



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU BUDGET,  
DES COMPTES PUBLICS  
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

Paris, le 02 AVR. 2010

Monsieur,

Vous voudrez bien trouver ci-joint copie du rapport établi avec David Lubek en réponse à la mission que le Premier Ministre a bien voulu me confier le 14 janvier dernier. L'établissement de ce rapport a été rendu possible grâce à votre contribution et plus globalement à l'engagement de l'ensemble des acteurs de la presse française. Je tenais à vous en remercier. Il constitue me semble-t-il la base d'une réponse crédible et rapide aux graves problèmes que rencontre Presstalis, dont la pérennité ne pourrait plus être assurée à terme en l'absence de réponse appropriée.

Permettez-moi d'ajouter, au terme de cette mission, ma confiance dans la capacité des éditeurs, des collaborateurs de Presstalis et de l'Etat à s'engager autour d'une véritable refondation de la société, seule de nature à permettre la pérennisation de cet outil irremplaçable au service de la presse française.

Je vous prie de croire, Monsieur, en l'expression de ma considération distinguée.

Brund METTING

Inspecteur des Finances

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES  
139, Rue de Bercy - TÉLÉDOC 335 - 75572 PARIS CEDEX 12



**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI**

**MINISTÈRE DU BUDGET,  
DES COMPTES PUBLICS,  
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

**IGF**

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

**RAPPORT**

**N° 2009-M-013-001**

**Mission relative à la situation de Presstalis (ex NMPP)**

Établi par

**BRUNO METTLING**  
Inspecteur des finances

**DAVID LUBEK**  
Inspecteur des finances

**- MARS 2010 -**

## SOMMAIRE

<b>1. LE REDRESSEMENT DE L'EXPLOITATION DE PRESSTALIS : UNE URGENCE QUI PASSE PAR UNE REDUCTION DES COÛTS ET UN AJUSTEMENT DES BAREMES .....</b>	<b>2</b>
1.1. Un déficit structurel lié à des surcoûts sociaux qui ne sont plus supportables pour les acteurs.....	2
1.2. Le plan de redressement : une division par deux des surcoûts et un complément tarifaire qui permettent un retour à l'équilibre.....	3
1.2.1. <i>L'analyse des comptes par « bloc » : l'impact du surcoût social</i> .....	3
1.2.2. <i>La stratégie proposée : une réduction de la moitié des surcoûts</i> .....	5
1.3. L'aménagement des tarifs.....	7
1.3.1. <i>Sortir de la tarification ad valorem</i> .....	7
1.3.2. <i>Cadrage financier</i> .....	8
1.4. Bilan à partir du compte prévisionnel 2011 .....	10
<b>2. FINANCEMENT DU PLAN.....</b>	<b>12</b>
2.1. Un besoin 2010 de 125 M€, dont 90 M€ restent à financer .....	12
2.2. Les pistes de solutions de financement des 90 M€.....	12
<b>3. GOUVERNANCE ET ORGANISATION.....</b>	<b>15</b>
3.1. L'actionnariat de Presstalis et sa gouvernance.....	15
3.1.1. <i>Le modèle actuel n'est plus soutenable</i> .....	15
3.1.2. <i>La refondation de Presstalis</i> .....	16
3.2. La séparation comptable quotidiens/magazines.....	17
3.3. L'organisation du niveau 2 : la poursuite des regroupements et un rapprochement indispensable avec les autres acteurs régionaux.....	18
3.3.1. <i>Poursuite des regroupements : la contribution d'un dispositif OSEO</i> .....	18
3.3.2. <i>Des étapes ultérieures d'optimisation régionale</i> .....	18
3.4. La diversification : facturer au coût complet et choisir des segments en fonction des avantages comparatifs .....	19
<b>4. LA REGULATION DU SECTEUR.....</b>	<b>20</b>

Le présent rapport répond à la lettre de mission du Premier Ministre du 14 janvier 2010, qui chargeait Bruno Mettling, dans le contexte des difficultés financières auxquelles fait face la société Presstalis - seule société de messagerie assumant la distribution des quotidiens vendus au numéro - de déterminer « *les conditions auxquelles doit être subordonné le soutien exceptionnel que l'État pourra décider d'accorder à Presstalis* ».

