

Contribution du Syndicat de la Presse Magazine **Sur l'évolution du mode de rémunération des dépositaires**

Le contexte

Le Conseil des Messageries de Presse a saisi, en son sein, la Commission des Normes et Bonnes Pratiques Professionnelles en vue de l'élaboration d'une norme ou d'une bonne pratique relative à l'évolution du mode de rémunération des dépositaires de presse.

Pour le SPM la question du mode de rémunération des dépositaires s'inscrit dans le problème plus vaste de la rénovation et de la structuration du système français de distribution de presse.

La plupart des intervenants du secteur partagent le constat d'un déséquilibre dans la chaîne de valeur de la distribution :

1. Un coût global de la distribution supporté par les éditeurs dans la fourchette européenne.
2. Une rémunération des diffuseurs (niveau 3) faible, notamment par rapport aux autres pays d'Europe, insuffisante pour maintenir le maillage du territoire et attirer de nouveaux commerçants.
3. Un coût des niveaux intermédiaires (niveaux 1 et 2) proportionnellement plus élevé, et représentant près de la moitié du coût de distribution supporté par les éditeurs.

La pierre angulaire du redéploiement du réseau de presse est donc l'augmentation de la rémunération des diffuseurs et le partage de valeur permettant de la financer.

Les plans successifs de qualification n'ont malheureusement pas permis à eux seuls d'inverser la tendance à la contraction du réseau de presse et, particulièrement, des « spécialistes de presse » si stratégiques pour la distribution des magazines.

La capacité d'investissement des éditeurs dans leur réseau de vente, pourtant nécessaire, est limitée par le recul lent mais structurel de leur activité, le marché ayant été largement affecté dans ses recettes de publicité et de diffusion par la crise des années 2008-2010.

Dans ce contexte, le SPM estime que les gains de productivité à attendre de la restructuration et de la rationalisation du système de distribution de la presse doivent être « sanctuarisés » pour leur affectation à la revalorisation de la rémunération du niveau 3.

Le coût global (N 1 + N 2) doit continuer à baisser.

La situation du niveau 1

Presstalis

L'adaptation de Presstalis aux nouvelles données de la distribution (baisse des quantités, concurrence des MLP) est rendue d'autant plus nécessaire qu'elle n'a entrepris son effort que tardivement. La restructuration industrielle a été entamée avec vigueur en 2010 mais l'on sait que l'adaptation devra se poursuivre dans les mois et années à venir.

La prise en charge de la distribution des quotidiens limite la marge de manœuvre de la société dans sa dynamique de restructuration. Néanmoins, cette donnée ne doit pas être perçue et présentée comme un frein au changement.

La messagerie, confrontée depuis plusieurs années à la concurrence des MLP a du réajuster son attractivité commerciale en définissant un nouveau barème éditeurs, qui prévoit notamment à terme une baisse de son coût d'intervention.

Le barème éditeurs en vigueur depuis le 1^{er} octobre 2010 prévoit deux modalités de rémunération : une grille de frais liés à l'activité physique évaluée en unités d'œuvre (parution, palette, paquet, nombre d'exemplaires), une part ad valorem de 5,20% des ventes montant fort, cette part devant baisser à 3,20% au 1^{er} juillet 2012.

MLP

La messagerie MLP a un barème éditeurs fondé en partie sur une commission sur les ventes et en partie sur des frais de mise en diffusion proportionnels au nombre d'exemplaires et aux volumes distribués.

La situation du niveau 2

Les dépôts de presse qui ont été des entreprises rentables pendant de nombreuses années se trouvent aujourd'hui, pour un certain nombre d'entre eux, dans une situation économique tendue, les causes communes étant connues : baisse des ventes, inadaptation des charges à l'évolution des recettes, hausse des coûts de transport, parfois aggravée par l'extension des périmètres de livraison en fonction des rattachements.

La réflexion sur le mode de rémunération du niveau 2 doit se nourrir de l'analyse du rôle du dépôt dans la chaîne de valeur de la distribution.

