

# Commission des normes et bonnes pratiques professionnelles

*Réforme du niveau 2 de la distribution de la presse  
Révision des modalités de rémunération*

---

Synthèse des éléments collectés en amont de la saisine de la Commission



## Sommaire

Contexte et mission 3

Cadrage 6

Solutions envisagées par les différents acteurs 12

Réflexions sur les différents systèmes de rémunération 19



## Contexte et mission

<u>L'introduction des unités d'œuvre : une préconisation forte du rapport Mettling</u>	<u>4</u>
<u>Notre mission</u>	<u>5</u>

# L'introduction des unités d'œuvre : une préconisation forte du rapport Mettling

- La refonte du système de rémunération des intervenants de niveau 2 est au centre des préoccupations de la profession depuis plusieurs années :
  - Le livre vert publié suite aux Etats généraux de la presse écrite rappelle qu'il conviendrait « *de tenir compte de manière substantielle des unités d'œuvre dans les barèmes de facturation* »
  - Plus récemment, la « mission Mettling » a formulé des préconisations précises recommandant d'introduire un système fondé sur des unités d'œuvre, la rémunération *ad valorem* présentant deux inconvénients majeurs :
    - Elle est déconnectée des coûts de traitement (coûts logistiques au poids, au volume, à la palette)
    - Elle favorise des stratégies déflationnistes
- Démarrée dans un contexte où la mise en place d'unités d'œuvre pouvait permettre de générer globalement des économies dont auraient bénéficié les éditeurs, la réflexion sur la réforme du barème se heurte aujourd'hui à la baisse structurelle du marché de la presse :
  - Compte tenu de l'évolution du contexte économique (depuis 2008 et plus fortement sur 2009, le niveau 2 est globalement en perte), la mise en place non maîtrisée d'unités d'œuvre pourrait accroître l'enveloppe globale de rémunération du niveau 2
  - Le maintien du système actuel pourrait cependant conduire à davantage de difficultés financières.
- La « mission Mettling » a travaillé sur la construction d'un nouveau barème pour les niveaux 1 et 2, largement fondé sur les unités d'œuvre plutôt que sur la valeur faciale. Les principales orientations du nouveau barème sont les suivantes :
  - Tarification *ad valorem* limitée aux fonctions support indirectes et au développement
  - Tarification sur la base d'unités d'œuvre pour les coûts de traitement (niveaux 1 et 2), de transport, d'inventaires et de support direct

## Notre mission

---

- Nous avons été mandatés par le CSMP en vue de l'assister dans l'analyse des différentes formules de rémunération envisageables.
- Notre mission consiste notamment à :
  - qualifier la nature économique des principales missions relevant du dépositaire ;
  - analyser la pertinence des propositions formulées par les différentes parties prenantes ;
  - analyser les mérites respectifs de chaque formule de rémunération ;
  - proposer un mode de rémunération selon la nature de chacune des principales missions du dépositaire ;
  - le cas échéant, visiter un échantillon de sites, afin de procéder à des contrôles sur place, éventuellement accompagnés d'un expert des métiers de la logistique.
- Il n'entre pas dans notre mission d'étudier les questions juridiques.
- A l'initiative du CSMP, nous avons rencontré :
  - des représentants des messageries (MLP et Presstalis) et de l'organisation professionnelle des dépositaires, le SNDP, pour mieux comprendre et approfondir leurs approches de la question et collecter les données de base ;
  - les éditeurs afin de recueillir leurs souhaits, recommandations et propositions.



