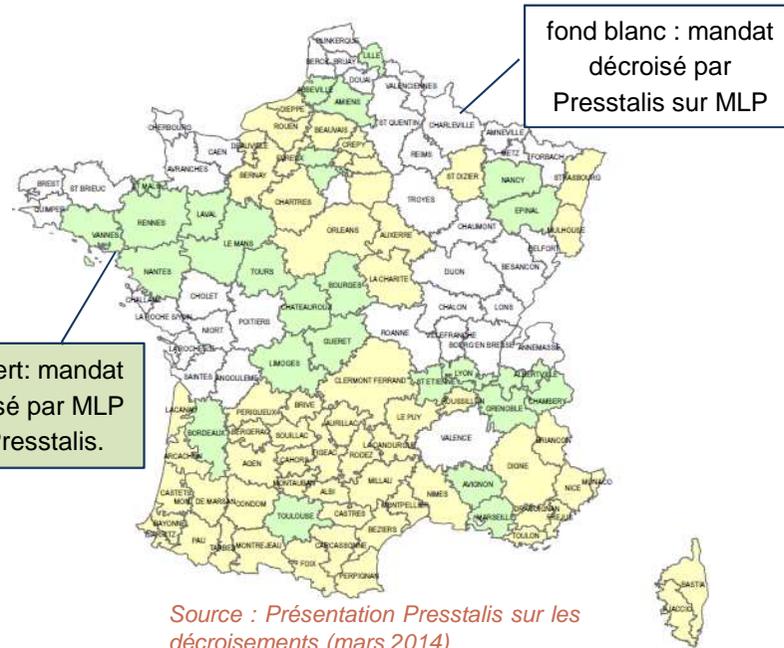
## DÉCROISEMENT DU TRANSPORT – CALENDRIER DE DÉPLOIEMENT

### Etat d'avancement des décroissements de flux (vu à mars 2014) :



Source : Présentation MLP - Point de situation sur les flux décroisés (20/03/2014)

-  Distribution exclusive MLP
-  Distribution exclusive Presstalis



Source : Présentation Presstalis sur les décroissements (mars 2014)

**+20 mandats planifiés avec MLP**  
**+6 mandats Presstalis supplémentaires à l'étude**  
 (Rouen, Dieppe, Digne, Briançon, Bastia, Ajaccio).

Pas de blocage particulier à date (mars 2014) dans la mise en œuvre des décroissements.

Un obstacle opérationnel, lié à la coexistence des deux organisations, concerne la synchronisation avec les éditeurs des horaires de livraison (tels que convenus dans le cahier des charges entre les messageries et les éditeurs) : des plans d'action sont mis en œuvre par les messageries pour pallier cette difficulté. Les messageries devront toutefois donner plus de visibilité aux dépôts impactés afin que les déposataires puissent mettre en œuvre à leur niveau les solutions appropriées.

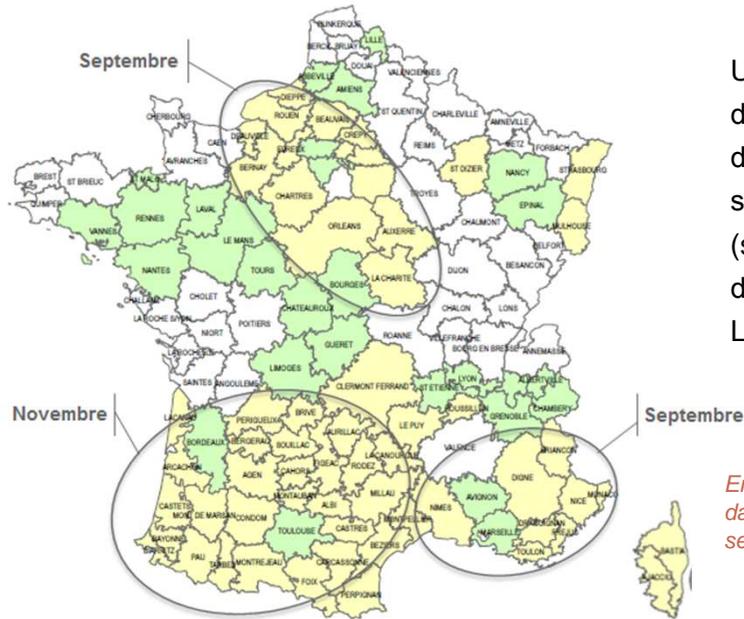


# PRÉSENTATION DU DÉCROISEMENT DES FLUX

## DÉCROISEMENT DU TRANSPORT – CALENDRIER DE DÉPLOIEMENT

### Projection à fin 2014 :

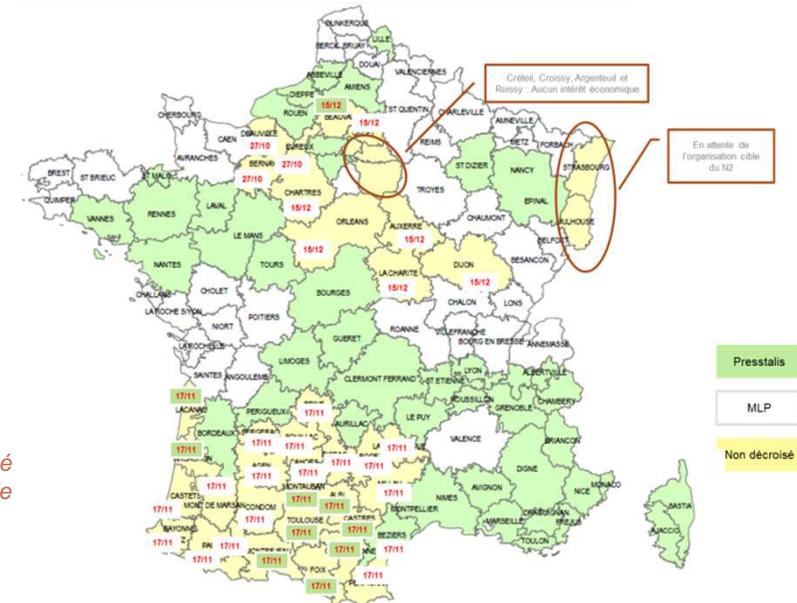
Vu à fin mars 2014 :



Un « reste à décroiser » (vu à mars 2014) de **60 mandats**, dont **10 décroissements mécaniques** par suite de rattachements de mandats (schéma directeur) sur des mandats déjà décroisés à date (Saint Dizier, Roussillon, Lacanau...)

