

CONSEIL SUPERIEUR DES MESSAGERIES DE PRESSE

**DEFINITION DE L'OPTION STRATEGIQUE POUR LE SYSTEME D'INFORMATION DE
LA FILIERE, PREALABLEMENT A L'ETABLISSEMENT DU CAHIER DES CHARGES**

ARTICLE 18-5 DE LA LOI DU 2 AVRIL 1947

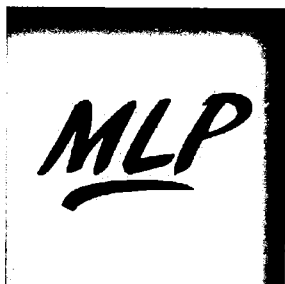
ANNEXES DE LA SYNTHESE DES RESULTATS DE LA CONSULTATION PUBLIQUE

ARTICLE 8-4 DU REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL SUPERIEUR DES MESSAGERIES DE PRESSE

VOLUME 2

- Contribution de MM. COCHI et ANDRE / Messageries lyonnaises de presse (MLP)

Annexe 8 - Contribution de MM. COCHI et ANDRE / Messageries lyonnaises de presse (MLP)



Contribution de la Coopérative MLP Messageries Lyonnaises de Presse

*Représentée par
Jean-Claude Cochi,
Président du Conseil d'Administration de la Coopérative*

*faisant suite à la consultation publique du
Conseil Supérieur des Messageries de Presse relative à :*
***« Définition de l'option stratégique pour le système
d'information de la filière, préalablement à
l'établissement du cahier des charges »***

Contribution MLP

Table des matières

Précisions liminaires.....	3
1 - L'irrecevabilité de la procédure	4
2 - La question cachée du choix du modèle de distribution	9
3 – La contestation des conditions d'analyse de l'étude Ernst & Young	11
4 - La recommandation initiale de MLP et des éditeurs (validée en intercoopérative).....	17
5 - L'alternative envisageable au scénario précédent : la cohabitation	18
6 - Ce que MLP ne peut pas accepter : un choix imposant la solution Presstalis à l'ensemble de la filière	19
7 - ANNEXES : Détail des contestations relatives à l'étude Ernst & Young	20

Précisions liminaires

Le 21 mars 2014, le CSMP nous avertissait que s'ouvrait pour 18 jours une consultation publique sur le sujet du choix stratégique des systèmes d'information de la filière intitulé « **Définition de l'option stratégique pour le système d'information de la filière, préalablement à l'établissement du cahier des charges** ».

On aurait espéré que la feuille de route soit tracée selon une logique différente comme « **établissement du cahier des charges préalable à la définition des options stratégiques pour les systèmes d'information de la filière** ». Mais il n'en est rien, on va bien commencer par choisir l'option stratégique, et ensuite sera défini un cahier des charges. C'est la logique, ou plutôt la stratégie choisie par le CSMP.

Certains pourraient y voir de l'approximation ou de la précipitation, mais on peut aussi penser, au contraire, qu'il s'agit d'une nouvelle étape pour organiser la régulation totale et la structuration monopolistique de la distribution de la Presse.

Nous espérons être contredits par les faits, mais il s'agit bien là pour le CSMP d'arrêter des choix qui devraient supprimer toute différence entre les acteurs, de niveau 1, comme de niveau 2 : un seul et unique modèle irréversible, qui portera atteinte à la pluralité de la presse et de sa distribution.

Ce projet fait suite à une série de décisions qui s'inscrivent toutes, sans exception, dans une logique qui, sous prétexte de préserver Presstalis, a pour conséquence de précipiter la perte des autres acteurs : éditeurs, diffuseurs spécialistes, dépositaires indépendants et MLP.

Les menaces deviennent maximales pour toute la presse magazine et, à commencer, pour MLP qui tient en conséquence à alerter l'ensemble des acteurs, y compris l'Autorité de Régulation de la Distribution de la Presse et les pouvoirs publics.

Dans le cadre de la consultation engagée par le CSMP sur les systèmes d'information (SI) de la filière, MLP tient à affirmer son opposition totale, autant sur la forme, que sur le fond, aux conditions dans lesquelles l'organe censé faire respecter un équilibre d'intérêt général, s'apprête en fait à organiser le choix d'une solution qui va mettre à mal l'ensemble de la filière et, ce faisant, l'entreprise qu'il est supposé servir.

Alors que MLP et ses éditeurs ont accompli des efforts de solidarité considérables depuis plusieurs années¹, force est de constater qu'ils sont confrontés à un projet global du CSMP qui conduit à l'exclusion de MLP et des dépôts indépendants du marché.

Sur le sujet spécifique des systèmes d'information, il est essentiel de rappeler qu'au terme de la loi du 20 juillet 2011, qui est venue modifier la loi Bichet, le CSMP n'a pas, dans ses prérogatives, de faire un choix entre des solutions, ni même de procéder à un choix d'option stratégique, mais d'établir un cahier des charges auquel doivent se soumettre des solutions ou des choix d'options.

¹ Depuis l'adoption du Schéma Directeur en novembre 2011 par le CSMP et en tenant compte des charges contraintes qu'ils ont dû acquitter (investissements N2 et charges de restructuration, péréquation, sur-rémunération du niveau 2, redevance Presse 2000), MLP et ses éditeurs ont engagé plus de 70 millions d'euros en moins de 4 ans, soit l'équivalent d'une année du chiffre d'affaires de la Coopérative !

Il est également substantiel d'apprécier comment l'ensemble des décisions du CSMP depuis juillet 2011, dont la lettre de mission confiée au cabinet Ernst & Young, viennent servir les intérêts de Presstalis.

MLP, qui avait pris la précaution d'alerter le CSMP dès le début de la mission Ernst & Young, regrette que la procédure engagée, y compris le rôle assigné à ce cabinet, soit une consultation de forme, dont l'absence de transparence et de partage de décision avec les acteurs concernés, pose une nouvelle fois la question du fonctionnement du CSMP vis-à-vis des communautés d'éditeurs, de dépositaires et de diffuseurs.

1. L'irrecevabilité de la procédure

1.1. Sur le fond

1.1.1. Le CSMP ne respecte pas le cadre qui lui est fixé par la loi en matière de systèmes d'information.

Comme le CSMP l'avait d'ailleurs explicitement relevé lui-même dans ses écrits, la loi est très claire :

Aux termes de l'article 18-6 (5°) de la loi n°47-585 du 2 avril 1947, le Conseil Supérieur des Messageries de Presse « établit un cahier des charges du système d'information au service de l'ensemble des messageries de presse et de leurs mandataires, garantissant à tout éditeur, quelle que soit sa messagerie, l'accès aux informations relatives à l'historique des ventes et des fournitures pour chacun de ses titres, au niveau de chaque point de vente. Ce cahier des charges inclut le schéma d'organisation des flux financiers dans l'ensemble de la chaîne de distribution et les conditions de leur sécurisation »

In fine, le CSMP a décidé, non pas d'exécuter sa mission mais de « *[Définir] l'option stratégique pour le système d'information de la filière, préalablement à l'établissement du cahier des charges* », comme exposé dans le cadre de la consultation publique qui fait l'objet de la présente contribution.

Le CSMP est ainsi en rupture avec sa mission, et se comporte comme un acteur privé imposant à d'autres (les messageries et, à travers elles, les éditeurs, les dépositaires et les diffuseurs) une « stratégie » sur un sujet qui relève d'un des éléments de différenciation clés de la concurrence, et de la liberté des acteurs.

MLP demande donc la suspension immédiate de la procédure engagée et a décidé d'alerter directement l'ARDP et le Commissaire du Gouvernement afin que l'ordre des choses soit rétabli.

Elle demande à ce que le CSMP fasse établir un cahier des charges auquel devront répondre les systèmes d'information des messageries, des dépositaires et, le cas échéant, des détaillants de presse.

1.1.2. Sur la raison et l'urgence

Le CSMP justifie sa procédure en raison « *des vives préoccupations de l'Etat, relatives au retard pris dans la mise en œuvre de la réforme industrielle de la filière de distribution de la presse, formulées le 24 juillet 2013 par Madame la Commissaire du Gouvernement et de l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale du 3 octobre 2013 «de la mise en œuvre de la nouvelle organisation industrielle de la filière ».*

Ceci faisait suite à un rapport du CSMP (via la Commission de suivi de la situation économique et financière des messageries) qui avait souligné, dans son avis du 11 juillet 2013, que « *malgré l'urgence reconnue d'une mise à niveau du système informatique commun à l'ensemble du réseau de distribution, les dirigeants des messageries restent encore imprécis sur les progrès effectués dans la mise en œuvre d'un projet de rénovation du système informatique ».*

En vérité, le CSMP savait parfaitement que, depuis de nombreux mois, des décisions avaient été prises par les éditeurs en réunion inter-coopérative suite à l'étude PwC (PricewaterhouseCoopers) - rapport final remis en novembre 2012.

Il savait aussi que MLP était en train de faire évoluer son système d'information conformément aux décisions des éditeurs de l'Intercoop, mais que Presstalis refusait de réaliser les interfaces d'interopérabilité indispensables au déploiement de l'application MLP sur le niveau 2.