## Cadrage

Les missions relevant du dépositaire 7

La proposition d'un mode de rémunération fonction de la nature économique de chacune des principales missions du dépositaire 9

# Les missions relevant du dépositaire

## Les missions du dépositaire à caractère obligatoire (incluses dans le cahier des charges)

- A l'issue d'une réunion avec des représentants des éditeurs, il s'est avéré nécessaire de définir un tronc commun de missions obligatoirement mises à la charge du dépositaire et consignées dans un cahier des charges, pour les distinguer des missions ad hoc attribuées au dépositaire sur option de l'éditeur.
- Le tronc commun des missions obligatoirement conférées au dépositaire comprendrait :
  - Le travail en atelier, soit :
    - Le traitement des flux « aller » ;
    - Le traitement des flux « retour » (reconnaissance, tri et remontée des invendus vers les éditeurs) ;
  - Le transport ;
  - La mission financière (gestionnaire des flux - commissionnaire du croire) ;
  - Une mission commerciale de réglage standard des titres (assiette de base) ;
  - La mission commerciale réseau ;
  - La mission relative aux flux d'information.
- Chacune de ces missions devra être préalablement précisément définie, par exemple s'agissant de la mission relative au réglage standard, afin de la distinguer des missions sur option.
- Par ailleurs, les frais de support logistiques (locaux, palettes, transpalettes...) administratifs (hors mission relative au flux d'information), indispensables à la réalisation des missions obligatoires du dépositaire, devront être pris en compte.

# Les missions relevant du dépositaire

Les missions ad hoc confiées au dépositaire sur option de l'éditeur (exclues du cahier des charges)

---

- Les missions suivantes pourraient ne plus relever du cahier des charges du dépositaire et ne seraient confiées à ce dernier que sur option de l'éditeur :
  - La mission de réglage (en dehors de la prestation standard) ;
  - Les missions commerciales réalisées à la demande d'un éditeur (missions ponctuelles).

# La proposition d'un mode de rémunération fonction de la nature économique de chacune des principales missions du dépositaire

## Généralités

- Le système de rémunération retenu devrait :
  - ne pas être en rupture totale par rapport au système antérieur, tout en s'inscrivant dans une dynamique de baisse des coûts du niveau 2 à moyen terme ;
  - être vertueux et encourager l'amélioration de la performance des dépositaires ainsi que la recherche de gains de productivité, notamment en facilitant la réforme structurelle à travers la mise en œuvre du schéma directeur ;
  - garantir la qualité du service rendu ;
  - rester simple, lisible et prévisible. Un système complexe ne permettrait de toute façon pas d'éviter les biais dans sa mise en œuvre ;
  - ne pas être inflationniste dans sa mise en œuvre. Le principe d'une éventuelle indexation ne doit ainsi s'envisager que poste à poste (application d'un taux de croissance différencié selon le poste) et non de façon globale par application d'un taux de croissance unique ;
  - permettre de ne pas faire supporter par la distribution (niveaux 1 et 2) le coût des options et demandes commerciales décidées par un éditeur ;
  - prendre en compte les particularités observées (géographiques, sociales, et en termes de réseaux desservis).
  
- A chaque mission précédemment définie devra correspondre une modalité de rémunération appropriée, fonction de l'un ou plusieurs des trois éléments suivants :
  - une part unités d'œuvre (UO);
  - une part ad valorem ;
  - un accord de gré à gré (prestations ad hoc fournies par le dépositaire sur option de l'éditeur).

# La proposition d'un mode de rémunération fonction de la nature économique de chacune des principales missions du dépositaire

## La rémunération des missions obligatoires

---

### **Les unités d'œuvre**

La rémunération sur la base d'unités d'œuvre semble tout particulièrement adaptée pour les missions logistiques entrant dans le cahier des charges :

- Le traitement des flux aller ;
- Le traitement des flux retour ;
- La rémunération du transport.

### **La partie ad valorem**

La rémunération ad valorem pourrait être assez naturellement conservée pour les autres missions entrant dans le cahier des charges du dépositaire :

- la mission financière (gestionnaire des flux - commissionnaire du croire) ;
- la mission commerciale de réglage a minima des titres ;
- la mission commerciale réseau ;
- la mission relative aux flux d'information.

Un incentive pourrait cependant être envisagé pour les missions à caractère commercial.

### **La particularité des frais de support**

Les frais de support sont aujourd'hui fondus dans la rémunération « ad valorem ». Il pourrait être envisagé de les prendre en compte sur la base d'unités d'œuvre, par exemple en fonction des volumes traités ou du nombre de parutions.