La mission du dépositaire

Restreindre le rôle du dépositaire à un pur outil logistique serait une erreur car cela ne correspond ni à la réalité actuelle de nombre de dépôts, ni aux besoins à venir d'accroître fortement la dynamique commerciale du réseau.

La mission du dépositaire, outre la gestion des flux informationnels (réglage, statistiques ventes et inventus) et financiers, s'articule autour des deux axes complémentaires :

1. La logistique pure, c'est-à-dire l'approvisionnement des diffuseurs situés dans son périmètre d'intervention,
2. Le marketing du niveau 3, c'est-à-dire le développement, la gestion et l'animation du réseau de diffuseurs situés dans son périmètre d'intervention et placés sous sa responsabilité,

La problématique du réseau des dépositaires

La problématique n'est pas, si l'on ose dire, qu'un simple problème de rémunération.

L'activité des dépôts génère principalement trois séries de coûts :

- ceux liés à la gestion du dépôt et des flux au sein du dépôt
- ceux liés à sa mission commerciale
- ceux liés à la logistique de livraison

Les deux premières séries relèvent clairement des décisions individuelles d'organisation par le dépositaire. Elles ne sauraient être garanties, ce qui le dégagerait de sa responsabilité d'entrepreneur.

Par contre la dernière série réfère à des coûts subis en fonction de sa zone exclusive d'intervention.

Il est de portée commune de comprendre que les coûts logistiques ne sont pas les mêmes selon que l'on est, par exemple, dans une zone réduite, de population concentrée, ou au contraire dans une zone large, de population disséminée.

Les déterminants de ces coûts pour chaque dépositaire sont donc les caractéristiques géographiques et sociologiques de sa zone de distribution, principalement :

- distance parcourue pour livrer l'ensemble de ses diffuseurs
- nombre de diffuseurs (nombre de « drops »)

A noter que l'allocation entre Niveau 1 et Niveau 2 des recettes liées aux frais de conditionnement du flux aller et aux frais de retour des invendus mérite d'être réexaminée.

Les travaux du Conseil Supérieur des Messageries de Presse, auxquels ont participé tous les intervenants du secteur, ont montré que l'organisation actuelle n'était plus adaptée aux besoins et qu'un nombre de dépôts inférieur à 100 serait optimal, en lieu et place des quelques 150 dépôts actuels.

Le schéma directeur qui a été établi à partir de ces travaux montre clairement le chemin à suivre et constitue la feuille de route de la restructuration.

Face à un nouveau paradigme, il serait irréaliste de croire que les autres partenaires puissent accepter de nouvelles prises en charges financières. Face à la crise et au recul structurel des ventes, les éditeurs ont entrepris des restructurations souvent dans la douleur, redéfini leur portefeuille titres, leurs effectifs, leur organisation.

Presstalis, de son côté, a entrepris un vaste plan de réduction des coûts en 2010, mais a aussi été amené à repenser sa stratégie long terme, notamment pour identifier d'autres marchés que la presse où son savoir-faire de logisticien pourrait se valoriser et se monétiser.

De même chez MLP, la prise en mains des dépôts rachetés ou en coopération a commencé à se traduire, semble-t-il, par des économies de coûts (de 0,2 à 1 point – source MLP)

La rémunération des déposataires n'est qu'un aspect du problème, certes important mais pas unique, de cette restructuration. Les déposataires subissent les mêmes lois économiques que les autres opérateurs du secteur ; ils ne peuvent s'exonérer d'une réflexion de fond sur leur métier, leur organisation, leurs méthodes de dynamisation commerciale du réseau des diffuseurs, mais aussi sur les nouveaux débouchés que leur savoir-faire logistique permet.

Le mode de rémunération du déposataire

Le mode de rémunération actuel s'insère dans un cadre législatif et réglementaire précis :

- La loi du 27 janvier 1987 édicte le principe d'une rémunération des agents de la vente par un pourcentage des ventes.
- Le décret du 9 février 1988 définit le montant maximum de ce pourcentage (23 à 24% selon les cas).
- Le décret du 25 novembre 2005 (venant modifier le décret du 9 février 1988) autorise une majoration des taux de commission des agents de la vente par convention, pour autant que ces majorations soient subordonnées à des critères objectifs, transparents, équitables et non discriminatoires.