Toutefois, entre la date de remise du rapport du CSMP du 11 juillet 2013, et son Assemblée Générale du 3 octobre 2013, Presstalis - sans prévenir MLP ni les représentants de l'intercoopérative - va solliciter la société Capgemini afin d'instruire, entre août et octobre 2013, une étude approfondie, mobilisant plusieurs consultants à plein temps afin d'étudier un nouveau scénario informatique.

Fin septembre, MLP finit par être informée de l'existence de cette étude que Presstalis lui présente le 8 novembre 2013.

MLP émet immédiatement des réserves et rappelle que ce schéma et ce périmètre avaient été écartés par les éditeurs à la suite du rapport PwC. Presstalis explique que ce projet est aligné sur ses nouvelles procédures industrielles, lesquelles laissent présager l'exclusion à terme des dépôts mandataires tels que définis dans le schéma directeur.

Presstalis souligne que ce schéma lui est indispensable, et sera, dans tous les cas, mis en œuvre dans son organisation, « *MLP pouvant ne pas s'y associer* » (Sic).

MLP expose en conséquence qu'elle n'adoptera pas ce schéma mais indique qu'elle ne s'opposera pas à sa mise en place chez Presstalis si le système d'information développé (1) est interopérable, (2) ne modifie pas le schéma directeur niveau 2, et (3) ne conduit pas à de nouvelles charges pour MLP ou à de nouveaux freins anticoncurrentiels.

Entre-temps, MM. Francis Morel et Carmine Perna sont désignés par le CSMP afin de produire un rapport sur les systèmes d'information de la filière. Ils ont finalement présenté un pré-rapport intitulé « ***Pistes pour une réforme de nature à assurer la pérennité du système de distribution de la presse*** ».

Ce pré-rapport s'avérera finalement peu centré sur les systèmes d'information (2 pages sur les 11 qui le constituent), les SI n'étant qu'un outil au service d'une organisation commerciale, financière et industrielle complexe dans un marché baissier.

On notera que le pré-rapport rappelle notamment le choix fait en intercoopérative par les éditeurs en faveur d'un schéma composé d'un périmètre consensuel, sur la base des applicatifs MLP, et de périmètres résiduels propres à chaque messagerie.

Ente autres recommandations, le rapport Morel-Perna précise qu'il faudra étudier les modifications de cahier des charges que pourraient induire les systèmes des uns et des autres.

Mais surtout, le pré-rapport pose des questions ouvertes dont les réponses pourraient être extrêmement structurantes et bouleverser totalement le cahier des charges que doivent adresser les systèmes d'information : logistique, schéma de distribution, synergie avec d'autres moyens de distribution de la presse.

MLP tient donc à préciser qu'elle n'a pris aucun retard sur les développements devant aboutir à la mise en œuvre du système d'information requis par les éditeurs réunis en inter-coopérative et, bien au contraire qu'elle déplore le retard global de cette mise en œuvre.

Elle regrette aussi le refus de Presstalis de créer les interopérabilités nécessaires ce qui n'a pas permis de tester son développement sur 100% de l'activité presse (Presstalis + MLP) même si tous les experts s'accordent à dire que ce ne serait sans doute qu'une formalité.

Si un choix contradictoire aux décisions prises en intercoopérative était fait et imposé à MLP, le CSMP devra en appréhender les conséquences économiques, industrielles et financières, y compris en ce qui concerne de nouveaux et coûteux retards de mise en œuvre du schéma directeur niveau 2.

Si des délais supplémentaires, et donc des retards, ont été générés par le refus de Presstalis de s'inscrire dans le schéma choisi par les éditeurs, ils sont désormais accentués par la démarche initiée par le CSMP, qui diffère la question du cahier des charges et s'expose à des procédures juridiques du fait de l'insécurité qu'il a créée en connaissance de cause. Le CSMP ne tient aucunement compte des décisions et avis rendus par l'Autorité de la Concurrence (ADLC) qui concernent, soit spécifiquement, soit accessoirement, le sujet des systèmes d'information (voir notamment décisions 08D04, 07D32, 06D16, 03MC04).

MLP tient à rappeler que les points 72, 74, 83, 85, entre autres, de la décision 08D04 qui fixe les engagements pris par NMPP/Presstalis ne permettent pas la mise en œuvre du projet Presstalis sans l'accord formel de MLP, et selon un préavis et donc un délai établi, et que le point 58, parmi d'autres, étend au moins cette obligation vis-à-vis du SNDP.

Enfin, le point 83 de la décision conduit MLP à s'interroger sur la justification du montant de la redevance désormais acquittée au regard des informations communiquées sur les éléments budgétaires relatifs au système d'information actuel de Presstalis, présentés dans le rapport Ernst & Young.

Pour toutes ces raisons, et comme le suggérait le pré-rapport Morel-Perna, parmi les options identifiées, il faut étudier les conditions de cohabitation des systèmes Presstalis, MLP et SNDP, afin d'éviter de supporter des retards de mise en œuvre qui vont avoir un impact économique, financier et industriel, lourd pour le secteur.

Le scénario de la cohabitation est développé au point 5 de la présente contribution.

1.2. Sur la forme

1.2.1. Le contexte de la mission du cabinet Ernst & Young

Les consultants du cabinet Ernst & Young ont commencé à exercer leurs diligences, alors même que leur lettre de mission n'avait pas été produite.

MLP a participé aux réunions de travail avec les consultants, et a compris, dès le début des échanges, que les livrables ne seraient pas « un cahier des charges », mais un choix d'applicatifs et/ou de solutions.

Les éléments de contexte et le déroulement de la procédure initiée sous l'autorité du CSMP laissent craindre par ailleurs que la démarche engagée par le CSMP n'ait d'autre sens que de conduire à une décision déjà prise en amont.

C'est pourquoi, MLP a adressé un courrier au CSMP dès le 17 février 2014 (voir copie en annexe 6), dans lequel elle s'est étonnée que, sur le plan méthodologique, et au-delà de la contradiction avec la mission légale du CSMP, l'élaboration du cahier des charges puisse être postérieure à une recommandation de solutions.

Le 17 février, en réunion de debriefing et de « pré-rapport », les consultants Ernst & Young ont confirmé que leur mission était « *un audit comparatif de solutions* » et « *non pas l'établissement d'un cahier des charges qui pourrait intervenir plus tard* ».

Devant l'insistance de MLP, les consultants ont avancé que, à la suite de leur rapport d'audit comparatif, ils établiraient ou feraient établir « *probablement dans les 3 mois qui suivraient leur rapport ou les décisions du CSMP consécutives à celui-ci, un cahier des charges de la filière* ».

En toute logique, c'est seulement une fois établi le cahier des charges que peut être auditée et vérifiée la pertinence des solutions proposées : fonctionnalités, délais, coûts d'investissement, coûts d'exploitation, etc.

MLP a souligné que cela était d'autant plus crucial que la question posée sur les options du modèle de distribution, formulée par les MM. Morel-Perna dans leur pré-rapport, était susceptible de modifier substantiellement le cahier des charges des SI.

Les auditeurs ont reconnu que cette approche était « *inhabituelle* », mais que leur mission était précise et qu'ils ne pouvaient s'en écarter.

1.2.2. Les conséquences de la lettre de mission donnée au cabinet Ernst & Young.

La lettre de mission donnée au cabinet Ernst & Young présente un **inconvenient rédhibitoire** : l'audit du cabinet Ernst & Young se fonde sur des solutions qui ne peuvent pas être comparées puisqu'elles reposent sur des procédures propres à chaque entreprise.

En effet, on ne peut comparer des solutions couvrant des périmètres différents, et ne répondant pas à un même besoin, ni à une même logique, en l'absence d'un cahier des charges précis.

MLP a, malgré tout, accepté de continuer à collaborer avec les consultants Ernst & Young, rappelant que la démarche attendue était nécessairement la suivante :

A. Elaboration d'un cahier des charges « Filière » dans le respect des spécificités et des positions concurrentielles.

B. Validation par le CSMP d'un cahier des charges « Filière ».

C. Analyse par le cabinet Ernst & Young de la couverture des 3 solutions des opérateurs pressentis par rapport au cahier des charges « Filière », ainsi que des coûts et délais d'adaptation (investissements et exploitation).

D. Etablissement du plan de financement intégrant le coût de retournement : investissements ; coûts d'exploitation, de maintenance et d'évolution du système transitoire ; coûts de restructuration, coûts des dépréciations et indemnités financières induits par le ou les nouveaux systèmes ; coûts de mise en œuvre et de déploiement, y compris formation.

E. Mise en œuvre des solutions retenues par les opérateurs concernés.

Cette démarche ne figure pas dans la lettre de mission qui a été donnée au cabinet Ernst & Young, ce qui pose un grave problème et un désaccord fondamental vis-à-vis de la procédure retenue par le CSMP.

MLP considère que la lettre de mission donnée au cabinet Ernst & Young ne répond pas au périmètre de la mission du CSMP, et qu'elle conduit à une appréciation orientée des conclusions présentées.