En tout état de cause, il conviendra d'évaluer l'intérêt d'une telle évolution.

# La proposition d'un mode de rémunération fonction de la nature économique de chacune des principales missions du dépositaire

## La rémunération des missions à caractère optionnel

---

- Les missions à caractère optionnel que nous avons identifiées sont les suivantes :
  - Les missions de réglage (hors prestation de réglage standard) feront naturellement l'objet d'une rémunération de gré à gré.
  - Les missions commerciales, pour les opérations ponctuelles réalisées à la demande d'un éditeur : rémunération de gré à gré.

# 3

## Solutions envisagées par les différents acteurs

<u>Flux aller</u>	<u>13</u>
<u>Flux retour</u>	<u>14</u>
<u>Transport</u>	<u>15</u>
<u>Commercial</u>	<u>16</u>
<u>Frais de structure</u>	<u>17</u>
<u>Mission financière</u>	<u>18</u>

# Flux aller

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<p><b><u>Proposition SNDP - MLP :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>U.O.</u> : Temps passé, 6 catégories de titres</li> <li>• <u>Coût de l' U.O.</u> : Coût horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche le coût du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typologie trop détaillée</li> <li>• Risque inflationniste (coût horaire)</li> </ul>
<p><b><u>Proposition Prestalis :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>U.O.</u> : Temps passé, 3 typologies de base (subdivisées en : petits / moyens /gros titres) et réparties par nombre d'exemplaires moyen fournis/diffuseur/an</li> <li>• <u>Coût de l'U.O.</u> : Coût horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche le coût du personnel</li> <li>• Typologie plus facile à mettre en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque inflationniste (coût horaire)</li> <li>• Risque de dé-péréquation entre titres</li> </ul>

# Flux retour

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<p><b><u>Proposition SNDP - MLP :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>U.O.</u> : Temps passé, 2 catégories de titres (quotidien, publication)</li> <li>• <u>Coût de l' UO</u> : coût horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche le coût du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque inflationniste si prise en compte du coût horaire</li> <li>• Pas de prise en compte du taux de scan</li> <li>• Pas de prise en compte du phénomène de destruction locale ou de restitution</li> </ul>
<p><b><u>Proposition Prestalis :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>U.O.</u> : Temps passé, 4 catégories de titres en flux retour en fonction de leur besoin en contrôle et de la destination des produits (restitution ou destruction locale)</li> <li>• <u>Coût de l' U.O.</u> : Coût horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalité économique de la typologie de titres en fonction           <ul style="list-style-type: none"> <li>• de leur contrôle ou non (30% ou 0%)</li> <li>• et de leur restitution (ou destruction locale)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque inflationniste si prise en compte du coût horaire</li> <li>• Surcoût pour certains titres</li> </ul>

# Transport

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<p><b><u>Proposition SNDP - MLP :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>U.O.</u> : Coût moyen d'une tournée</li> <li>• <u>Coût de l' U.O. intégrant :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le coût du véhicule</li> <li>• Les frais kilométriques (carburant,...)</li> <li>• La main d'œuvre directe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflète la réalité économique</li> <li>• Permet de favoriser la rationalisation des dépôts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque inflationniste (coût réel)</li> <li>• Nécessite un contrôle rigoureux de l'optimisation des tournées et des coûts</li> </ul>
<p><b><u>Proposition Presstalis :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>U.O.</u> : Coût moyen du drop</li> <li>• <u>Coût de l'U.O.</u> : comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• temps passé</li> <li>• kms parcouru</li> <li>• nombre de « stop »</li> </ul> </li> </ul> <p>→ Définition de 3 ou 4 zones ayant chacune un coût moyen du drop différent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne limite pas l'intérêt de l'ouverture de nouveaux points de vente</li> <li>• Répercussion rapide auprès de l'éditeur de la fermeture d'un point de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexe car il est nécessaire d'intégrer dans le calcul une « valeur de rayon » pour prendre en compte le nombre de km parcourus (à défaut, si l'on raisonne sur la base d'un coût moyen du drop sans différenciation selon la valeur du rayon, les tournées de proximité ne seront pas forcément optimisées)</li> </ul>