Aujourd'hui, le pourcentage payé au déposataire est, avant transport, de l'ordre de 7,1% pour les titres Presstalis et de 7,7% pour les titres MLP.

Le débat sur la rémunération des déposataires confronte deux modalités différentes :

1. La rémunération dite ad valorem, exprimée en pourcentage des ventes (système actuel)
2. La rémunération dite en unités d'œuvre, la prestation de chaque déposataire étant mesurée objectivement à travers des critères quantitatifs, comme par exemple le nombre de paquets, leur poids, le nombre de tournées, les kilomètres parcourus, le nombre de points de livraison.
La rémunération ad valorem présente, outre son caractère légal, l'avantage de la lisibilité et de sanctionner l'effort commercial du déposataire. Mais son inconvénient, si elle n'est pas modulée, est de méconnaître la disparité régionale des coûts.

La rémunération en unités d'œuvre présente l'avantage de faire apparaître clairement les distorsions de coûts existants d'un dépôt à l'autre et donc de permettre de couvrir de façon différenciée les coûts logistiques de chaque déposataire. En outre elle constitue une protection contre les politiques de prix déflationnistes pratiquées par certains éditeurs.

A l'inverse la rémunération par unités d'œuvre présente de sérieux inconvénients:

- elle méconnaît le rôle commercial du dépositaire car elle déconnecterait le travail du dépositaire de sa mission de développement des ventes.
- elle incite à l'immobilisme et freine toute velléité de restructuration à partir du moment où les coûts sont couverts.
- elle porte en elle les germes de l'indexation et donc d'une aggravation des coûts au lieu d'une baisse nécessaire. et
- elle implique de plus, au plan juridique, une modification du cadre légal.

Dans le débat sur la rémunération, il ne faut pas oublier qu'aux deux bouts de la chaîne de valeur l'éditeur et le diffuseur final, ne sont rémunérés que par un rapport sur les ventes. C'est la loi commune et il serait étrange que les opérateurs logistiques bénéficient d'un régime dérogatoire les mettant hors de toute sujétion économique.

Enfin, la rémunération par unités d'œuvre présente deux obstacles majeurs qui en font une solution inadaptée :

1. **Une définition difficile de la valeur de l'unité d'œuvre** : cela ne saurait être le coût constaté du dépôt, ni même de la moyenne d'un ensemble de dépôts, car rien ne dit que ces coûts soient optimisés. La difficulté méthodologique, source de longues discussions entre les partenaires, sera alors de définir, pour chaque poste concerné, un coût standard, qui devra donc être celui d'un dépôt bien géré. Toute variation d'un indice, par exemple le prix de l'essence, obligerait alors à recalculer le ou les unités d'œuvre, et à tout le moins, de nouvelles négociations entre partenaires.
2. **La remise en cause de la péréquation qui est le fondement du système coopératif** : l'affectation à chaque publication de ses seuls coûts risquerait de pénaliser fortement les petits titres dont le coût unitaire de traitement est supérieur à celui des titres de grande diffusion.

Le « point Mettling »

En mars 2010, le rapport Mettling avait préconisé une mesure d'urgence pour soulager la situation des dépositaires à travers une contribution provisoire des éditeurs de 1% du montant fort. Cette mesure, entérinée par les opérateurs jusqu'au 31 décembre 2010 a été prorogée jusqu'au 30 juin 2011.

Ce « point Mettling » a permis ainsi à tous les dépositaires de voir leur chiffre d'affaire progresser considérablement et mécaniquement de l'ordre de 11%. Pour certains ce surplus était vital, pour d'autres il était superflu. En ce sens, le point Mettling aura constitué une subvention (temporaire) globale au secteur mais aucunement une aide à ceux des dépositaires qui supportent des coûts de distribution supérieurs à la moyenne.

Il n'est donc pas la solution au problème des coûts de transport d'un certain nombre de dépositaires.