Elle retiendra toutefois qu'à la lumière de cette étude, le cabinet Ernst & Young a reconnu du point de vue technique la « *très bonne qualité de réponse fonctionnelle, de planning, de maîtrise des investissements et des budgets d'exploitation de la solution MLP qui apparaît stable, sûre et compétitive* ». Ce qui confirme les conclusions de l'étude PwC.

2. La question cachée du choix du modèle de distribution

Sans le dire explicitement, le CSMP traite à travers les SI la question du modèle de distribution ; la solution Presstalis dès lors où elle s'imposerait à tous les acteurs du niveau 2 (indépendants, Alliance et MLP) remet totalement en cause le schéma directeur et aurait de graves conséquences financières sous-jacentes à la procédure qu'il a engagée sur les SI.

2.1. Le modèle de distribution choisi par Presstalis pour ses « zones » n'est pas conforme au schéma directeur décidé par le CSMP et rendu exécutoire par l'ARDP.

En effet, ce modèle vise à concentrer sur un nombre réduit de plateformes (7 aujourd'hui, mais logiquement moins à terme), la préparation des livraisons des diffuseurs en enlevant cette mission aux dépositaires, en même temps que leur est retirée la responsabilité de la gestion commerciale des quantités, de l'animation commerciale et de la gestion des flux financiers. Les dépôts, actuellement mandataires, deviennent alors des entrepôts de « crossdocking » et perdent toute valeur commerciale, industrielle, financière et stratégique.

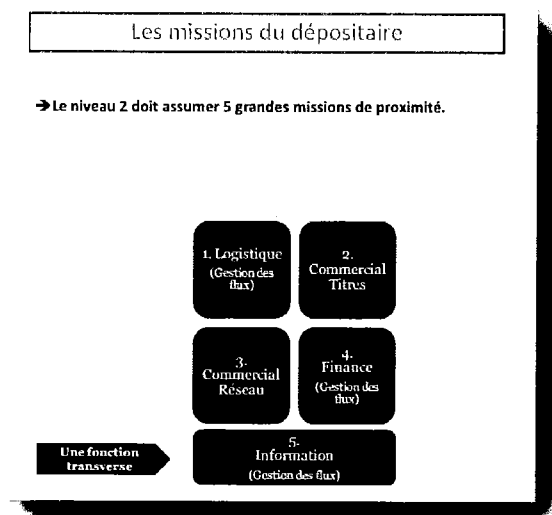
Ceci est strictement contraire aux attendus et principes actés pour la mise en œuvre du schéma directeur, comme le démontre l'extrait ci-dessous du propre rapport du CSMP adopté par son Assemblée Générale :

publics. Le Livre vert souligne également que trois conditions devraient être respectées dans le cadre de l'évolution souhaitée. Tout d'abord, il précise que les fonctions du niveau 2 doivent continuer à être assurées à ce niveau et que l'évolution mise en œuvre ne devra pas se traduire par une dépossession du niveau 2 au profit des sièges des sociétés de messageries. Ensuite, il souligne que les gains de productivité induits par cette évolution devront être affectés au financement de l'augmentation de la rémunération du niveau 3. Il s'agit ainsi de mieux équilibrer la chaîne de valeur

Ainsi :

- Le niveau 2 doit garder ses missions.
- Une « dépossession » au profit des Messageries ne saurait être tolérée.
- Les gains de productivité devraient être affectés au financement de l'augmentation de la rémunération du niveau 3.

Le cahier des charges du schéma directeur est extrêmement clair, comme illustré sur le schéma ci-dessous, extrait des propres rapports du CSMP.



Ce cahier des charges a été proposé par les éditeurs eux-mêmes, représentés par un groupe de réflexion composé de représentants de la presse magazine et de la presse quotidienne dont l'actuel Président de la Commission du Réseau au sein du CSMP.

Il a ensuite été adopté en Assemblée Générale dans le cadre du schéma directeur 2010-2015.

Toutefois, si MLP a toléré cette exception au schéma directeur, c'est « par solidarité » avec le plan de restructuration de l'acteur dominant.

Mais MLP ne peut en aucun cas accepter sa généralisation à l'ensemble du niveau 2, ce qui remettrait en cause les investissements historiques de MLP et des dépositaires indépendants, alignés sur le schéma directeur.

- 2.2. **Le projet de système d'information Presstalis, s'il devait être imposé à tous les acteurs, rendrait caduque le schéma directeur niveau 2 et mettrait notamment en danger MLP, qui a fait d'importants efforts financiers afin d'en assurer la réussite.** Ceci aurait un impact lourd sur la pluralité de la presse et sa distribution.

3. La contestation des conditions d'analyse de l'étude Ernst & Young

3.1. Le choix fait par les éditeurs a été remis formellement en cause en novembre 2013 par Presstalis

S'agissant de la chronologie des événements, nous rappelons ici les principaux jalons qui précèdent le pré-rapport de MM. Francis Morel et Carmine Perna en date du 2 décembre 2013 :

Etude du cabinet PwC conduite à partir de juin 2012 conjointement Presstalis/MLP – rapport final remis le 14 novembre 2012.

Presstalis et MLP ont étudié et validé l'opportunité de mutualiser une partie de leurs systèmes d'information dans le respect du cahier des charges du schéma directeur.

Avril 2013 : après en avoir adopté le principe en novembre 2012 puis les modalités en décembre 2012, le groupe de travail inter-coopératives (Intercoop) a entériné définitivement la mutualisation des activités informatiques des messageries au sein d'une société commune contrôlée paritairement par les deux messageries, sur la base d'un périmètre mutualisable définitivement approuvé, correspondant au « périmètre mutualisable vision consensuelle »

MLP a alors entrepris les développements applicatifs induits par cette décision.

Novembre 2013 : à contre-courant des décisions prises depuis octobre 2012, Presstalis présente un plan de rénovation IT sur un périmètre étendu à l'ensemble des fonctions alors que, dans son Avis n° 12-A-24 du 21 décembre 2012 relatif au décroisement des flux dans le système de distribution de la presse magazine, l'Autorité de la Concurrence (ADLC) préconise « le maintien d'une concurrence résiduelle sur les services à valeur ajoutée commerciaux (conseil et réglage des titres consistant à définir très finement, par exemple selon les dates, les volumes de titres à distribuer par diffuseur), financiers (récupération des recettes auprès des dépositaires, mission du croire) et d'analyse d'information.»

Cette rénovation IT Presstalis a été proposée alors que MLP s'était engagée depuis plus de 9 mois sur la solution retenue dans la continuité de l'étude PwC, et après que Presstalis ait sollicité pendant plus de 2 mois le cabinet Capgemini sans que, ni MLP, ni les membres de la réunion intercoopérative, n'en aient été informés.

3.2. Les solutions étudiées par le cabinet Ernst & Young

En référence à la lettre de mission du CSMP, dont un extrait est rappelé ci-dessous, plusieurs solutions ont été soumises à l'étude.

Une première piste sur laquelle le groupe de travail s'est penché le plus en détail consisterait à bâtir une solution commune à l'ensemble des acteurs à partir des applications développées spécifiquement par les Messageries Lyonnaises de presse (MLP), dites « Edgar », en vue d'étendre leurs fonctionnalités et de les adapter aux besoins de la distribution des quotidiens.

Une seconde solution, présentée plus récemment par Presstalis avec le concours de Cap Gemini, reposerait sur une technologie de type « *Cloud computing* » faisant largement appel à des progiciels standards.

Enfin, le Syndicat national des dépositaires de presse (SNDP) a développé une application dénommée « Réseau Presse » aujourd'hui utilisée par certains acteurs du niveau 2 pour gérer la distribution des produits « hors presse » et dont il conviendrait d'examiner les potentialités.

Or, on l'a compris, il s'agit de trois solutions très différentes :

- Celle dite « de MLP », proposant le partage d'un « périmètre consensuel » choisi antérieurement par l'Intercoop sur la base du rapport PwC, avec des systèmes résiduels messageries, notamment pour préserver les processus à valeur ajoutée et garantir une saine concurrence.
- Celle dite « de Presstalis », proposant une intégration globale de l'ensemble des besoins de la filière dans un même système piloté par un opérateur unique, sans aucun système résiduel messageries.
- Celle dite « du SNDP », proposant une solution fonctionnelle niveau 2, interopérable vers les acteurs du niveau 1 et les éditeurs, avec des systèmes résiduels messageries.

3.2.1. Le cabinet Ernst & Young a d'abord étudié le choix « des éditeurs » en faveur d'un système dit interprofessionnel, reposant sur un périmètre « consensuel » commun aux deux messageries et composé principalement des applicatifs MLP. Ce schéma implique des systèmes résiduels messageries, constitués des applicatifs couvrant le périmètre non « consensuel ».

Or, Presstalis, pour gérer son SI résiduel, indique un coût d'exploitation de 12 M€, soit un budget équivalent à 240% du budget total de fonctionnement des SI MLP !

Le cabinet Ernst & Young a retenu un montant moins conséquent, mais encore élevé, de 7 M€ (cf page 28 du rapport).

3.2.2. Le cabinet Ernst & Young a bien compris que la solution de Presstalis ne prévoyait (presque) aucun système résiduel pour MLP.

Sans avoir été consultée au préalable, et en contradiction avec les engagements pris par NMPP/Presstalis devant l'Autorité de la Concurrence, MLP serait « contrainte » d'accepter le cadre et les processus choisis par Presstalis.