*En phase avec planning de déploiement communiqué dans le cadre des réunions « Intercoop » de septembre 2013*

Mise à jour en novembre 2014 :



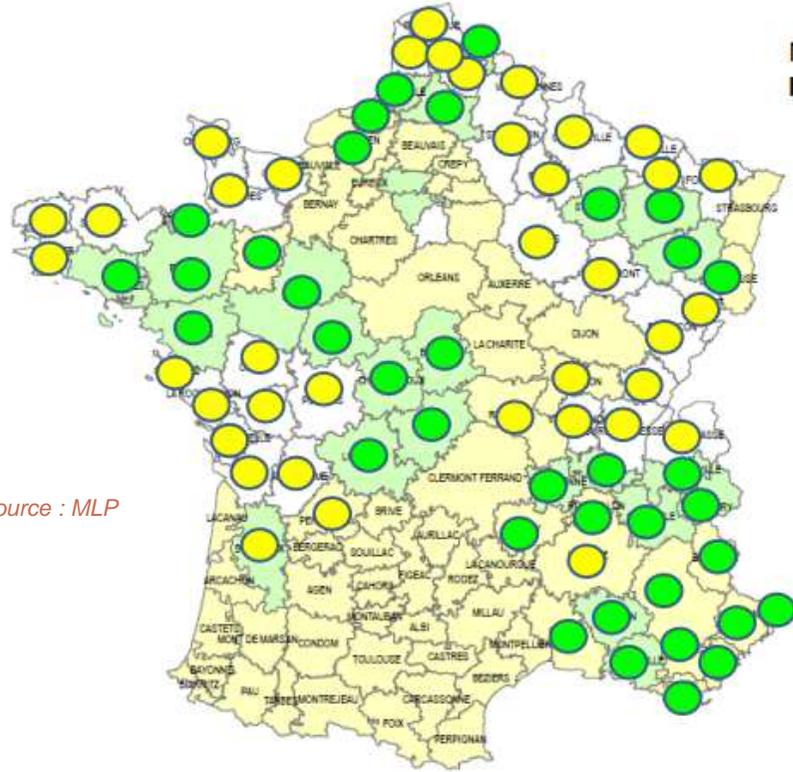
Les opérations de décroisement se déroulent, **vu à mars 2014, conformément au calendrier convenu** entre les messageries et annoncé en 2013. Les mandats pour lesquels le décroisement est le plus tardif concernent notamment la zone Sud-Ouest, pour laquelle le décroisement consiste à mutualiser le vecteur ferroviaire (train Presstalis), avant d'opérer un décroisement local à partir de la gare d'arrivée.

Il apparaît que **l'efficacité des décroissements est liée au déploiement du schéma directeur du N2**, dans la mesure où la baisse à terme du nombre de mandats à desservir rend inutile la mise en œuvre d'un décroisement sur les mandats destinés à être rattachés. **Or le calendrier de déploiement du schéma directeur est fortement ralenti à date.**