La mission était chargée d'éclairer le Gouvernement sur trois questions principales, étroitement liées :

- ◆ le redressement du compte d'exploitation et les modalités de participation financière de chacune des parties prenantes, en incluant une réflexion sur la tarification ;
- ◆ l'organisation du modèle industriel d'ensemble (niveau 1 des messageries et niveau 2 des dépositaires), en incluant l'aspect social ;
- ◆ la gouvernance de Presstalis.

La mission a travaillé en étroite collaboration avec la direction générale de Presstalis et ses directions financières et techniques ; elle a consulté l'ensemble des parties prenantes du circuit de distribution de la presse (éditeurs, messagerie concurrente, dépositaires, diffuseurs), ainsi que les experts du secteur. Elle a également mené des échanges approfondis avec les délégués syndicaux de l'entreprise et a complété les échanges techniques avec des déplacements dans les ateliers au niveau 1 (centre de Gonesse) et au niveau 2 (SAD de Lyon).

Les excellents contacts avec les équipes techniques de Presstalis et plus généralement avec la profession ont permis d'avancer rapidement sur des constats partagés sur les sources des difficultés actuelles de la société, qui résultent avant tout de surcoûts sociaux importants par rapport à des plates-formes comparables (65 M€ de surcoûts pour un résultat négatif de 40 M€) et d'un poids excessif du siège.

La contribution de la mission a dès lors consisté principalement à construire, à l'issue d'un échange avec l'ensemble des parties prenantes, les éléments d'une solution équilibrée et réalisable dans des délais compatibles avec l'urgence qui s'attache à la refondation de la société. Dans un contexte délicat (sensibilité du climat social, difficultés financières des éditeurs, ambiguïtés sur la gouvernance) les propositions du présent rapport constituent un tout, dans lequel les efforts de chacun trouvent leur contrepartie dans ceux des autres et leur justification dans le retour pérenne de la société à un résultat net positif :

- ◆ la rationalisation de la distribution parisienne, qui passe par une réduction significative des effectifs dans les ateliers via la fermeture de SPPS et le redéploiement de son activité sur d'autres sites, est indispensable au redressement du compte d'exploitation de Presstalis. A défaut, la question de la survie de la société, du devenir de l'ensemble de ses 1 200 salariés et de la responsabilité de ses actionnaires actuels serait posée avant la fin de l'année 2010 ;
- ◆ l'exercice approfondi de refondation du siège que la mission recommande de lancer très vite constitue le complément indispensable de ce premier effort de réduction de coûts ;
- ◆ la refonte du barème pour passer d'une logique « *ad valorem* » à une tarification fondée sur les unités d'œuvre est un élément essentiel pour mettre fin à l'encouragement, par la plate-forme de distribution, d'une logique déflationniste qui pénalise l'ensemble de la chaîne ;
- ◆ la rationalisation de la gouvernance de Presstalis et la mise en place d'une autorité de régulation économique du secteur constituent des éléments clés pour la stabilité du système de distribution de la presse ;
- ◆ l'effort pérenne de l'État pour aider à la distribution des quotidiens peut, sous ces différentes conditions, et après qu'un partage équitable de l'effort initial de financement entre les différents acteurs aura été déterminé, contribuer à crédibiliser le retour de Presstalis à une situation d'exploitation favorable.

Les constats et propositions de la mission présentés dans la suite du rapport portent sur :

- ◆ le redressement du compte d'exploitation de Presstalis, qui passe par une réduction des coûts et un ajustement des barèmes (1) ;
- ◆ le mode de financement du plan qui suppose une répartition équilibrée entre les acteurs actuels, accompagnés par l'État (2) ;
- ◆ la gouvernance de la société, qui doit aller vers une rationalisation dans le cadre de la loi Bichet (3) ;
- ◆ la régulation du secteur, qui passe par l'installation d'une autorité administrative indépendante (4).