Quant à la question de l'impact sur les SI des dépôts, elle n'a pas été jugée cruciale (et donc pas analysée !) ; c'est la conséquence du fait que le scénario cible de Presstalis prévoit l'exclusion à terme des dépôts mandataires du schéma de distribution.

3.2.3. Le cabinet Ernst & Young a enfin statué sur la solution du SNDP, pas assez « documentée » et entraînant un volume très élevé de systèmes « résiduels ».

3.2.4. MLP a contesté cette approche « disqualifiante » pour les scénarios SI MLP (et SNDP), et demandé que soit analysée sa solution dans sa globalité, avec un périmètre étendu à l'ensemble des fonctions, seule alternative comparable au scénario Presstalis.

Le SI MLP – périmètre étendu, dispose effectivement bien de la capacité à gérer le SI filière unique, même si cette option avait été écartée en réunion intercoopérative, sur la base de l'étude PwC.

Dans le même temps, une lettre en date 17 février 2014 a été adressée au CSMP sur le sujet de l'absence de cahier des charges, et une lettre en date du 18 février 2014 a été adressée au cabinet Ernst & Young, avec copie au CSMP, sur les désaccords d'approche.

Le cabinet Ernst & Young a finalement accepté de reconsidérer son analyse en appréhendant dans « l'urgence » la solution MLP - périmètre étendu.

Les consultants n'ont pas retenu en l'état les éléments budgétaires transmis par MLP, allant jusqu'à doubler arbitrairement l'estimation des investissements requis, ce qui coïncide étonnamment à aligner le montant d'investissements de la solution MLP sur celui de Presstalis.

3.3. Conclusions

Le cabinet Ernst & Young recommande la solution Presstalis conçue avec l'aide de Capgemini, un cabinet de consultants qui avait racheté en 2000 la branche Conseil Ernst & Young.

Il est donc privilégié une solution sous forme de promesse, qui fait table rase de l'existant, et utilise une feuille blanche comme point de départ.

Un discours qui détone « il n'y a pas besoin de cahier des charges préalable, on en fera un après ! », qui sert la forme de procédure engagée par le CSMP, alors que l'ensemble des professionnels s'accordent à dire que « le cahier des charges est un préalable à tout projet informatique ».

Faut-il rappeler qu'un cahier des charges sert à formaliser les besoins et à les expliquer aux différents acteurs. Il fait ainsi apparaître le besoin de manière fonctionnelle, indépendamment de toute solution technique, il expose le « Quoi », pas le « Comment ».

3.3.1. La solution « Cloud » Presstalis est présentée comme flexible, « permettant de variabiliser les coûts en fonction des volumes puisque les solutions sont facturées à l'usage » ... encore faut-il que l'usage facturé corresponde effectivement à l'activité et non aux modules activés, ni au nombre d'utilisateurs, comme c'est souvent le cas chez les fournisseurs de progiciels !

On soulignera qu'il subsiste un plancher « inflexible » non « variabilisable », évalué par Presstalis à environ 25% du budget total.

On aurait aimé disposer d'une courbe de variabilité des charges en fonction de l'activité, car les chiffres présentés page 54 du rapport laissent notamment peser un doute sérieux sur la réalité de la variabilité du poste « Maintenance corrective et évolutive des solutions + Exploitation IT + Support », évalué à un peu moins de 4 M€.

3.3.2. Nous avons relevé en Annexe 5 d'importants oublis dans le bilan économique de la solution « Cloud ».

Nous en reprenons les principaux éléments ci-après :

- Dans le tableau page 54 du rapport, le cabinet Ernst & Young précise des hypothèses de chiffrage ayant un impact non négligeable sur l'équation économique du scénario :
 - Investissements hors coûts internes Presstalis (métiers et IT).
On en déduit donc, investissements hors coûts internes MLP (métiers et IT).
Les coûts d'investissement pourraient bien exploser. Pour donner un ordre d'idée, une trentaine de personnes mobilisées sur le programme de transformation représentent un coût d'investissement de plus de 3 000 k€/ an, soit plus de 4 500 k€ pour une durée estimée de 18 mois, avec un risque fort de dépassement puisque cette durée est jugée « ambitieuse » par le cabinet Ernst & Young.
 - Hors coûts d'exploitation SAP MLP.
 - Hors coûts liés aux domaines RH Presstalis et MLP.

Les budgets présentés sont donc **très partiels et ne reflètent pas la réalité des coûts de ce scénario.**

A noter que les coûts globaux de fonctionnement des solutions mises en œuvre en interaction avec la technologie SAP, donc bien au-delà du seul progiciel SAP, peuvent être évalués à 30% du coût de fonctionnement de la DSI MLP, soit **1 500 k€/an.**

- ✓ L'étude du scénario « Cloud » Presstalis ne prend pas en compte le périmètre SAP MLP, ce qui risque de poser des **problèmes d'intégrité de la solution globale, à cause de la nécessaire duplication des environnements SAP, de la nécessaire redondance des référentiels, et des nombreuses interfaces incontournables que cela induit.**
- ✓ L'étude du scénario « Cloud » Presstalis ne prend pas en compte le portail MLP, porte d'entrée des offres de services MLP, avec un catalogue de prestations de services géré dans SAP.
- ✓ Enfin, l'étude du scénario « Cloud » Presstalis ne fait pas apparaître le chantier de migration des données.

Les différents points soulevés remettent en cause la complétude des évaluations budgétaires du tableau page 54 du rapport, ainsi que le bilan économique de la solution « Cloud » Presstalis :

- Des coûts d'investissements supplémentaires restent à inscrire, dont notamment les coûts internes Presstalis / MLP, à hauteur d'au moins 4 500 k€.
- Des coûts de fonctionnement supplémentaires restent aussi à inscrire, dont notamment les coûts des solutions SAP MLP, à hauteur de 1 500 k€/an.
- Les estimations reposent sur l'hypothèse structurante de besoins « cible » standardisés et simplifiés, qui doivent encore être précisés dans un cahier des charges : « l'analyse détaillée des besoins existants et des besoins cible n'a pas été réalisée », par ailleurs « l'analyse de la couverture de ces besoins en standard ou en spécifique n'a pas été réalisée » (cf points faibles identifiés page 53 du rapport)

Il subsiste donc un risque important de non couverture de certains besoins par des solutions standard, ce qui aurait un impact manifeste sur les coûts et les délais.

3.3.3. Le cabinet Ernst & Young disqualifie la solution MLP - périmètre étendu, qui n'est pas décrite en langage consultant, qui est trop concrète, qui ne repose pas sur des progiciels en mode Saas...

Ce plein de critiques comporte de graves inexactitudes (cf Annexe 2).

Par ailleurs, les investissements supplémentaires inscrits par le cabinet Ernst & Young sont, en quasi-totalité, sans fondement. (cf Annexe 3).

Nous en reprenons les éléments majeurs ci-après :

- ✓ La couverture fonctionnelle du SI MLP, détaillée en annexe du rapport pages 12 à 14, est totalement assurée par moins de 50 applications, et non par une multitude d'applications, qui induit en conséquence une sérieuse erreur d'appréciation !
- ✓ Les interfaces du SI MLP sont standardisées, contrairement aux écrits du cabinet Ernst & Young, puisque MLP utilise la solution du marché Oracle Data Integrator (ODI) pour intégrer de manière totalement efficace et sécurisée ses flux logistiques avec SAP, et piloter l'ensemble des interfaces, dont le nombre est inférieur à 60.
- ✓ L'infrastructure du SI MLP est composée uniquement de 3 technologies : SAP, iSeries, serveurs Web.
Sur ces technologies, ont été implémentés des **progiciels référents** dans leur domaine :
 - La solution MLP - périmètre étendu est notamment articulée sur le progiciel **SAP**, qui intègre l'ensemble des référentiels (titres, réseau...), les modalités financières (barèmes éditeurs, schémas de prix réseau), les flux logistiques en interaction avec la facturation éditeurs et la facturation réseau, ainsi que la facturation transport...

- Les process industriels flux aller, invendus, gestion du réassort, sont basés sur des solutions industrielles « standards » du marché : machines de préparation flux aller TWI, Opsio, WMS Infolog/Generix...
- Les applications destinées à des tiers (éditeurs, dépositaires, diffuseurs, transporteurs...), sont, quant à elles, construites sur des technologies Web, **parfaitement agiles et évolutives.**

3.3.4. **On notera que la feuille de route donnée au cabinet Ernst & Young l'a conduit à survoler l'étude de la solution SNDP, sans même prendre le temps d'évaluer le coût des systèmes résiduels messageries de cette solution. Ceci atteste, si cela était encore nécessaire, que la suppression des dépôts fait partie du modèle Presstalis et qu'il était donc inutile d'évaluer une solution qui, au contraire, est architecturée sur leur maintien.**

3.3.5. Nous tenons enfin à souligner, qu'**à aucun moment, les sujets des coûts de sortie, de restructuration, de retournement, et de pertes de valeurs ne sont abordés.**

On ne peut que s'étonner que le CSMP n'ait pas considéré ce volet comme incontournable dans la prise de décision globale.