# AVANCEMENT EFFECTIF DES DÉCROISEMENTS

## LE PLANNING DES DÉCROISEMENTS DEVRAIT PARVENIR À SON TERME LE 15 DÉCEMBRE



Source : MLP

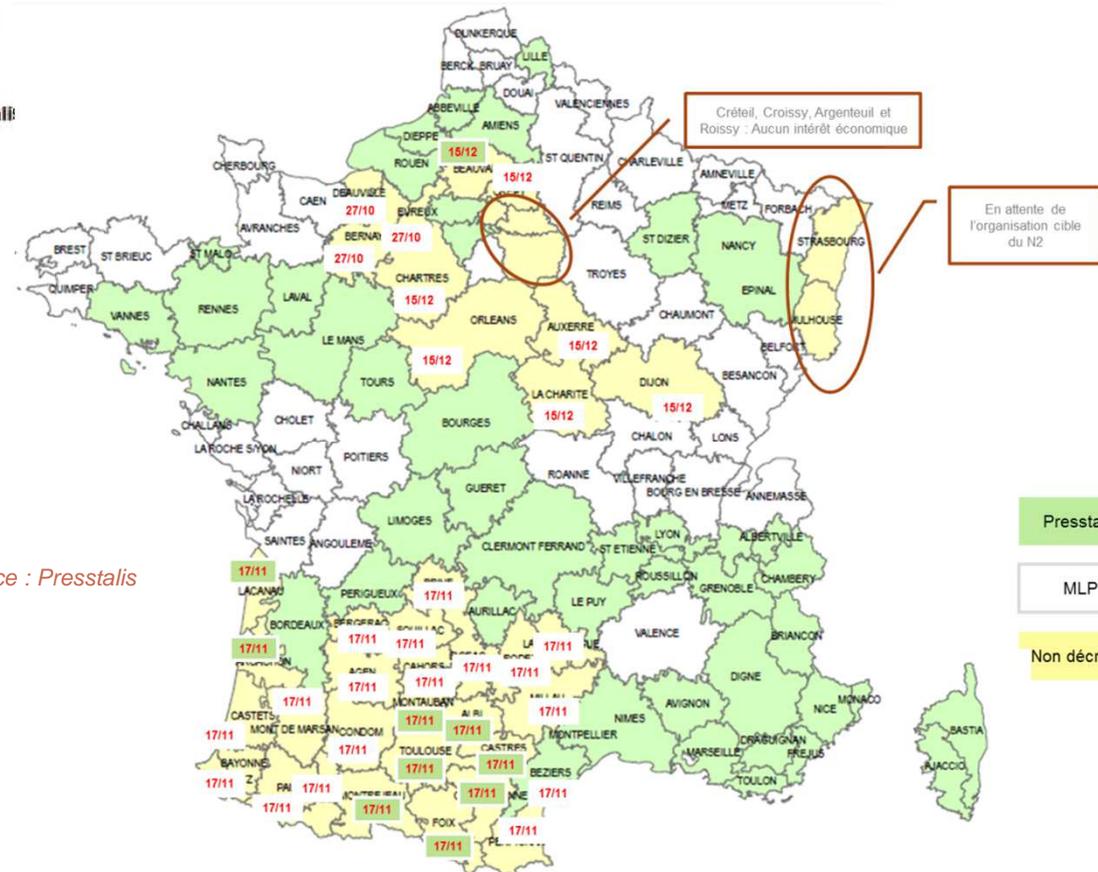
Mise à jour :  
le 10 septembre 2014

65% des dépôts  
décroisés

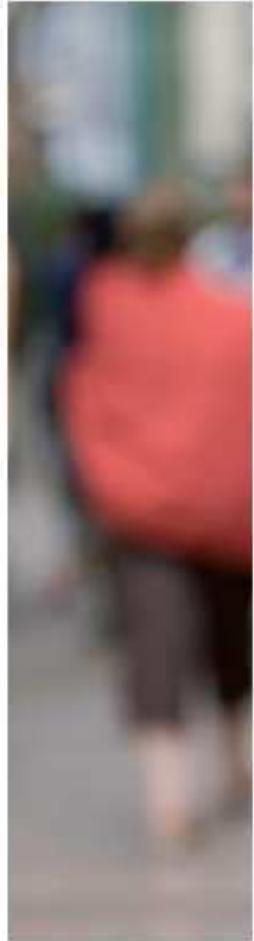
- Distribution exclusive MLP
- Distribution exclusive Presstalis

Les dernières étapes concernent les derniers éléments de Normandie (27/10), le grand Sud-Ouest (17/11), et quelques éléments autour de l'Île de France, de Bourgogne à Picardie (15/12)

- Au 15/12, il ne restera plus que :
- l'Alsace, dont nous comprenons qu'il a été décidé d'attendre l'issue de la réorganisation du N2
  - l'Île de France, qui se trouve hors du champ du décroisement pour des raisons économiques évidentes (les navettes inter-sites ne présenteraient pas d'intérêt par rapport à un envoi direct au mandat d'IDF concerné)



Source : Presstalis



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Société commune de moyens
7. Décroisement « amont »



## ECONOMIES ATTENDUES

### RAPPEL DES ESTIMATIONS INITIALES

Le décroisement des flux au niveau 1 a été présenté dès 2012 comme étant susceptible de générer d'importantes économies logistiques.

- L'avis de l'Autorité de la Concurrence (Avis n°12-1-24 du 21 décembre 2012) indiquait :
  - « Le décroisement des flux, quelle que soit sa forme, permet de faire économiser à la filière un **montant estimé à 8 M€** ».
  - « La création de la société commune, qui négociera l'ensemble des contrats de transports avec les opérateurs logistiques, doit permettre des **économies supplémentaires estimées par Presstalis à 3 M€** ».
- Dans notre compréhension, cette estimation de 8 M€ résultait des opérations de décroisement en tant que telles, indépendamment de la création d'une société commune de moyens, ce que semble attester l'avis de l'Autorité de la Concurrence, qui mentionne un montant supplémentaire de 3 M€.
- Cette estimation du niveau d'économies attendu a été produite par les messageries. Il ressort des entretiens que nous avons réalisés qu'elle a été initialement effectuée de manière globale, sans documentation précise des différentes sources d'économies.
- Postérieurement à l'avis rendu par l'ADLC, les messageries ont entrepris de documenter plus précisément le niveau des économies attendu du décroisement et **ont convergé dans un premier temps (septembre 2013) sur un montant net de 5,8 M€, porté dans un second temps à 8,5 M€ (détails ci-après)**.



## ECONOMIES ATTENDUES

### **HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES AU PREMIER CALCUL DES ÉCONOMIES RÉALISÉ PAR LES MESSAGERIES EN 09/2013 (1/2)**

Il est nécessaire de rappeler ces hypothèses, pour mesurer le degré de réalisation possible de l'objectif initial d'économies.

- **Base de calcul** : prise en compte du volume des palettes en 2012
- **Considération de 5 plateformes Presstalis** alors qu'à date (mars 2014), le schéma organisationnel de Presstalis comporte 7 plateformes
- **Centralisation du schéma de distribution MLP sur Villabé** (i.e. toutes les tournées partent de Paris), alors qu'à date (mars 2014), MLP réalise des décroissements locaux au niveau des 3 dépôts :
  - Villabé (flux tendus pour les magazines, très peu d'invendus)
  - Angers (flux aller)
  - St Quentin Fallavier (flux aller – comparable à Angers)
- **Réajustement du schéma directeur N2** (modification de la répartition des palettes entre les messageries)

Par ailleurs il convient de noter que cette première estimation a consisté à appréhender :

- dans un premier temps l'incidence de la mise en œuvre du schéma directeur N2,
- puis, dans un second temps, l'incidence des décroissements de flux (cette incidence est donc appréhendée sur une base iso-mandats fondée sur le réseau dans sa situation post-schéma directeur).

Il ressort de cette première estimation les éléments chiffrés suivants :

- la mise en œuvre du **schéma directeur conduirait à une économie pour la filière de 5,9 M€**
- La prise en compte, en sus, du **décroissement** des flux conduirait à **réduire ces économies** de 0,1 M€

**Selon cette première estimation des messageries, la mise en œuvre du schéma directeur serait, à ce stade de l'analyse, la seule source d'économies, le décroissement des flux ne créant pour sa part aucune économie.**



## ECONOMIES ATTENDUES

### **HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES AU PREMIER CALCUL DES ÉCONOMIES RÉALISÉ PAR LES MESSAGERIES EN 09/2013 (2/2)**

Cette situation a priori surprenante, peut en fait s'expliquer comme suit :

- **La mise en œuvre du schéma directeur N2 se traduit** en effet par la diminution du nombre de mandats, et par suite la **diminution du nombre de destinations à servir par le niveau N1, en outre susceptible d'être mieux massifiées** (i.e. volumes par destination plus important).

Il est toutefois à noter que cette économie au niveau N1 pourrait être partiellement compensée par un surcoût au niveau N2 (distance moyenne plus importante entre les plateformes des dépôts et les points de vente) : cette compensation partielle n'est pas prise en compte dans les estimations d'économies qui présentent une vision du N1 uniquement.

Enfin, il convient de préciser que les économies liées au schéma directeur **prennent également implicitement en compte la mise en œuvre du schéma logistique par plateformes régionales de Presstalis**, facteur également contributeur aux économies.