## **1. Le redressement de l'exploitation de Presstalis : une urgence qui passe par une réduction des coûts et un ajustement des barèmes**

### **1.1. Un déficit structurel lié à des surcoûts sociaux qui ne sont plus supportables pour les acteurs**

Le caractère préoccupant de la situation financière de Presstalis a été mis en avant par les différents acteurs lors de l'examen du budget 2010, et notamment :

- ◆ les fonds propres négatifs de la société Presstalis (- 50,8 M€ à fin 2009) et de SAEM-TP<sup>1</sup> (- 14 M€<sup>2</sup>) ;
- ◆ les tensions à court terme sur la trésorerie, avec un risque de rupture ponctuelle de trésorerie à partir du mois de juin<sup>3</sup> d'après les projections du budget 2010. Historiquement, Presstalis a toujours fonctionné avec un besoin en fonds de roulement négatif<sup>4</sup> (puisqu'elle bénéficie d'une avance de trésorerie permanente de la part des éditeurs) et n'avait donc pas besoin de fonds propres conséquents. La dégradation des fonds propres a désormais atteint un degré tel que la trésorerie est affectée.

Ces difficultés sont des symptômes : le problème structurel à résoudre est celui du déficit structurel du compte d'exploitation (résultat net du groupe<sup>5</sup> de - 39,5 M€ en 2009<sup>6</sup>, prévision de - 28 M€ en 2010 après enregistrement des mesures d'économie déjà prises<sup>7</sup>). A défaut d'un redressement du compte d'exploitation, une éventuelle recapitalisation en 2010 n'aurait d'impact que temporaire : de nouvelles difficultés de trésorerie apparaîtraient dès l'année 2011.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> La messagerie SAEM-TP n'a pas de lien capitalistique avec Presstalis. Elle lui est cependant liée de manière très étroite puisque SAEM-TP, qui n'a pas d'équipes propres, sous-traite l'ensemble de ses prestations à Presstalis ; sa fonction est de proposer aux éditeurs des barèmes distincts. SAEM-TP dispose par ailleurs d'options d'achat sur les dépôts de niveau 2 SOPROCOM qui sont les filiales d'une structure de portage, Turinvest.

<sup>2</sup> Etat de l'estimation à la date de fin de mission (dans l'attente de la certification par les commissaires aux comptes).

<sup>3</sup> La trésorerie de fin de mois atteindrait 32 M€ à fin juin ; or les variations infra-mensuelles sont de l'ordre de 30 M€ et 10 M€ de trésorerie sont « bloqués » en garantie auprès des banques. Il y a donc un risque de rupture de trésorerie dès le mois de juin, celle-ci étant inéluctable à l'horizon du mois d'août en l'absence de mesures correctrices (trésorerie de fin de mois à 10 M€).

<sup>4</sup> Le montant de l'avance consentie par les éditeurs (BFR négatif) est de 70 M€ sur l'année 2010.

<sup>5</sup> Incluant Presstalis, SAEM-TP et SOPROCOM.

<sup>6</sup> Hors dépréciations ponctuelles d'actifs pour 22 M€ (dépôts SAD pour Presstalis et SOPROCOM pour SAEM-TP)

<sup>7</sup> Suite des réductions d'effectifs du plan Défi 2010, déménagement du siège notamment.

<sup>8</sup> La recapitalisation minimale de 50 M€ est à comparer au déficit prévisionnel 2010 (28 M€) qui devrait être aggravé en 2011 si la baisse des volumes se poursuit comme cela est probable.

La ventilation fine des produits et charges entre quotidiens et magazines, niveau 1 et niveau 2, et la comparaison entre les coûts de la société et les coûts de plates-formes logistiques comparables montrent que le déficit peut être expliqué par deux éléments principaux :

- ◆ les surcoûts sociaux. Si les conditions salariales et d'organisation des plates-formes de Presstalis étaient alignées sur celles du marché<sup>9</sup>, le résultat de la société serait amélioré de 65 M€ (cf. tableau 1 *infra*) ;
- ◆ la taille du siège (effectifs de 600 personnes<sup>10</sup>, contre 120 chez le concurrent MLP), qui invite à travailler sur une réelle « refondation » du siège (cf. *infra*).