3.3.6. **Une dernière constatation doit être soulignée : alors qu'une dizaine de consultants (Capgemini, puis Ernst & Young) ont travaillé, plus de 4 mois durant, pour élaborer ou confirmer la solution Presstalis, la consultation publique est ouverte seulement 18 jours (en pratique 15 jours).**

4. La recommandation initiale de MLP et des éditeurs (validée en intercoopérative)

4.1. MLP maintient le cap sur la recommandation des éditeurs faisant suite au rapport PwC :

un tronc commun « partagé » (périmètre consensuel) et un périmètre « non partagé » (systèmes résiduels) permettant de préserver les enjeux concurrentiels et de couvrir les spécificités de certains outils industriels et méthodes de travail propres à chaque messagerie.

4.2. MLP souhaite que ce scénario soit retenu, et qu'une évaluation objective soit notamment faite sur le volet économique. Les investissements et les coûts d'exploitation doivent être réévalués à la lumière des évolutions SI apportées respectivement par Presstalis et MLP depuis la remise du rapport PwC fin 2012.

- MLP conteste le coût d'investissement pour modifications du SI résiduel Presstalis, estimé par Presstalis à 2,5 M€ (cf page 28 du rapport) alors que ces modifications ne concernent que la mise en place de l'interopérabilité entre le tronc commun et le SI Presstalis.
Cette enveloppe financière peut largement être divisée de moitié.
- MLP conteste les coûts d'exploitation des applications résiduelles Presstalis et MLP, présentés par le cabinet Ernst & Young (page 28 du rapport), car ils ne reflètent pas les éléments transmis par MLP aux consultants fin janvier 2014, à savoir la « prise en compte des gains de productivité faisant suite à des optimisations ».

5. L'alternative envisageable au scénario précédent : la cohabitation

5.1. Ce scénario représente la cohabitation des solutions SI portées par les deux messageries, chacune exécutant sa propre stratégie SI :

- Mise en œuvre de la solution Cloud par Presstalis
- Evolution a minima de ses SI par MLP

L'évolution a minima des SI MLP ne concerne que la mise en œuvre de l'interopérabilité entre les deux messageries, aucun investissement n'est nécessaire.

Le scénario de cohabitation consiste à :

- Renoncer au scénario PwC, en raison de la décision de Presstalis de ne pas se soumettre aux décisions Intercoop.
- Permettre à Presstalis de développer pour son propre compte et dans son périmètre organisationnel son propre système d'information, solution « Cloud ».
- Permettre à MLP et aux dépôts indépendants de déployer leurs propres solutions.
- Obliger les acteurs à assurer l'interopérabilité des systèmes et des données afin de ne pas imposer des contraintes structurelles par l'effet de positions dominantes nationales ou locales.

5.2. Il apparaît clairement que ce scénario, pourtant présenté dans le rapport pages 75 à 81, et dans le tableau de synthèse page 83, n'a pas été analysé avec MLP.

Le cabinet Ernst & Young a élaboré de sa propre initiative, **sans concertation avec MLP**, un bilan économique du scénario de cohabitation.

Il est nécessaire d'en reprendre l'évaluation, le tableau page 77 du rapport étant totalement erroné, notamment au regard des investissements MLP qui n'ont pas lieu d'être et des coûts d'exploitation MLP qui n'ont aucun fondement.

A titre d'illustration, une fois les investissements Presstalis réalisés, ne subsisteront que les coûts d'exploitation pour la filière, soit le schéma suivant à compter de l'année 2016 :

Coûts d'exploitation Cohabitation	2016	2017	2018
Coûts d'exploitation Presstalis (cf coûts présentés page 77 du rapport)	8 732	8 320	7 929
Coûts d'exploitation MLP			
• chiffrage revu MLP	5 800	5 200	4 300
• estimation Ernst & Young (cf coûts présentés page 77 du rapport)	8 870	8 870	8 870
Total Cohabitation (en k€)	14 532	13 520	12 229

6. Ce que MLP ne peut pas accepter : un choix imposant la solution Presstalis à l'ensemble de la filière

Alors que MLP dispose d'une « solution étendue » opérationnelle, qui peut être adoptée par Presstalis, MLP ne peut accepter que lui soit imposée une solution sous forme de projet qui reste à développer, au motif que l'acteur dominant du secteur a besoin de l'intégrer dans son modèle industriel cible.

Dans l'hypothèse de la solution Presstalis imposée, il conviendrait de retenir que :

- Le rapport PwC et les décisions prises par l'Intercoop seraient ignorés.
- Les travaux conduits par MLP pour faire évoluer ses SI conformément aux décisions actées par l'Intercoop seraient vains.
- MLP aurait payé indûment à Presstalis, depuis l'adoption du schéma directeur niveau 2 en novembre 2011, une redevance d'interopérabilité sur Presse 2000.
- MLP aurait produit inutilement des efforts financiers et industriels sur le niveau 2 conformément au schéma directeur, ce qui constituerait également un lourd préjudice.
- La différenciation concurrentielle serait réduite à néant sur le volet informatique, ainsi que sur l'organisation industrielle et commerciale du niveau 2 (exclusion à terme des dépôts mandataires).
- Les avis de l'Autorité de la Concurrence auraient été ignorés.

MLP tient enfin à préciser qu'elle peut accepter que Presstalis développe sa solution pour son compte. Toutefois, dans cette hypothèse :

- MLP demande à ne pas être mise à contribution des charges d'investissement et d'exploitation du système Presstalis.
- Presstalis devra respecter tous les engagements pris devant l'Autorité de la Concurrence.
- MLP demande également que Presstalis s'engage à rendre son système pleinement interopérable avec le système MLP, ou avec celui de tout autre acteur de la filière.
- De la même façon, MLP s'engage à ce que son système soit interopérable.

7. ANNEXES : détail des contestations relatives à l'étude Ernst & Young

7.1. Annexe 1 : Cartographie générale des processus à couvrir (page 10 du rapport)

7.1.1. L'analyse de la couverture fonctionnelle a été réalisée par le cabinet Ernst & Young sur la base d'une cartographie des processus, décrivant les besoins de la filière en termes de gestion commerciale et logistique des messageries et des dépositaires.

7.1.2. 49 processus ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Domaine fonctionnel	Processus	Fonctionnalité
Gestion Commerciale	Gestion de la relation avec les éditeurs	Prospection et dialogue avec les éditeurs Suivi des clients Initialisation des titres et gestion des offres de services (incluant l'offre marketing) Suivi et reporting par titre, à disposition des éditeurs Gestion du portail éditeurs
	Gestion de la relation avec les dépositaires	Gestion des dépôts Application des décisions CSMP relatives aux dépositaires
	Gestion de la relation avec les diffuseurs	Gestion des diffuseurs Application des décisions CSMP relatives aux diffuseurs Gestion du portail diffuseurs
Prévision / Planification	Revue des assortiments des diffuseurs	Segmentation des diffuseurs et zones de chalandise Analyses de l'historique des ventes
	Réglages	Analyse (modèle statistique) Prise en compte des événements Dialogue avec les éditeurs Plafonnements Validation des quantités
	Planification de la distribution (pour l'ensemble des titres)	Planification stratégique (transports, traitements, ...) Transcription de l'allocation des quantités en ordre logistique Gestion des aléas et des offices Gestion des règles de priorité par titre (géographiques, ...)
Logistique / Distribution	Ordonnancement des flux	Gestion des annonces (brocheurs, de parution, ...) Ordonnancement des flux de distribution par poste Ordonnancement des affrètements de transport
	Flux de distribution	Gestion des capacités Gestion et optimisation des chargements
	Flux aller de distribution	Réception des titres Contrôle de conformité Traitement des commandes
	Flux retour de distribution	Réception des invendus Contrôle des quantités déclarées / réceptionnées Tri par titre Reconditionnement Mise au rebut
	Gestion des transports	Optimisation des tournées Gestion des contrats / prix Facturation / Pré-facturation
	Réassort	Gestion du réassort
	Pilotage	Suivi de la performance interne Gestion de la performance des prestataires (Sous-traitance) Suivi - Traçabilité (du contenant dans les centres N1 et du contenu au N2) Gestion des aléas
Administration des ventes	Ventes	Gestion des remontées de ventes (incluant invendus) issues des caisses communicantes Gestion des remontées de ventes (incluant invendus) issues des bordereaux manuels
	Commissionnement des intermédiaires	Détermination des commissions dépositaires (avec prise en compte des avances) Détermination des commissions diffuseurs (avec prise en compte des avances)
	Facturation	Facturation des éditeurs (incluant Barèmes) Facturation des dépositaires (relevés hebdomadaires) Facturation des diffuseurs (relevés hebdomadaires)

Nous tenons à souligner que l'architecture applicative du SI MLP, présentée pages 25 et 36 du rapport, répond bien à 100% de ces processus.

7.2. Annexe 2 : Scénario « Edgar B – Périmètre étendu » / Architecture applicative

7.2.1. Ce scénario proposé par MLP est la seule alternative comparable au scénario proposé par Presstalis, il intègre 100% des applications de la filière, sans nécessiter de système résiduel géré par Presstalis.