- Il ressort de l'analyse que les décroissements envisagés conduiraient à une **économie nette sur l'ensemble des messageries de 2,1 M€**, néanmoins **totalelement compensée par 2,3 M€ de coûts de mise en place des navettes** entre les deux sites N1 d'Ile de France, qui acheminent les papiers décroisés.
- Pour être tout à fait complet, il est également à noter que l'ordre de quantification des économies (i.e. schéma directeur d'abord, puis décroissement) influe probablement sur la perception des contributions relatives au montant global des économies. Il reste toutefois clair que dans tous les cas d'analyse, la mise en œuvre du schéma directeur resterait la source principale d'économies.



## ECONOMIES ATTENDUES

### AUGMENTATION DES ÉCONOMIES ENVISAGEABLES : SECOND CALCUL DES MESSAGERIES EN 09/2013

Compte tenu des premiers résultats obtenus, des compléments ont été apportés au calcul initial par les messageries aux fins d'accroître le niveau d'économies attendues.

Aux termes de ce second calcul, l'estimation initiale du niveau d'économie est améliorée de **+2,7 M€** en raison de :

- **l'optimisation du transport amont** (rationalisation des navettes de décroisement, exprimée en taux d'efficacité se traduisant directement par un pourcentage de navettes évitées) ;
- l'utilisation de la **traction ferroviaire** pour l'ensemble des volumes à destination du Sud.
- **Transport amont : décroisement des flux de navettes inter-sites** (gain : 1 million d'euros)
  - Les réflexions sous-jacentes à ce gain visent à considérer que les transports en partance de l'un des sites des messageries peuvent dans certains cas opérer un stop à l'autre site (lorsque celui-ci se trouve sur sa route) afin de charger le papier décroisé, ce qui permet donc d'éviter une navette inter-site.
  - Le calibrage du taux d'efficacité introduit n'a pas été, à ce stade du calcul, rationalisé au travers d'une réflexion opérationnelle fine.
- **Traction Fer : mutualisation du fer sur tout le sud** (gain : 1,7 millions d'euros)
  - Sous cette hypothèse, MLP accepte d'utiliser le train de Presstalis (à partir de Bonneuil) pour desservir tout le sud.
  - Toutefois, les dépôts rattachés à Bordeaux ne seront pas desservis par le train (en raison de problèmes de délai).

Au final et compte tenu de l'ordre retenu pour appréhender chacune des deux sources d'économies (mise en œuvre du schéma directeur puis décroisement), **les économies globales attendues par les messageries s'élèveraient à 8,5 M€, dont 5,9 M€ au titre de la mise en œuvre du schéma directeur, et de 2,6 M€ au titre du décroisement.**

**En particulier, les économies relevant du décroisement reposent de manière significatives (1,7 M€) sur la mutualisation des vecteurs ferroviaires** (dont il convient en revanche de noter la structure fixe de leurs coûts, donc peu sensible à l'attrition annuelle des volumes), **ainsi que sur une hypothèse d'efficacité de la gestion des navettes inter-sites N1** qui reste à affiner au fil du retour d'expérience sur le réalisé.



## ECONOMIES ATTENDUES

### RÉALISÉ À DATE

A fin 03/2014, l'avancement des décroissements peut se présenter comme suit :

Dépôts décroisés	Source MLP			Source Presstalis TOTAL
	Presstalis	MLP	TOTAL	
T2 2013	8	0	8	8
T3 2013	2	5	7	7
T4 2013	8	11	19	21
T1 2014	8	11	19	15
<b>Sous-Total "à date"</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>53</b>	<b>51</b>
T2 2014	13	10	23	21
T3 2014	11	14	25	29
T4 2014	8	19	27	27
<b>Sous-Total "Reste à faire"</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>75</b>	<b>77</b>
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>70</b>	<b>128</b>	<b>128</b>

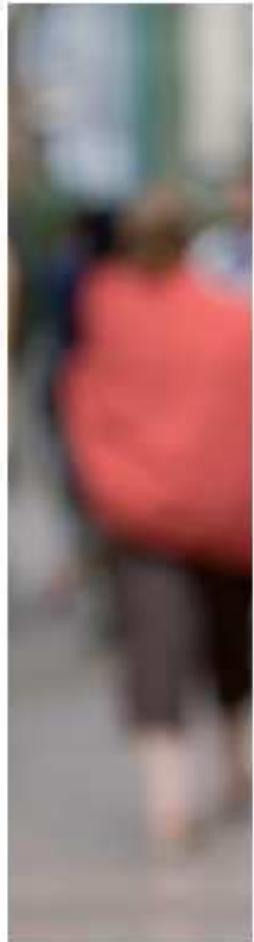
Compte tenu :

- du nombre encore modeste de décroissements à date avec environ 16 à 18 dépôts décroisés par messagerie à l'ouverture 2014, et de facto un effet du décroissement difficilement mesurable à l'échelle d'un seul trimestre (ie le T1 2014),
- avec par ailleurs une réelle difficulté à isoler dans les comptes l'effet du décroissement qui se trouve très intriqué avec l'ensemble des flux de transport,

**l'appréhension des économies générées à date (03/2014) ne paraît pas constituer une information suffisamment fiable et pertinente pour conclure quant à la cohérence de l'estimation des économies de 8,5 M€ à terme et en année pleine par rapport au réalisé.**

En matière de retour d'expérience, il convient de noter que **le décroissement réalisé sur les flux retour** aurait permis de réaliser des économies (i) sur le transport lui-même, mais également (ii) **sur la valorisation du vieux papier** (car présenté au marché en plus grandes quantités, en combinant les flux des messageries).

**Ces économies pourraient conduire à majorer quelque peu les gains attendus sur le décroissement et renforcer donc son intérêt.**



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Société commune de moyens
7. Décroisement « amont »



# FACTURATIONS CROISÉES

## LE PRINCIPE

Dans la mesure où, en fonction du dépôt décroisé, l'une ou l'autre des messageries prend en charge le transport pour l'ensemble du papier des deux messageries, **il est procédé à une refacturation d'une partie du vecteur de transport** d'une messagerie vers l'autre messagerie.