La spécificité de Presstalis est donc moins l'obligation de distribution des quotidiens (souvent mise en avant, notamment pour expliquer le différentiel de compétitivité avec les MLP qui ne distribuent que des publications) que l'ampleur de ses coûts. Ceux-ci pouvaient être historiquement supportés dans un contexte d'abondance et de croissance des volumes. Dans le contexte actuel, ils ne sont plus acceptables :

- ◆ les magazines appelés par le passé à supporter un prélèvement plus important au nom de la « solidarité avec les quotidiens » n'hésitent plus à arbitrer en faveur des MLP pour réduire leur coût de distribution (écart de 3 points en moyenne) ; ceci d'autant plus que la contrepartie historique de la péréquation magazines/quotidiens (tarifs postaux préférentiels pour l'ensemble de la profession, au nom de la « défense du pluralisme ») s'amenuise normalement : les derniers accords État-presse-Poste réduiront sensiblement l'avantage tarifaire des publications hors information politique et générale ;
- ◆ les volumes ne sont plus suffisants pour compenser les surcoûts sociaux et le poids du siège. Le phénomène de fuite vers les MLP, manifesté récemment par le transfert de la moitié des titres de Mondadori, aggrave la tendance structurelle à la diminution de la vente au numéro (concurrence de la presse en ligne, accent mis sur les abonnements) évaluée à - 4 % par an (hors impact de la crise économique).

La priorité est donc de présenter un plan crédible de redressement de l'exploitation de la société, qui seul permettra de rassurer les acteurs (en premier lieu les éditeurs clients) sur la pérennité de la société : les commissaires en compte ne seraient pas en état de signer les comptes 2009 sans perspective sur la continuité de l'exploitation.

## **1.2. Le plan de redressement : une division par deux des surcoûts et un complément tarifaire qui permettent un retour à l'équilibre**

### **1.2.1. L'analyse des comptes par « bloc » : l'impact du surcoût social**

Les comptes 2009 ont été ventilés en distinguant :

- ◆ quotidiens et magazines ;
- ◆ niveau 1, niveau 2 et frais de siège ;
- ◆ coûts actuels et « surcoût social » (écart entre le coût actuel des structures et le coût de prestations équivalentes fournies par des logisticiens français ou des dépôts SOPROCOM).

---

<sup>9</sup> Comparaison avec les dépôts SOPROCOM ou avec des plates-formes logistiques.

<sup>10</sup> Hors effectifs des filiales (SAD, SEDDIF, CEFODIP).

Il en résulte les observations suivantes :

- ◆ le déficit de Presstalis s'explique par le surcoût social et le dimensionnement du siège : en alignant les coûts salariaux sur ceux de structures comparables (plates-formes logistiques en France, dépôts SOPROCOM) et en réduisant les coûts du siège dans des proportions correspondant aux surcoûts admis à court terme par la direction générale (soit 9 M€), la structure dégagerait un résultat positif de 34,3 M€ en 2009 ; la filière quotidiens serait modérément déficitaire (- 11,4 M€) ;
- ◆ la partie réellement rentable de l'activité de Presstalis est le niveau 1 des publications, qu'il est essentiel de préserver (75 M€ de résultat hors surcoût social et imputation des frais de siège, 63 M€ après imputation du surcoût social) ;
- ◆ le poids du siège est important, surtout pour les magazines : le résultat hors siège de la filière magazine est de + 57,4 M€ (y compris surcoût social), ramené à 1,6 M€ après imputation des frais de siège. Au-delà des marges de réduction identifiées par la mission et validées par la direction générale de la société, ces éléments invitent à un exercice plus approfondi de « refondation » du siège (cf. *infra*).