Le cas des SAD

L'intervention des messageries dans le niveau 2 des dépôts est largement connue pour Presstalis, qui contrôle les SAD dans les grandes villes et de nombreux dépôts en villes moyennes via Soprocom. Son concurrent MLP s'est impliqué plus récemment en rachetant quelques dépôts et en fédérant un certain nombre de dépôts sous la bannière du réseau Alliance.

Les SAD bénéficient jusqu'à présent d'une sur-rémunération de 3% par rapport aux autres dépositaires. Ce traitement spécifique est d'autant moins compréhensible que les SAD desservent des zones de forte concentration de population. Sans méconnaître les origines sociales historiques de cette sur-rémunération, le traitement des SAD doit rejoindre la grille d'analyse commune.

Pour le SPM, la réflexion sur l'évolution du mode de rémunération doit porter sur la totalité des dépôts participant à la distribution de la presse, y compris les SAD.

Les propositions du SPM

Les principes

- La tarification doit **refléter la réalité différenciée des coûts logistiques** de chaque type de dépositaire, mais sans reprendre la complexité et la finesse des grilles d'analyse qui auront servi à leur définition. afin que les coûts de distribution puissent être simulés et que la facturation puisse être aisément contrôlée.
- La tarification doit inciter les dépositaires à **développer les ventes dans leurs zones**, et leur laisser la responsabilité d'adapter leurs structures et leurs frais généraux à l'évolution de leurs recettes. En particulier, la nouvelle tarification ne doit pas comporter de formules de revalorisation automatique des rémunérations.
- La rémunération supplémentaire temporaire du niveau 2, consentie en urgence jusqu'à la fin décembre 2010, puis prorogée jusqu'au 30 juin 2011, n'a pas vocation à être pérennisée ; elle ne devra donc pas être reconduite après la date fixée. Au contraire, les parties doivent **travailler à une baisse globale des coûts du niveau 2**, en s'attaquant prioritairement aux foyers de surcoût identifiés (SAD, SPPS, organisation et nombre des dépôts). **Dans ce cadre, une égalité de rémunération des dépositaires doit être instituée, quelque soit la messagerie concernée.**
- Par souci de transparence et pour en faciliter le contrôle, la facturation de chacune des sociétés de messageries devra **distinguer clairement ses coûts propres de niveau 1 des coûts du niveau 2** et de ceux du niveau 3.

En application de ces principes :

- La logique de rémunération du niveau 2 doit être un outil d'accélération de la modernisation.
- **Le SPM est favorable au maintien de l'ad valorem, à l'exception** de la prise en compte du transport, variable discriminante, qui doit être analysée sur la base des unités d'œuvre, ainsi que la facturation des frais de conditionnement du flux aller et des frais de retour des invendus.

Les propositions concrètes

1. **Etablir un objectif à moyen terme de baisse du coût d'intervention du niveau 2, à périmètre de prestations identique, et sans dégradation de leur qualité :**

Rappelons qu'au-delà de la suppression du « point Mettling » au 30 juin 2011, l'objectif des éditeurs reste la baisse du coût moyen des dépositaires indépendants de l'ordre d'1/2 point supplémentaire à l'échéance de 2/3 ans, et, en parallèle, celle de 3 points de la commission SAD.

2. **Maintenir l'ad valorem en tant qu'élément déterminant** de la rémunération des dépositaires
3. Considérer (indépendamment des frais de conditionnement et de retour invendus) le **coût du transport** et lui seul en tant qu'élément susceptible d'être évalué en unités d'œuvre, et donc d'être valorisé différemment d'une situation à l'autre. A ce titre le SPM retient la proposition qui a été faite d'un calcul des coûts de transport en unités d'œuvre, puis reconstitution en ad valorem. Faisant l'objet d'une facturation différenciée, ce coût pourra être éventuellement être réexaminé lors d'un point d'étape à l'échéance précitée.
4. Accélérer la mise en œuvre du **plan de restructuration du niveau 2** dans la continuité des travaux du CSMP

10 mars 2011