**La désignation de la messagerie opératrice du transport pour tel ou tel dépôt est agréée entre les deux messageries**, en amont de la mise en place opérationnelle du décroisement, à l'instar des cartographies de la France et de ses dépôts présentées dans les sections précédentes. Cette désignation obéit naturellement à des règles de bon sens (regroupements des dépôts desservis par zones homogènes, prise en compte des plateformes régionales de Presstalis etc.).

De fait, la répartition des mandats décroisés par l'une ou par l'autre ont peu de chances de s'équilibrer exactement en matière de prestation de transport réalisée l'une pour l'autre : **les facturations croisées n'ont pas de raison de se compenser exactement.**

Les deux messageries ont dès lors procédé à diverses simulations et ont abouti à instaurer la règle de facturation symétrique suivante :

Paramètres	Longue distance 40T	
Chargement	33	
Unité de chargement	Palettes	
<b>Evaluation du temps de conduite et des autres temps de service</b>		
Kilométrage à vide à imputer	50 km	
Vitesse sur l'autoroute (km/h)	80 km/h	
Vitesse sur route (km/h)	55 km/h	
Temps de service : chargement et déchargement	2,00 heures	
Pause (pour 4,5h de conduite)	0,75 heures	
Coefficient minimum d'imputation des coûts fixes (en journée d'exploitation) :	0,5	
<b>Coûts unitaires selon la formulation du trinome</b>		
Valeur aux conditions économiques de	sept-13	
Coût kilométrique direct hors péages	Secret des affaires	
Coût 1h de temps de service (hors indemnités pour travail de nuit éventuel)	Secret des affaires	
Coût fixe journalier		
<b>Taux de remplissage (base 33 palettes)</b>	80%	
Conditions	Pause	Chgt/Dchgt
Conduite <4,5h	0,00 h	2,00 h
Conduite >4,5h et temps de service <11,75h (9h de conduite + 2h + 0,75h)	0,75 h	2,00 h
Temps de service >11,75h	0,00 h	2,00 h
		Double équipage



# FACTURATIONS CROISÉES

## ENJEUX

Compte tenu de ces paramètres de facturation, auxquels il convient d'adjoindre la modalité particulière de facturation de la prestation de transport ferroviaire, dont il semble qu'elle consisterait en un tarif par palette unique qu'il s'agisse du trajet Paris Montauban ou du trajet Paris Avignon (appliqué uniquement lorsque le décroisement régional est ensuite assuré par MLP, semble-t-il, le barème routier étant appliqué dans le cas contraire), les facturations croisées s'établiraient en année pleine comme suit :

	MLP	Presstalis	
Décroisement national MLP	-3,9	3,9	Route
Décroisement régional MLP	-0,7	0,7	Route
Décroisement national Prestalis	3,5	-3,5	Route
Décroisement régional Prestalis	0,0	0,0	Route
Décroisement national Prestalis	0,37	-0,4	Fer
<b>Solde net</b>	<b>-0,70</b>	<b>0,70</b>	

Facture émise	-4,6	-3,9
Facture reçue	3,9	4,6
<b>Solde net</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,7</b>

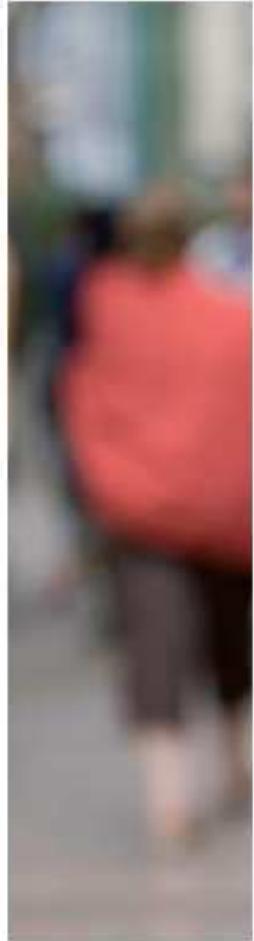
Ces modalités conduisent donc en pratique pour MLP à un flux net de 0,7 M€ de Presstalis vers MLP.

**Ce flux traduit le fait que la désignation de chaque messagerie opératrice du décroisement, mandat par mandat, a abouti à confier à MLP un volume global net de papier à transporter plus important que ses volumes propres, d'où une refacturation nette en sa faveur (à noter qu'au-delà des volumes, les distances aux dépôts desservis ont également une incidence).**

Il convient également de noter que **la seule modalité de refacturation non symétrique est celle du transport ferroviaire**, puisque seule Presstalis peut proposer ce mode de transport. Il semblerait que le montant facturé dépende du titulaire du décroisement aval (application d'un tarif spécifique unique pour un décroisement régional MLP, ou application du barème routier pour décroisement Presstalis).

Une simulation consistant à remplacer les projections de facturations ferroviaires par une facturation correspondant au barème route (présenté page précédente) conduirait pour sa part à une plus grande absorption des coûts réels ferroviaires, à une facturation ferroviaire de Presstalis vers MLP de 0,8 M€ plutôt que 0,4 M€, et par suite à un flux net entre les deux messageries plus faible, à hauteur de 0,3 M€.

**Cette règle de facturation du transport ferroviaire a éventuellement pu être instituée afin (i) que Presstalis contribue implicitement aux coûts encourus par MLP pour organiser ses transports vers ou depuis les gares, (ii) d'intéresser MLP à l'utilisation du vecteur ferroviaire en lui restituant une partie des gains générés par Presstalis des suites de la meilleure absorption du coût fixe que représente le coût ferroviaire.**



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Décroisement « amont »
7. Société commune de moyens