Tableau 1 : comptes 2009

	Quotidiens	Magazines	Total
Résultat N1 hors siège	4,2	63,2	67,4
Dont surcoût social	-17,2	-12	-29,2
surcoût social/produits	23 %	6 %	
Résultat N2	-30,4	-5,8	-36,2
Dont surcoût social	-10,6	-25,2	-35,8
surcoût social/produits	37 %	19 %	
<b>Résultat total hors siège</b>	<b>-26,2</b>	<b>57,4</b>	<b>31,2</b>
Dont surcoût social	-27,8	-37,2	-65
<b>Résultat total hors surcoût social et hors siège</b>	<b>1,6</b>	<b>94,6</b>	<b>96,2</b>
Frais de siège	-14,9	-55,8	-70,7
<b>Résultat hors surcoût social net des frais de siège</b>	<b>-13,3</b>	<b>38,8</b>	<b>25,5</b>
Surcoûts siège (estimation conservatoire) (*)	-1,9	-6,9	-8,8
<b>Résultat hors surcoûts</b>	<b>-11,4</b>	<b>45,7</b>	<b>34,3</b>
<b>Résultat réel</b>	<b>-41,1</b>	<b>1,6</b>	<b>-39,5</b>

(\*) Cette estimation n'inclut pas un exercice plus profond de « refondation » du siège évoqué *infra*.

Le tableau 2 présente le détail des surcoûts sociaux par site. Ceux-ci sont de nature différente :

- ◆ les surcoûts des dépôts SAD (liés au statut des salariés) sont en voie de résorption progressive, les nouvelles embauches étant effectuées sur la base d'un statut proche de celui des dépôts SOPROCOM<sup>11</sup> ; il en est de même pour partie des surcoûts supportés par les agences régionales de messagerie (ARM) qui constituent le niveau 1 en province (rapprochement en cours des ARM et des SAD) ; toutefois, des améliorations substantielles pourraient être apportées moyennant des évolutions dans l'organisation du travail (flexibilité dans la taille des équipes, organisation des postes de travail) ;

<sup>11</sup> Ces dépôts gérés par Presstalis mais portés par une structure tierce sont exploités dans des conditions analogues à celles des dépositaires indépendants.

- ♦ les sites de niveau 1 parisiens (Gonesse, Moissy Cramayel, Roissy) comportent des surcoûts qui résultent de la négociation qui a suivi la fermeture du centre de Combes la Ville (reprise d'une partie des ouvriers du Livre dans de nouveaux centres dédiés qui présentent des écarts de coûts très significatifs par rapport à des plates-formes logistiques<sup>12</sup>) ;
- ♦ la distribution de niveau 2 parisienne (SPPS, filiale de Presstalis) est chroniquement déficitaire et concentre près de 30 % des surcoûts sociaux ;
- ♦ les surcoûts identifiés du siège ne s'expliquent pas par le statut des salariés mais par l'écart entre les effectifs présents et la charge de travail actuelle, ainsi que par des prestations dont l'adéquation en qualité et quantité avec les attentes actuelles des éditeurs n'est pas toujours assurée.

**Tableau 2 : détail des surcoûts ( M€)**

Structures	Masse salariale	Surcoûts
Niveau 1 quotidiens (Gonesse et ARM)	24,5	17,2
Publications Niveau 1 (Moissy Cramayel)	7,0	7,3 (*)
Export (Roissy)	5,9	4,7 (*)
SPPS (distribution quotidiens et publications à Paris)	27,0	20,3
SAD (dépôts niveau 2 appartenant à Presstalis)	31,7	15,4
<b>Total hors siège</b>	<b>96,1</b>	<b>64,9</b>
<b>Siège</b>	<b>47,5</b>	<b>9,0</b>
<b>Total</b>	<b>143,6</b>	<b>73,9</b>

*Source : calculs Presstalis, par comparaison (pour les ateliers et dépôts) avec des conditions salariales de plates-formes logistiques comparables (sites externalisés pour le niveau 1, SOPROCOM pour le niveau 2).*