En effet, il ne nous paraît pas recevable de comparer intrinsèquement deux solutions ayant un spectre différent.

7.2.2. Cette solution SI MLP permet :

- De capitaliser sur le système d'information existant MLP pour gérer la chaîne de distribution de la presse (quotidiens et publications) en intégrant les besoins Presstalis selon des processus MLP éprouvés depuis plusieurs années et strictement compatibles avec la mise en œuvre du schéma directeur validé par le CSMP, et rendu exécutoire par l'ARDP ;
- De couvrir différents processus de distribution : via les dépôts, via les plateformes, ou directement aux diffuseurs pour permettre, notamment, de gérer l'exception faite à Presstalis aux principes du Schéma directeur sur ses propres zones de distribution niveau 2.

7.2.3. Nous reprenons le tableau de synthèse Points forts / Points faibles, page 37 du rapport, qui comporte de graves inexactitudes de fond et de forme :

- Multitude d'applications du SI MLP
La couverture fonctionnelle du SI MLP, détaillée en annexe du rapport pages 12 à 14, est totalement assurée par moins de 50 applications, et non par une multitude d'applications (comparée aux 400 évoquées par le cabinet Ernst & Young pour Presstalis, voir plus bas) !
Le terme « Multitude » constitue en conséquence une sérieuse erreur d'appréciation.
- Hétérogénéité technique
L'infrastructure du SI MLP est composée uniquement de 3 technologies : SAP, iSeries, et serveurs Web.
Sur ces technologies, ont été implémentés des progiciels référents dans leur domaine :
 - ✓ La solution MLP est notamment articulée sur le progiciel SAP, qui intègre l'ensemble des référentiels (titres, réseau...), les modalités financières (barèmes éditeurs, schémas de prix réseau), les flux logistiques en interaction avec la facturation éditeurs et la facturation réseau, ainsi que la facturation transport...
 - ✓ Les process industriels flux aller, invendus, gestion du réassort, sont basés sur des solutions industrielles « standards » du marché : machines de préparation flux aller TWI, Opsio, WMS Infolog/Generix...
 - ✓ Les applications destinées à des tiers (éditeurs, dépositaires, diffuseurs, transporteurs...), sont, quant à elles, construites sur des technologies Web, parfaitement agiles et évolutives.Le terme « Hétérogénéité » n'est, par conséquent, absolument pas approprié pour qualifier notre infrastructure.

- « Multitude d'interfaces liées au nombre d'applications existantes »
Contrairement aux écrits des consultants Ernst & Young, les interfaces du SI MLP sont standardisées, puisque MLP utilise la solution du marché Oracle Data Integrator (ODI) pour intégrer de manière totalement efficace et sécurisée ses flux logistiques avec SAP, et piloter l'ensemble des interfaces, dont le nombre est inférieur à 60.

7.2.4. Le rapport indique que Presstalis a recensé 400 applications, dont 70 majeures.

- Cette comptabilisation nécessite un éclairage dans la mesure où la couverture fonctionnelle des processus est assurée à la fois par MLP avec moins de 50 applications et par Presstalis avec 400 applications.
- Il nous semble important de bien faire la distinction entre un nombre de modules fonctionnels ou d'applications et un nombre de fonctions unitaires, ce qui se comprend aisément lorsqu'on évoque la solution SAP, ses nombreux modules fonctionnels, et ses innombrables fonctions couvrant unitairement des actions métier.
- Il convient de ne retenir que les 70 applications Presstalis présentées comme majeures.

Le manque d'homogénéité des critères de comparaison entre les solutions Presstalis et MLP est flagrant.

7.2.5. Nouvelles interfaces avec les applications de gestion industrielle et financière de Presstalis

- Nous rappelons que la gestion financière Presstalis est couverte par la solution SAP, et fait partie du périmètre de la solution SI MLP. Elle serait donc intégrée via les schémas standardisés d'interfaçage ODI précédemment décrits.
- Concernant l'interopérabilité avec les outils de gestion industrielle Presstalis, la solution SI MLP propose d'ores et déjà des formats d'échanges standards avec de nombreux outils industriels du marché : les machines de préparation flux aller TWI, Opsio, WMS Infolog/Generix... ces formats peuvent sans problème supporter des échanges avec d'autres solutions du marché, et faire l'objet d'éventuelles adaptations mineures, si nécessaire.

7.3. Annexe 3 : Scénario « Edgar B – Périmètre étendu » / Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

7.3.1. Dans le tableau page 39 du rapport, le cabinet Ernst & Young ajoute des coûts d'investissements dont la justification est purement arbitraire, comme cela a été confirmé lors de la présentation du rapport au CSMP.

- Déploiement et conduite du changement pour toute la filière : entre 500 et 750 k€. Ajoutés aux 2,3M€ estimés par MLP, le budget de déploiement et conduite du changement avoisine les 3M€, soit 1/3 des investissements en développement, paramétrage, tests, intégration, déploiement des solutions, et conduite du changement du scénario « Cloud » de Presstalis. Ce ratio est disproportionné, d'autant plus que le SI MLP ne s'inscrit pas en rupture par rapport aux bonnes pratiques de la profession, mais plutôt en rationalisation des spécificités de la distribution de la presse, comme le démontre historiquement la tendance baissière du budget de fonctionnement de la DSI MLP.

Le fait de ne pas tenir compte de la réalité historique de maîtrise des charges budgétaires par MLP, y compris en matière de déploiement et de conduite du changement, relève d'une appréciation gravement arbitraire.

7.3.2. Analyse et réalisation du portage technologique et/ou du développement spécifique pour remplacement des 400 applications de Presstalis pour un coût estimé entre 1 et 5 M€.

Ce coût n'est pas à considérer.

- Nous rappelons que le SI MLP couvre la globalité des processus de la filière et qu'il est, par conséquent, **hors sujet** d'envisager la reprise du patrimoine applicatif Presstalis. Il s'agit simplement de déployer le SI MLP auprès des utilisateurs Presstalis. Un budget de 2M€ a d'ailleurs été prévu dans les coûts de fonctionnement présentés par MLP pour maintenir les systèmes résiduels Presstalis (ex : ING pour la presse quotidienne, le portail Presstalis, les offres de services), et également procéder à quelques adaptations mineures.

L'approche retenue par le cabinet Ernst & Young donne une photographie profondément erronée de la solution MLP ou revient, ce qui est tout autant problématique, à considérer que Presstalis refuserait purement et simplement de s'inscrire dans une logique de procédures simplifiées et allégées, qui ont déterminé la solution MLP, elle-même totalement opérationnelle.

7.3.3. Migration des données N1 : entre 300 k€ et 500 k€.

Ce coût n'est pas à considérer.

- La migration des données de distribution, y compris leurs historiques, lors des transferts de titres d'une messagerie à l'autre, est déjà assurée aujourd'hui par des applications MLP.

Il n'y a donc pas lieu de prévoir des coûts complémentaires.

A noter que ce sujet n'est pas abordé dans le scénario « Cloud » de Presstalis, et l'on ne peut que s'en étonner.

7.3.4. Gestion des accès sécurisés aux données N1 : entre 200 k€ et 300 k€.

Ce coût n'est pas à considérer.

- Le cabinet Ernst & Young a purement et simplement oublié, ou ignoré, notre système centralisé de gestion des habilitations, tant pour l'accès aux transactions que pour l'accès aux données.

7.3.5. Enfin, nous notons que les coûts d'investissement de Presstalis sont présentés hors coûts internes (métiers et IT), alors que les coûts d'investissement de MLP comprennent ces coûts internes (IT et Assistance Maîtrise d'Ouvrage métiers).

7.3.6. En conclusion, les coûts présentés en vue de comparaison ne couvrent ni les mêmes rubriques, ni les mêmes natures de dépenses, et les investissements supplémentaires inscrits par le cabinet Ernst & Young sont, en quasi-totalité, sans fondement et donnent une image profondément erronée et non fidèle de la solution MLP.
L'approche budgétaire réalisée relève d'une appréciation totalement arbitraire.

7.4. Annexe 4 : Scénario « Edgar B – Périmètre étendu » / Documentation

Le commentaire du cabinet Ernst & Young sur notre solution actuelle « très faiblement documentée » est erroné et préjudiciable.

- Comme déjà indiqué, les applications de la solution MLP sont pleinement opérationnelles et les équipes DSI mettent régulièrement à jour la documentation projet.
- Les commissaires aux comptes, en l'occurrence KPMG, audient très régulièrement le SI MLP et ne valideraient pas des applications non documentées.
- A titre d'illustration, nous communiquons une copie d'écran du portail Intranet documentaire que nous utilisons au quotidien.