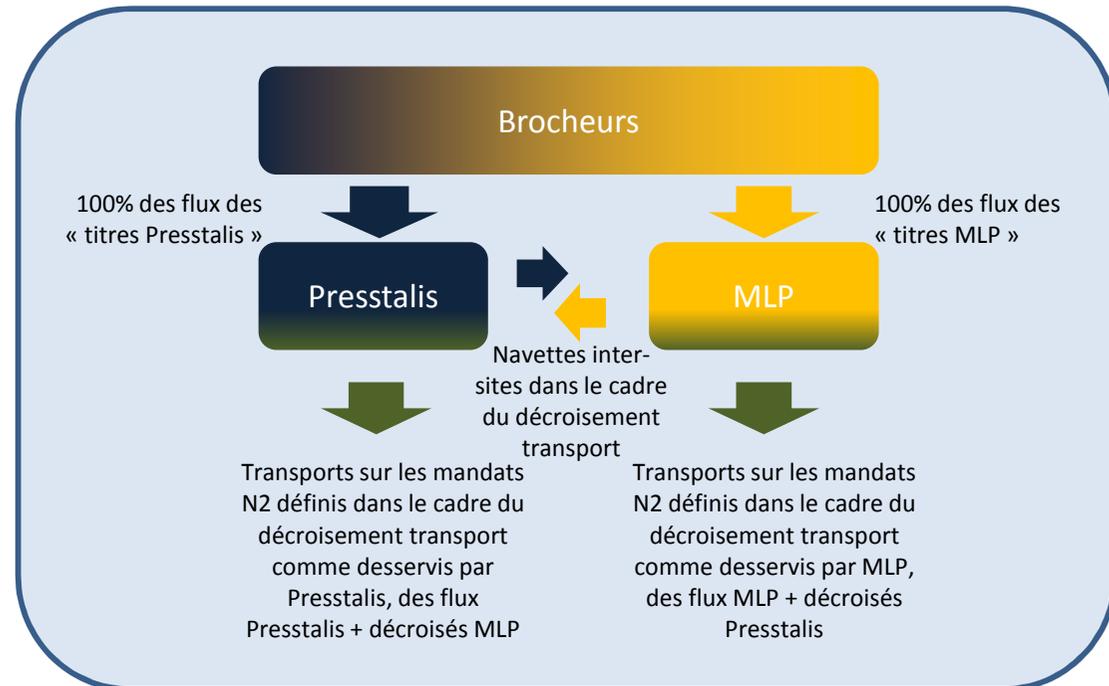
## DÉCROISEMENTS « AMONT »

Les messageries ont initié une nouvelle réflexion (10/2014), relative aux décroissements dits « de la préparation » ou encore décroissements du traitement

Dans le cadre de cette réflexion, des échanges techniques ont eu lieu entre les messageries.

En quoi consistent les décroissements « amont » (1/2) ?

Rappel de la situation initiale, à savoir avant tout décroissement « amont », mais tenant compte en revanche des Décroissements Transports.  
Dans ce cadre, les brocheurs envoient les flux à Bonneuil et Villabé sans tenir compte des décroissements transports qui interviennent après.  
Ces décroissements engendrent des navettes inter-sites entre les deux messageries