*(\*) pour Roissy et Moissy Cramayel, une partie du surcoût porte sur les charges externes notamment de transport (1,3 M€ pour Moissy Cramayel, 1,1 M€ pour Roissy) ce qui explique que le surcoût puisse dépasser la masse salariale. Pour les autres sites, l'intégralité du surcoût porte sur la masse salariale (niveau des salaires en premier lieu).*

### 1.2.2. La stratégie proposée : une réduction de la moitié des surcoûts

Malgré les efforts importants de rationalisation déjà entrepris<sup>13</sup> par la direction générale de Presstalis, la poursuite de l'exploitation dans les conditions actuelles conduirait dans un horizon d'un an à un dépôt de bilan de la société et donc à la perte de 1 200 emplois. Une augmentation des barèmes pour les publications n'étant pas envisageable – du fait de l'écart de trois points avec les MLP – et les perspectives de recettes liées à la diversification étant limitées<sup>14</sup>, la mission privilégie la seule voie crédible de redressement des comptes à court terme : la réduction des surcoûts. L'objectif doit être de revenir à une situation équilibrée pour les quotidiens et bénéficiaire pour les magazines.

Il pourrait être envisagé de jouer sur trois leviers :

- ♦ le statut du personnel ;
- ♦ l'organisation du travail (flexibilité horaire, polyvalence) ;
- ♦ les effectifs.

<sup>12</sup> Le traitement d'une partie des publications à Moissy Cramayel coûte 9 M€ alors qu'un appel d'offres a montré que des logisticiens étaient prêts à effectuer le même travail pour un coût de 2 M€.

<sup>13</sup> Notamment la fermeture du centre de Combes la Ville et l'adoption d'un statut proche du marché pour les nouveaux recrutements dans les centres de niveau 2 dépendant de la filiale de Presstalis (SAD).

<sup>14</sup> Contribution au résultat prévue à 5 M€ en 2011, cf. *infra*.

Les échanges avec les partenaires sociaux ont convaincu la mission qu'une remise en cause du statut (qui seule permettrait une résorption intégrale des surcoûts sociaux) était pour eux totalement inacceptable.

La voie d'un conflit d'une grande dureté n'étant pas privilégiée par les différentes parties prenantes, la mission propose une solution équilibrée fondée sur une réduction des effectifs et une révision de l'organisation du travail. Cette solution comporte deux piliers :

- ◆ la réorganisation de la distribution à Paris, principale source d'économie à court terme (24 M€) ;
- ◆ la rationalisation du siège, dont les effets sont plus modérés à court terme (9 M€) mais qui pourrait être amplifiée dans un second temps.

Ces mesures permettent de résorber, à horizon 2011, 44 % des surcoûts identifiés à fin 2009. Complétées par des aménagements tarifaires mesurés (cf. *infra*), elles permettent à Presstalis de retrouver un résultat net positif.

Le plan, compatible avec les opérations de rationalisation engagées par Presstalis, n'exclut pas des ajustements futurs complémentaires sur les autres sites de niveau 1 (Moissy Cramayel, Roissy). Ceux-ci ne sont cependant pas pris en compte dans cette phase du redressement de Presstalis.

#### **1.2.2.1. La réorganisation de la distribution à Paris**

La filiale SPPS, qui traite actuellement le niveau 2 parisien des quotidiens et publications dans trois centres, concentre aujourd'hui 30 M€ de pertes, soit 75 % des pertes 2009 et près de la totalité des pertes 2010 prévisionnelles<sup>15</sup>. Au-delà des évolutions en cours, la mission recommande donc de concentrer les nouveaux efforts d'adaptation sur cette structure, d'autant que le niveau 1 a été réorganisé récemment (fermeture du centre de Combes la Ville) et que les autres filiales de niveau 2 (centres SAD) sont déjà engagés dans un processus de rationalisation : mise en place de nouveaux statuts pour les recrutements, rapprochements avec les centres de niveau 1 de province (agences régionales de messageries ou ARM).

Sur le plan logistique, la mission propose la fermeture de l'ensemble des centres de traitement de SPPS, le traitement de l'ensemble des titres étant transférés à d'autres plateformes en région parisienne.