Base Documentaire MLP

Revenir à la cartographie

DOCUMENTATIONS

- ConsoStats
- Data Business
- EDGAR Commercial
- EDGAR Logistik
- Enlèvements-Prévisions de livraison
- eTemptation
- Expéditions
- Feuille Parution
- FRP Treasure
- GP_GR
- Hyperion
- Inventus - FullCPI
- IRIS PASS
 - Spécifs fonctionnelles détaillées
 - Spécifs fonctionnelles générales
 - Spécifs techniques
- Mosaik
- OGEA
- OMEGA
- Opsio - Systèmes ateliers
- Plan de transport - Tracing
- Portail MLP
- Préparation - TOP - PC
- PTP
- Réceptions
- Réclamations
- Référentiels
- Reprise des données

IRIS PASS > Spécifs techniques

Fichier	Type	Poids
DT IrisPass - Architecture Silverlight - V1.docx	DOC	269,71 Ko
DT IrisPass - Conception Technique IdeoReport V0R1.docx	DOC	685 Ko
DT IrisPass - Conception Technique V0R5.docx	DOC	5,08 Mo
DT IrisPass - Dialogue Assortiment - Envoi de la table d'échange sur Iris Pass Edgar et Omega - V4.docx	DOC	87,79 Ko
DT IrisPass - Dossier Installation V0R1.docx	DOC	437 Ko
DT IrisPass - Dossier Exploitation V0R2 ADE.docx	DOC	1,11 Mo
DT IrisPass - Evolution Silverlight V2.docx	DOC	418,63 Ko
DT IrisPass - Importation des données de MPLYON dans SQL Server par lots SSIS - v2.docx	DOC	2,61 Mo
DT IrisPass - Mise à jour d'une version.docx	DOC	361,5 Ko
DT IrisPass - Reporting Manuel FAQ V0R2.docx	DOC	1,42 Mo
DT IrisPass - Silverlight - Test de montée en charge 05-12-2011.docx	DOC	6,2 Mo

7.5. Annexe 5 : Scénario « Cloud » Presstalis / Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

7.5.1. Dans le tableau page 54 du rapport, le cabinet Ernst & Young précise des hypothèses de chiffrage ayant un impact non négligeable sur l'équation économique du scénario :

- Investissements hors coûts internes Presstalis (métiers et IT).
 - ✓ On en déduit donc, investissements hors coûts internes MLP (métiers et IT).
 - ✓ Les coûts d'investissement pourraient bien exploser.
Pour donner un ordre d'idée, une trentaine de personnes mobilisées sur le programme de transformation représentent un coût d'investissement de plus de 3 000 k€/ an, soit plus de **4 500 k€** pour une durée estimée de 18 mois, avec un risque fort de dépassement puisque cette durée est jugée « ambitieuse » par le cabinet Ernst & Young.
- Hors coûts d'exploitation SAP MLP, évalués par MLP à **1 500 k€/an**
- Hors coûts liés aux domaines RH Presstalis et MLP

7.5.2. **Nous tenons, dès cette étape, que soit acté que les budgets présentés sont donc très partiels** et ne reflètent pas la réalité des coûts que la profession devra effectivement payer.

7.5.3. Par ailleurs, ils ne font pas apparaître clairement les budgets alloués à 3 sujets essentiels :

- La gestion des référentiels, un préalable à la mise en place des différents progiciels, chaque progiciel fonctionnant avec un référentiel dédié, géré localement selon sa propre structuration des données → vigilance accrue face à cette multitude de référentiels et au risque de se retrouver avec des données non synchronisées.
- L'interopérabilité entre les applications du Cloud, il faut en effet prévoir un important effort d'intégration entre divers progiciels, à la fois côté processus opérationnels et côté technique puisque les technologies sont propres à chaque éditeur de progiciel (cf note CXP au paragraphe 7.5.11).
- La phase de transition : dans la mesure où le déploiement est envisagé étape par étape et non en mode big-bang, le décommissionnement des applicatifs tant Presstalis que MLP sera progressif. Il est donc nécessaire de prévoir des outils transitoires Presstalis, des outils transitoires MLP, des interfaces temporaires entre le Cloud et le SI Presstalis non Cloud, ainsi que des interfaces temporaires entre le Cloud et le SI MLP non Cloud.

Ces éléments doivent être actés dès maintenant car ils donnent une image non fidèle de la situation à venir.

7.5.4. Pour compléter les éléments budgétaires, nous reprenons ci-après le contenu d'un mail adressé par MLP au cabinet Ernst & Young le 28 février 2014 :

« Concernant votre question sur le coût d'exploitation SAP, nous assurons le suivi de nos projets via le logiciel MS Project, il s'agit d'un suivi par projet, et non par techno, or SAP est une techno que nous utilisons dans divers projets, et pas uniquement pour la distribution de la presse. Le fait de suivre précisément le nombre de jours de

développement ABAP ou BW, ou bien de paramétrage, ne présente aucun intérêt pour piloter l'activité DSI. A part un intervenant externe, MLP ne dispose pas de ressource dédiée à la techno SAP. »

7.5.5. Nous reprenons également ci-après le contenu d'un mail adressé par MLP au cabinet Ernst & Young le 6 mars 2014 :

- « MLP a souligné que SAP ne couvre pas uniquement les fonctions support, puisque nous avons mis en œuvre les modules opérationnels SD/MM pour l'ensemble de nos flux logistiques, SAP pour la facturation Réseau, SAP BW pour la facturation Editeurs, et SAP FI/CO/SD/MM pour les flux négoce ... contrairement aux fonctions implémentées par Presstalis sur un périmètre nettement plus restreint.
- Si on doit sortir les flux logistiques de SAP, si on doit sortir la facturation de SAP, si on doit « désintégrer » SAP dont toute la force et la performance résident dans l'intégration, je ne comprendrais pas, nos commissaires aux comptes non plus !
- Enfin, dissocier SAP Finance et SAP autres modules ne fait aucun sens : SAP, c'est un seul moteur et une seule infrastructure (environnements de développement ECC6 et BW, environnements qualité ECC6 et BW, environnements de pré-production ECC6 et BW, environnements de production ECC6 et BW, infrastructure de stockage). »

7.5.6. Les coûts globaux de fonctionnement des solutions mises en œuvre en interaction avec la technologie SAP, donc bien au-delà du seul progiciel SAP, peuvent être évalués à 30% du coût de fonctionnement de la DSI MLP, soit 1 500 k€/an.

7.5.7. On remarquera que l'étude du scénario « Cloud » Presstalis ne prend pas en compte le périmètre SAP MLP, ce qui risque de poser des problèmes d'intégrité de la solution globale, à cause de la nécessaire duplication des environnements SAP, de la nécessaire redondance des référentiels, et des nombreuses interfaces incontournables que cela induit.

7.5.8. De même, l'étude du scénario « Cloud » Presstalis ne prend pas en compte le portail MLP, porte d'entrée des offres de services MLP, chaque service disposant de son processus de prise de commande et de suivi de réalisation, avec une intégration SAP pour la facturation.
Ce catalogue de prestations de services est géré dans SAP.

7.5.9. Enfin, l'étude du scénario « Cloud » Presstalis ne fait pas apparaître le chantier de migration des données.

7.5.10. Les différents points soulevés posent question quant à la complétude des évaluations budgétaires du tableau page 54 du rapport.
Des pans entiers de coûts sont absents des chiffres présentés.

Ces éléments doivent être actés, car ils donnent une image non fidèle de la situation budgétaire à venir, tant pour ce qui concerne l'investissement que l'exploitation.

7.5.11. L'extrait ci-après illustre assez fidèlement les raisons pour lesquelles, à ce stade, MLP a renoncé à utiliser des solutions « Cloud ».

Extrait d'une note publiée par Claire LEROY / Chief Editor Groupe CXP / 24 mai 2013
(Le CXP est un cabinet indépendant d'analyse et de conseil en logiciels)

- EDITO - Cloud : attention à l'intégration des applications !

L'adoption du cloud se heurte encore toutefois à un certain nombre de difficultés.

Le risque sécuritaire, qui a longtemps prévalu dans l'argumentaire des réfractaires au cloud, n'est plus considéré comme un obstacle majeur (les solutions cloud disponibles ayant su faire la preuve de leur niveau de sécurité). Mais les entreprises qui ont expérimenté le cloud citent au moins deux challenges importants : les coûts d'implémentation et de transition (33% des répondants dans l'enquête KPMG) et la problématique de l'intégration avec l'architecture existante (31%). Le manque d'interopérabilité entre les clouds mis en œuvre est également mentionné comme un défi à relever par 26% des répondants.

Le problème de l'intégration avec l'existant et celui de l'interopérabilité entre les applications cloud ne doivent pas être sous-estimés.

C'est ce que vient de confirmer une autre enquête, plus récente encore, signée Oracle (**), menée auprès de directions métier. Elle révèle que la majorité des entreprises qui se sont lancées dans le cloud n'ont pas intégré correctement leurs applications cloud au sein de leurs fonctions opérationnelles. Une bonne moitié des personnes interrogées (54%) affirment que le fonctionnement de leur service a connu des interruptions au cours des six derniers mois en raison de problèmes d'intégration. Une même proportion de décideurs se plaignent de délais non tenus pour les mêmes raisons. Outre leur impact sur le fonctionnement et les délais, les défaillances d'intégration / d'interopérabilité peuvent avoir des effets plus négatifs encore : elles pénalisent l'innovation en empêchant les directions métier de tirer pleinement parti de leurs applications cloud ou de mieux les personnaliser. Un comble si l'on pense que le choix du cloud est souvent motivé par le besoin d'améliorer l'efficacité de l'opérationnel.

Les causes de ces défaillances sont pourtant relativement faciles à identifier.