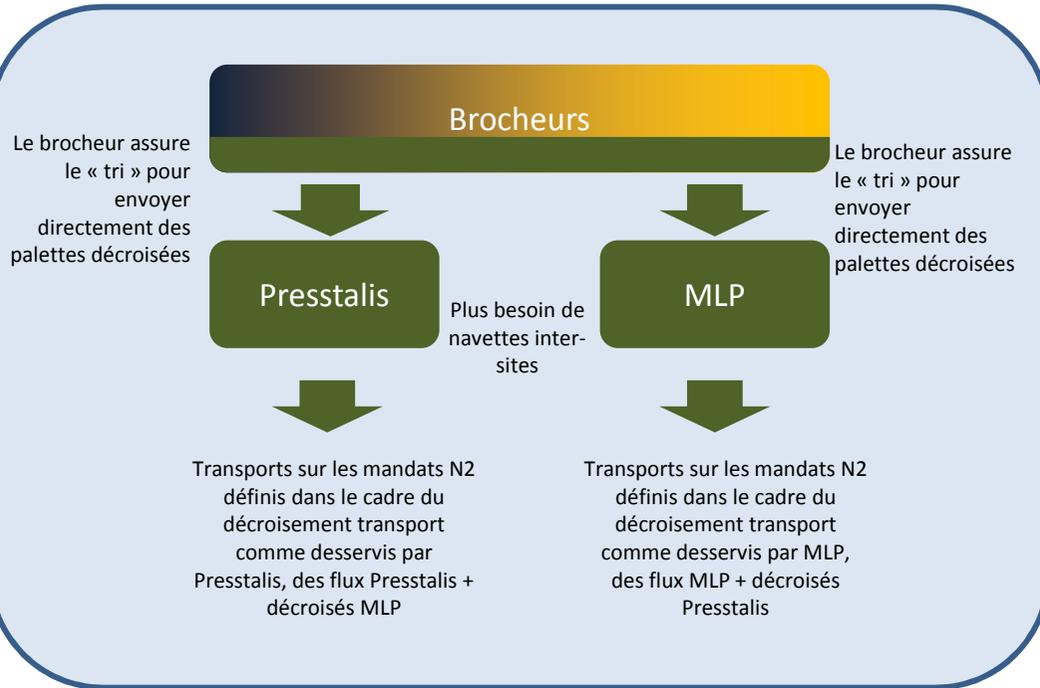




# DÉCROISEMENTS « AMONT »

## En quoi consistent les décroissements « amont » (2/2) ?

### Décroissement Amont « optimal »



#### Avantages :

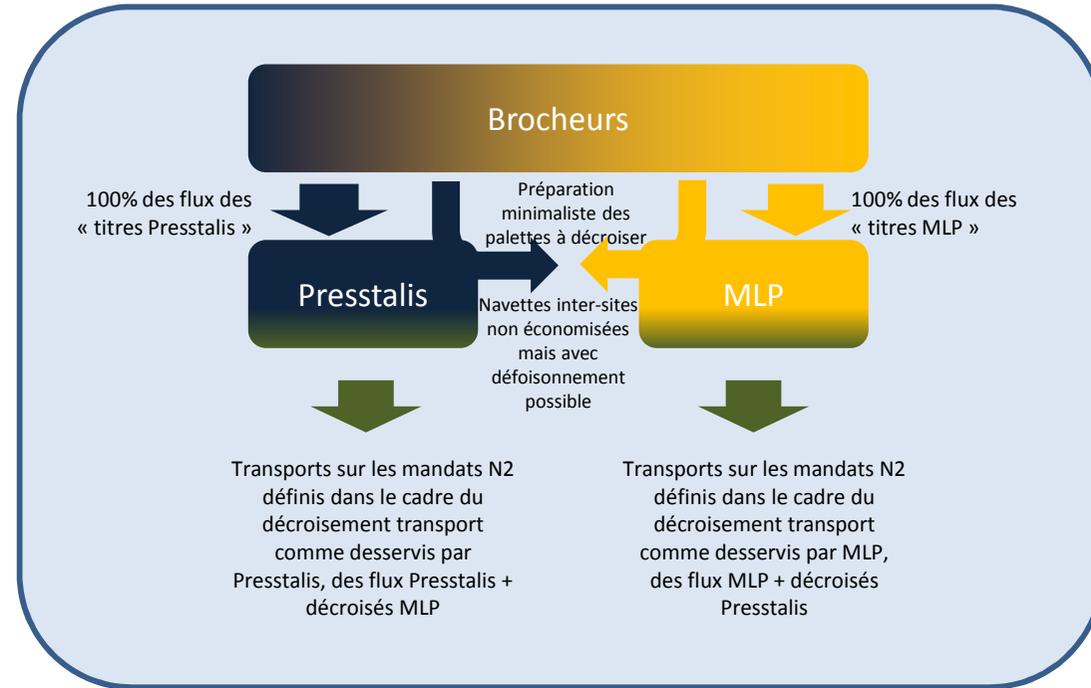
- Économie directe des navettes inter-sites
- Pas de préparation / traitement en doublon

#### Inconvénients :

- Risque de demande de complément de rémunération des brocheurs à leurs clients, à savoir les éditeurs

Une économie nette pour la filière apparaît possible dans ce cas

### Décroissement Amont « sub-optimal »



#### Avantages :

- Possibilité de meilleur défoisonnement des navettes inter-sites

#### Inconvénients :

- Traitement en doublon (plus précisément un traitement paquet et un traitement plus léger de type palette)

Une économie nette pour la filière n'est pas encore démontrée dans ce cas



## DÉCROISEMENTS « AMONT »

### Quel est le périmètre pressenti pour les décroissements « amont » ?

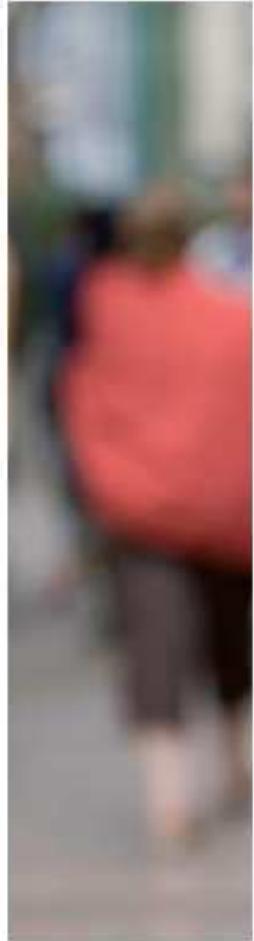
- L'étude menée par Presstalis se limite aux « gros » brocheurs, traitant plusieurs titres, côté Presstalis et côté MLP, pour lesquels le décroissement amont peut avoir un sens
- Pour les flux « chauds », les capacités de décroissement sont compliquées par les questions de synchronisation des flux
- La synchronisation requise des flux peut poser des problèmes aux brocheurs (et en amont aux éditeurs) ; pour ce qui concerne Presstalis, environ 60% des flux correspondant aux destinations lointaines sont requises entre 10h et 11h, les 40% de flux correspondant aux destinations courtes étant requises à 16h. Pour MLP, la répartition serait plutôt étalée par 1/5èmes : 20% à 6h, 20% à 8h, 20% à 10h, 20% à 13h et 20% à 15h.
- Les titres en multi-éditions (ie avec éditions régionales) sont exclus de l'analyse
- Par ailleurs, Presstalis exclut également de l'analyse les flux décroisés à destination du Sud-Ouest. En effet, dans ces cas, le papier est censé emprunter le Ferroviaire (donc le décroissement à Paris avec navette inter-site ne présente pas d'intérêt puisque les flux se rejoignent en Gare), pour être décroisé régionalement vers les mandats supposés servis par Presstalis ou par MLP, selon les cas. A noter que MLP ferait pour sa part valoir l'intérêt de pratiquer du traitement sur le site de Saint Barthélémy d'Anjou pour le papier destiné au Sud-Ouest.

### Quels sont les éléments sur lesquels les messageries ne se sont pas encore accordées (vu à 10/2014) ?

- Le périmètre des flux éligibles au décroissement (en fonction des contraintes d'horaires citées ci-avant, et du cas des flux Sud-Ouest également mentionné)
- Les volumes concernés du côté MLP (pour l'instant, seul Presstalis a déclaré des volumes, en fonction de ses propres hypothèses de périmètre)
- Les capacités de traitement (Villabé, SBA ?)
- L'adaptation des SI (notamment pour la traçabilité et la facturation des palettes)
- Les tarifs à utiliser pour les facturations croisées des prestations de traitement, couvrant notamment les commandes « paquets » et « appoints »

### Quels sont les enjeux ?

- **Il ressortirait à ce stade (10/2014) que les économies de décroissement du transport pourraient bien déjà inclure une part très significative des économies envisagées sur le décroissement « amont », le premier incluant près de 1 M€ d'économies sur les navettes inter-sites (par application du facteur d'efficacité permettant d'éviter des navettes), et les seconds prévoyant une économie inférieure, principalement situées sur ces mêmes navettes.**



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Présentation du décroisement du transport
4. Economies attendues par le décroisement du transport
5. Facturations croisées entre messageries
6. Décroisement « amont »
7. Société commune de moyens



Nous comprenons que les raisons initiales justifiant la création d'une société commune de moyens étaient les suivantes :

### ▪ **Raisons financières**

- La SCM était conçue comme un véhicule de financement, dans lequel on valorisait :
  - les économies liées au décroisement des flux logistiques ;
  - les apports de parts de marché de Presstalis à MLP.
- Il a été envisagé soit de la céder à un tiers (logisticien), soit de faire payer MLP, l'apport de parts de marché résultant de l'opération..

Ainsi, dans le schéma initial, conçu fin 2012, les économies de 8 M€ apparaissaient au sein de la SCM.

Celle-ci en rétrocédait la moitié aux messageries et en conservait l'autre moitié. A ces 4 M€ d'économies « captées » par la SCM, s'ajoutaient 3 M€ d'optimisations complémentaires réalisées par le logisticien.