# Commercial

## Commercial

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<p><b><u>Proposition SNDP - MLP :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ad valorem</u> : % VAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractère incitatif pour le commercial, solution conforme à la pratique observée dans la majorité des secteurs (la rémunération du commercial est souvent basée sur sa capacité à délivrer un chiffre d'affaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette approche revient à verser une rémunération même si cette fonction n'est pas remplie par le dépositaire → il est donc fondamental de mettre en place un système de régulation</li> </ul>
<p><b><u>Proposition Presstalis :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Commercial titre</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fixe</i> : coût minimum à la parution</li> <li>• <i>Variable</i> : coût à la parution réglée en fonction de tranches de diffuseurs</li> </ul> </li> <li>• <u>Commercial réseau</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fixe</i> : nombre de diffuseurs par animateur commercial</li> <li>• <i>Variable</i> : part « incentive » couvrant les objectifs annuels fixés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partie « incentive » motivante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à mettre en œuvre</li> </ul>

# Frais de structure

## Frais de structure

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<p><b><u>Proposition SNDP - MLP :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>UO + ad valorem</u></li> <li>• <u>Coût de l'UO :</u> Tarif à l'exemplaire manipulé -&gt;+ <u>Ad valorem :</u> % du VAF (modulable en fonction de la taille du dépôt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rémunération en % du VAF oblige le dépositaire à optimiser ses coûts de structure (si dépassement il ne sera pas remboursé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de corrélation entre le coût de structure et un % de VAF</li> </ul>
<p><b><u>Proposition Presstalis :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>UO</u></li> <li>• <u>Coût de l'UO :</u> Quote-part fixe comprenant : -&gt;les coûts et charges d'immobilier (loyer moyen par région) -&gt;les frais généraux -&gt;la marge consentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les coûts et charges d'immobilier: importance de la prise en compte d'un loyer moyen par région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les frais et charges d'immobilier seront très différents d'un dépôt à l'autre</li> </ul>

## Mission financière

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<b><u>Proposition SNDP - MLP :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Non distinguée séparément</i></li> </ul>		
<b><u>Proposition Presstalis :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ad valorem</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction Ducroire (prise en compte de la responsabilité réelle du dépositaire)</li> </ul>	

# 4

## Réflexions sur les différents systèmes de rémunération

Réflexions sur les différents systèmes de rémunération 20

# Réflexions sur les différents systèmes de rémunération

## Avantages et inconvénients des différents systèmes : unités d'œuvre vs ad valorem

- Chaque système présente des avantages et des inconvénients, et un système différent pourra être préconisé pour chacune des principales missions du dépositaire

Rémunération envisagée	Avantages	Inconvénients
<b><u>Ad valorem</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche non inflationniste</li> <li>• Préservation du caractère variable et prédictible de la charge</li> <li>• Simplicité de mise en œuvre et de contrôle</li> <li>• Approche particulièrement pertinente pour la rémunération de l'effort commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne reflète pas la réalité économique des coûts réellement supportés par les dépositaires</li> <li>• Ne permet pas de distinguer les flux aller et flux retour</li> <li>• Met en danger la pérennité du système de distribution niveau 2, dans un contexte de baisse structurelle du marché de la presse</li> </ul>
<b><u>Unités d'œuvre</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche plus conforme à la réalité économique s'agissant notamment des coûts de transport</li> <li>• Transparence des coûts</li> <li>• Neutralité du système</li> <li>• Permet de faire émerger des économies dans le cadre du respect du schéma directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche inflationniste (indexation ou renégociation)</li> <li>• Approche plus complexe à mettre à œuvre</li> <li>• Peut ne pas inciter à l'amélioration de la performance des dépositaires sans la mise en place d'un modèle de régulation complexe</li> <li>• Approche susceptible de générer un risque de dé-péréquation</li> </ul>

2, avenue Hoche 75008 – Paris  
Tél. : 01 44 15 15 15  
Fax : 01 44 15 25 50

---