L'économie annuelle récurrente dégagée par cette opération pourrait atteindre 24 M€

#### **1.2.2.2. La rationalisation du siège**

Dans un premier temps, la mission recommande, en accord avec la direction générale de Presstalis, la recherche d'une économie minimale à court terme de 9 M€.

La mission recommande que l'optimisation du siège soit poursuivie dans un exercice de « refondation » selon trois axes :

- ◆ externalisation plus poussée de certaines fonctions (notamment l'informatique) afin de mieux adapter les coûts aux variations d'activité ;
- ◆ revue des fonctions commerciales et marketing pour une juste tarification des prestations aujourd'hui proposées gratuitement aux clients de Presstalis dans le cadre d'un forfait global qui n'est pas suffisamment lisible ;

---

<sup>15</sup> Les pertes 2010 seraient plus faibles que celles constatées en 2009 du fait de l'impact des mesures déjà prises par Presstalis (déménagement du siège notamment).

- ♦ identification des services rendus à l'ensemble de la profession (animation du réseau, développements des systèmes d'information) qui doivent être financés et pilotés par l'ensemble des éditeurs de presse, qu'ils soient clients de Presstalis ou des MLP (première estimation de Presstalis : effectif de 70 personnes représentant un potentiel de refacturation de 3 M€ au bénéfice de la société).

A terme, la partie de l'écart entre les effectifs de Presstalis (600 personnes au siège) et ceux des MLP (120 personnes au siège) qui ne s'explique pas par les différences de parts de marché, doit pouvoir soit faire l'objet d'un financement spécifique et volontaire des éditeurs (pour les prestations que seule Presstalis propose) soit d'une réduction pour les prestations qui ne pourraient être financées.

### 1.3. L'aménagement des tarifs

#### 1.3.1. Sortir de la tarification *ad valorem*

La tarification *ad valorem* (au prorata de la valeur faciale) sur l'ensemble de la chaîne présente deux inconvénients majeurs :

- ♦ elle est déconnectée des coûts de traitement, qui sont pour l'essentiel des coûts logistiques (au poids, au volume, à la palette) ;
- ♦ elle favorise des stratégies déflationnistes (notamment les baisses de prix sur les magazines) et donc une sortie de la valeur du système de distribution qui finit par pénaliser l'ensemble de la chaîne (niveaux 1, 2 et 3).

La mission a donc travaillé avec la direction financière de Presstalis 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. La baisse concomitante d'un point pour les magazines au niveau 1 (cf. *infra*) devrait faciliter la mise en place de ce barème qui conduit mécaniquement à des transferts de charges entre publications :

- ♦ des publications à forte valeur faciale aux publications à faible valeur faciale ;
- ♦ des publications à fort volume aux publications à faible volume.

L'adoption de ces nouveaux barèmes (en cours de finalisation) constitue un élément incontournable de la réforme : à défaut, la dynamique déflationniste et les stratégies d'optimisation au détriment de la plate-forme de distribution pourraient se poursuivre et entraîner à brève échéance de nouvelles difficultés économiques pour Presstalis.

A l'issue de ces nouveaux barèmes, la seule péréquation maintenue est une péréquation géographique, dont la remise en cause ne paraît pas politiquement acceptable.<sup>16</sup>

Le tableau ci-dessous résume les principales orientations du nouveau barème élaboré avec Presstalis, dont les caractéristiques précises devront faire l'objet d'une validation par le conseil supérieur des messageries de presse en concertation avec les diffuseurs et les MLP. Elles conduisent notamment à :

- ♦ une tarification *ad valorem* limitée aux fonctions support indirectes et au développement (taux de 4,7 % dans la première simulation pour les niveaux 1 et 2) représentant moins de 30 % du total des frais des niveaux 1 et 2 ;
- ♦ des coûts de traitement (niveaux 1 et 2), de transport, d'invendus et de support direct tarifés à partir d'unités d'œuvre (cf. tableau 3) ;
- ♦ des options payantes complémentaires qui permettent de rationaliser l'utilisation par les publications des services les plus coûteux.