Ces éléments permettaient au final de dégager un résultat d'exploitation de 7 M€ (ce qui valorisait la SCM à 28 M€ en utilisant un multiple de REX de 4x).

### ▪ **Raisons opérationnelles**

- La SCM permettait de loger les contrats de transport du niveau 1 (appels d'offres communs pour les prestations de transports) ainsi que le système d'information commun.

### ▪ **Raisons juridiques**

- Formaliser les accords entre messageries au sein d'une entité placée sous le contrôle des organismes de régulation sectoriels et éviter toute difficulté au regard du droit de la concurrence.



- L'ADLC a émis un avis favorable à la création d'une **SCM portant les seules activités de transport N1-N2**
  
- Rappelons qu'en validant ce schéma de SCM, l'ADLC acceptait implicitement le risque que les messageries ne s'efforceraient plus de créer de différenciation compétitive sur ce maillon de la chaîne de valeur, tant en matière :
  - de qualité de service (dont les horaires de transport et donc le niveau de pression sur le bouclage pour les éditeurs)
  - que du niveau des coûts de transport. Sur ce dernier point, la recherche de baisses du coût de transport (au travers par exemple des mises en concurrence des sous-traitants) ne se ferait plus que dans le cadre de l'intérêt général -assurer à la filière toute entière le maintien d'une maîtrise de ces coûts-, et non plus dans une logique de gains de compétitivité
  
- Parmi ses éléments d'instruction, l'ADLC a notamment mis en avant le fait que les transports ne constituaient **pas véritablement un élément-clé de la chaîne de valeur**, à telle enseigne que **ces prestations étaient externalisées par les deux messageries**. En conséquence de cette précision, il a ainsi pu paraître acceptable sur le plan de la concurrence de prévoir un schéma tel que la SCM sur ce maillon de la chaîne de valeur
  
- De plus, l'ADLC s'est également appuyée sur une quantification des enjeux – économies pour la filière – liés à la mutualisation des coûts de transport pour prendre sa décision. En effet, pour déroger à un système concurrentiel par la création d'une SCM, il convenait à tout le moins d'être convaincu que les gains de mutualisation qui en seraient retirés seraient suffisamment substantiels pour contrebalancer l'abandon de la compétitivité-prix sur les coûts de transport
  
- Or il convient de noter que **les économies liées à la SCM et mentionnées à l'occasion de l'instruction auraient finalement pu être surestimées** :
  - soit qu'elles incluaient dans leur quantification non seulement les effets du décroisement des flux de transport mis en œuvre par la SCM, mais aussi les effets mécaniques de la mise en œuvre du schéma directeur N2
  - soit qu'elles estimaient que la SCM pourraient bénéficier d'économies d'échelle (par voie de mise en concurrence des transporteurs sur une échelle nationale ou à tout le moins sur des marchés à volumes plus importants) pour des montants significatifs



- **Ainsi, tant les enjeux économiques du décroisement que ceux découlant de la création de la SCM sont à réviser comme suit, faisant suite à discussions avec les messageries :**
  - Le décroisement des flux de transport engendrerait des économies pour la filière de **2,5 M€** (et encore, en intégrant pour partie du décroisement-amont), sachant que les messageries n'identifient pas à aujourd'hui de capacités de décroisement qui ne seraient accessibles que par la création d'une SCM ;
  - **Des économies d'échelle considérées finalement comme nulles** : les deux messageries prennent acte de ce que les transporteurs ne sont pas nationaux pour la majeure partie, et que les appels d'offres doivent donc être lancés à des niveaux plus locaux.
    - L'expérience montre par ailleurs que les transporteurs les plus gros ne sont pas systématiquement les moins-disants, remettant en question l'existence d'économies d'échelle.
    - Enfin, les messageries ont toutes deux indiqué qu'à l'occasion de leurs échanges d'informations dans le cadre de la mise en place du décroisement transport (sans SCM), elles ont pu « benchmarker » leurs coûts de transport locaux et mieux organiser ainsi la consultation des transporteurs dans le cadre des renouvellements d'appels d'offres. Les hétérogénéités de coûts de transport, que la SCM aurait par construction gommée, auraient donc également tendance à disparaître.
- **Au final, les messageries n'identifient donc pas de sources d'économies que la SCM permettrait d'atteindre, en excédent des économies engendrées par la mise en place du décroisement des transports sans SCM.**



- **La question du décroisement des flux doit maintenant être abordée dans le cadre des mécanismes de régulation sectorielle introduits par la loi du 17 avril 2015 :**
  - Le CSMP peut désormais déterminer les conditions de la mise en commun des moyens par les messageries, si le bon fonctionnement de la presse le justifie ;
  - Une société commune a été créée en décembre 2014 pour le déploiement du système d'information commun à l'ensemble de la filière et la loi du 17 avril 2015 a reconnu au CSMP le pouvoir de créer une société commune ;
  - La mise en œuvre du schéma directeur de niveau 2 a subi un fort ralentissement durant l'année 2014 du fait notamment de l'ordonnance rendue par le magistrat délégué par le premier président de la Cour d'appel de Paris qui a suspendu pendant près d'un an l'exécution de la décision n°2013-05 du CSMP jusqu'à ce que la Cour d'appel ait rejeté au fond, le 29 janvier 2015, les recours en annulation de cette décision ;
  - L'ARDP dispose désormais d'un pouvoir d'homologation des tarifs pratiqués par les messageries, pouvoir qu'elle exerce après avis du président du CSMP.
  
- **Dans ces conditions, il apparaît indispensable de réexaminer dans quelle mesure la constitution d'une société commune de moyens serait réellement nécessaire, en matière de transport, pour assurer le bon fonctionnement du système de distribution. Il serait peut-être suffisant, à ce stade, de mieux formaliser les accords tarifaires entre messageries en les soumettant à homologation par l'ARDP.**

## **Mazars**

**61, rue Henri Regnault**

**92075 La Défense Cedex**

**Tél. : +33 (0) 1 49 97 60 00**

**Fax : +33 (0) 1 49 97 60 01**



This document has been printed on paper combined with 40% of virgin fibres from responsibly managed forests and 60% of recycled fibres.