Elles ne sont pas de nature technique mais organisationnelle : les promesses du cloud n'arrivent pas à se concrétiser essentiellement en raison du cloisonnement des processus opérationnels. Les trois quarts (76%) des répondants de l'étude Oracle expliquent que leur entreprise a déployé des applications cloud service par service, pour que chacun d'eux puisse bénéficier rapidement de ces logiciels et en fonction des attentes propres à chaque service. Les processus étant cloisonnés, les applications cloud mises en œuvre sans tenir compte du reste de l'entreprise communiquent mal entre elles ou avec l'existant du système d'information. Il est nécessaire, pour que cela marche, que les projets cloud s'accordent à une vision plus globale du fonctionnement de l'entreprise et de ses processus. Une application cloud dédiée à un service doit être conçue de façon à ce que les données traitées soient directement accessibles depuis les applications départementales des autres services.

Mais on avance en marchant. Les entreprises pionnières du cloud (et essayant les plâtres) ont pris conscience du problème et une large majorité d'entre elles (81%) reconnaissent désormais qu'il est essentiel que les applications cloud soient interopérables entre elles et avec l'existant.
Une leçon à retenir.

() Etude "The Cloud takes shape" réalisée en ce début d'année 2013 par KPMG auprès de 670 responsables métier et DSI utilisant un ou plusieurs services cloud.*

*(**) Etude internationale intitulée "Cloud for Business Managers: the Good, the Bad and the Ugly", commanditée par Oracle et réalisée par le cabinet Dynamic Markets. L'enquête s'appuie sur des entretiens détaillés avec 1 355 décideurs métier, couvrant les fonctions clés de l'entreprise : R&D, ventes, marketing, relation clients, finances et ressources humaines. Les répondants sont issus d'entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 65 millions de dollars.*

- 7.5.12. MLP considère notamment, comme les experts du CXP, que le risque majeur de la solution « Cloud » est organisationnel, et tient à acter que cette solution, très séduisante sur le papier, sera incompatible avec les objectifs de délai, de budget et de conformité définis et attendus par la filière en raison du cloisonnement des processus opérationnels identifiés et durables.

7.6. Annexe 6 : Copie du courrier adressé au CSMP par MLP le 17 février 2014

MLP | MESSAGERIE DE PRESSE



CSMP
Monsieur Jean-Pierre ROGER
Président
99 boulevard Malesherbes
75008 PARIS

St Quentin-Fallavier, le 17 février 2014

Monsieur le Président,

Nous tenions à venir vers vous à toutes fins utiles pour vous informer de nos réflexions sur la Mission confiée au cabinet Ernst & Young par le CSMP.

Si les échanges avec les consultants de ce cabinet se poursuivent dans de bonnes conditions, le bilan que nous avons fait avec l'ensemble de nos directions fonctionnelles, autant que les discussions que nous avons eues avec les membres de notre Conseil d'Administration, nous conduisent à souhaiter vous alerter sur ce qui pourrait vous amener à prendre des décisions inappropriées au regard de la lettre de mission que vous avez donnée au Cabinet Ernst & Young.

Aussi, afin de prévenir tout malentendu dans la perspective des réflexions et décisions que vous pourriez prendre, nous tenons à souligner dès maintenant quelques points critiques.

1. Vous avez confié une mission d'audit au Cabinet Ernst & Young, comportant notamment les objectifs suivants :
 - a. Examiner la pertinence des diverses solutions envisagées au regard des besoins en matière de gestion de la distribution de la presse ;
 - b. Donner un avis sur les délais et les budgets prévisionnels (investissement et fonctionnement) ;
 - c. Formuler des recommandations sur la solution qui paraît optimale pour la filière.

Or, si elle se réduit à cela, cette mission ne nous semble pas, en l'état, relever de la vôtre. En effet, comme vous le rappelez vous-même dans votre courrier du 30 janvier 2014 :

- Aux termes de l'article 18-6 (5°) de la loi n°47-585 du 2 avril 1947, le Conseil supérieur des messageries de presse « établit un cahier des charges du système d'information au service de l'ensemble des messageries de presse et de leurs mandataires, garantissant à tout éditeur, quelle que soit sa messagerie, l'accès aux informations relatives à l'historique des ventes et des fournitures pour chacun de ses titres, au niveau de chaque point de vente. Ce cahier des charges inclut le schéma d'organisation des flux financiers dans l'ensemble de la chaîne de distribution et les conditions de leur sécurisation »

.../...

www.mlp.fr	MESSAGERIES LYONNAISES DE PRESSE
MLP	PARC D'ACTIVITÉS DE CHESNES, 55 BOULEVARD DE LA NORRÉE BP 59 / F - 38291-SAINT-QUENTIN-FALLAVIER CEDEX TEL 33 (0)4 74 82 14 14 FAX 33 (0)4 74 94 41 91
SIÈGE SOCIAL LYON	ZONE INDUSTRIELLE, 2 RUE DU PAON / F - 49124 SAINT-BARTHELEMY D'ANJOU TEL 02 41 27 53 00 FAX 02 41 93 17 78
SITE ANGERS	76 RUE DE REUILLY / IMMEUBLE DU CAP LEVANT / 75012 PARIS TEL 01 49 29 23 53 FAX 01 49 29 23 50
AGENCE PARIS	

2. Ce cahier des charges est, à ce jour, toujours Inconnu des parties, du moins de MLP. Il constitue pourtant un préalable indispensable permettant de définir les besoins de l'ensemble des messageries de presse et de leurs mandataires, et de confirmer le périmètre fonctionnel que doit adresser le système d'information filière.
- Ceci nous paraissait indult bien que non formulé dans votre lettre de mission à Ernst & Young, mais dans les faits, au fil des échanges et de l'avancée de la mission, nous comprenons que ce ne sera pas le cas.**

Pourtant, la logique incontournable, d'ailleurs Indulte par le texte du législateur, est qu'une fois acté un cahier des charges, il est alors envisageable de lancer des travaux complémentaires, c'est-à-dire :

- Conduire une étude d'adéquation entre les solutions actuellement opérationnelles et le cahier des charges/expression des besoins, afin d'identifier la couverture existante et les compléments à apporter (évolutions ou nouvelles applications) ;
 - Evaluer les adaptations, développements et investissements nécessaires pour mettre en œuvre les évolutions, et, si besoin, les nouvelles applications identifiées par l'étude d'adéquation ;
 - Elaborer un planning d'implémentation et de déploiement des évolutions/nouvelles applications ;
 - Vérifier le respect du cahier des charges.
3. Indépendamment même du sujet de la mission confiée par le législateur au CSMP, il nous apparaît donc inutile et inopportun de comparer des solutions qui ne répondent pas à un cahier des charges clairement établi et rendu public.
4. En l'absence de ce cahier des charges, nous craignons que les recommandations, que vous avez demandées au Cabinet Ernst & Young, ne reposent en fait que sur les besoins internes et propres à la société Presstalis ou à la société MLP.

En effet, en l'état de la lettre de mission, les recommandations formulées par le Cabinet Ernst & Young, quelles que soient leurs qualités, ne pourront, tout au mieux, que :

- Permettre à la société Presstalis de s'assurer que son projet correspond bien à son propre cahier des charges (qui nous est inconnu et ne concerne pas les besoins MLP), voire que notre solution pourrait répondre à celui-ci, ce qui relève aussi d'une décision propre à l'entreprise Presstalis.
Dans ce dernier cas, nous maintenons, comme vous le savez, que nous pourrions proposer de partager notre solution.
Dans le cas contraire, Presstalis pourra développer son propre système, MLP gardant sa propre solution.
Les deux parties, ou de nouveaux acteurs entrants, doivent s'assurer que soit préservée, dans l'intérêt général du secteur, l'interopérabilité des systèmes en répondant aux nécessités du cahier des charges qui devrait être connu et adopté par l'ensemble des acteurs de la filière.
- Permettre à MLP de se prononcer sur l'intérêt qu'elle aurait à utiliser, en le partageant, le système applicatif projeté par Presstalis.
Mais cela reste à vérifier en fonction des livrables qui seront rendus publics, puisque nous n'avons aucune information sur le cahier des charges pris en compte, ni même sur ses spécificités.

.../...

5. Nous concluons en conséquence que :

- a. L'établissement d'un cahier des charges des systèmes d'information de la filière, autant que les conditions et durées d'engagement de l'ensemble des acteurs qui peuvent le conditionner, restent encore indéterminés, mais il appartient au Conseil Supérieur des Messageries de Presse de le faire établir dans la stricte logique de sa mission.
- b. Le choix d'un système ou d'une solution répondant à un cahier des charges précis ne peut relever que de chaque messagerie.
- c. Les messageries peuvent, le cas échéant, choisir de partager un système ou une solution en respectant les règles de concurrence, conformément aux avis de l'Autorité de la concurrence.

A ce titre, nous soulignons que les systèmes d'information assurent, pour une large partie de leur périmètre et fonctionnalités spécifiques, une différenciation concurrentielle essentielle.

En restant à votre disposition pour toute information ou question complémentaire sur ce sujet crucial, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, nos salutations distinguées.



Patrick ANDRE
Directeur Délégué de la Coopérative



Jean-Claude COCHI
Président