<sup>16</sup> Mettre fin à cette péréquation reviendrait à facturer beaucoup plus cher aux titres leur diffusion dans des zones peu denses. A plus ou moins brève échéance, il en résulterait une disparition de la distribution de la presse dans ces zones.

**Tableau 4 : principes du nouveau barème des unités d'oeuvre**

Prestations	Unités d'oeuvre	% moyen des ventes (indicatif)
Traitement (introduction dans le système de gestion)	Forfait par parution	3,8 %
Traitement N1	Palettes et paquets confectionnés	
Traitement N2	Exemplaires (grille dégressive)	
Transport	Palettes livrées	3,2 %
Invendus	Exemplaires	2,5 %
Fonctions support directes	Parution	1,2 %
Coûts indirects	Ad valorem	4,7 %
Options (accès système d'information, flux chauds, réassort, études...)	Selon la prestation	1,8 %

*Source : calculs Presstalis après échange avec la mission. Pourcentages indicatifs (à partir des données Presstalis 2009) devant être précisés.*

Appliqués aux clients de Presstalis dans le cadre d'une baisse globale d'un point pour les publications (cf. *infra*), ces nouveaux tarifs conduisent à une économie pouvant atteindre 4 à 5 points de barème pour des titres à fort volume et à valeur faciale supérieure à la moyenne. Seuls les très faibles tirages<sup>17</sup> seraient pénalisés du fait de l'introduction d'un forfait par parution.

### 1.3.2. Cadrage financier

La modification du mode de calcul des barèmes s'effectue dans un cadrage financier<sup>18</sup> répondant à plusieurs objectifs :

- ◆ réduire à court terme le différentiel de compétitivité de Presstalis avec les MLP, afin de prévenir de nouvelles défections qui fragiliseraient la plate-forme, en réduisant le tarif du niveau 1 pour les publications ;
- ◆ ajuster à la hausse les tarifs des quotidiens pour les rapprocher des coûts ; ceux-ci ont bénéficié en 2003 d'une baisse de trois points du barème de niveau 1 qui n'était pas justifiée et qu'il est proposé de reprendre pour moitié, moyennant une aide de l'État au titre de la garantie du pluralisme sur l'ensemble du territoire, comme pour l'aide au portage ;
- ◆ répondre à court terme aux difficultés de trésorerie du niveau 2, dont les frais de transport atteignant en moyenne 2,8 % en 2010<sup>19</sup> ne sont plus couverts par leur rémunération moyenne de 1,8 % (2 % pour les publications et le hors presse, 1 % pour les quotidiens) ;
- ◆ mieux rémunérer les diffuseurs spécialisés du niveau 3, conformément aux conclusions des EGPE ;
- ◆ faire payer les prestations spécifiques coûteuses demandées par certaines publications et qui ne devraient pas être incluses dans le barème de base.

<sup>17</sup> Ventes en montant fort de quelques milliers d'euros par an, pénalisées par le forfait de 945 € par parution retenu dans la simulation. Celui-ci pourrait le cas échéant être plafonné en pourcentage des ventes pour éviter un taux de prélèvement excessif.

<sup>18</sup> Présenté pour simplifier en points de barème à structure de barème inchangé, ce cadrage servira de référence pour l'ajustement des futurs barèmes.

<sup>19</sup> Estimations fournies par les messageries et les dépositaires.

Le tableau 5 récapitule les variations proposées :

- ◆ quotidiens : augmentation d'un point et demi au niveau 1 (+ 6,3 M€) ; la contribution totale de l'État à la distribution des quotidiens passerait au total de 11 M€ à 18 M€<sup>20</sup>, soit une hausse de 7 M€ qui irait pour 4,8 M€ à la compensation de la hausses de barème des quotidiens nationaux selon les modalités de l'aide au portage et pour 2,2 M€ au redressement direct du compte quotidiens de Presstalis ;
- ◆ magazines : baisse d'un point au niveau 1 (- 12,2 M€), et hausse d'un point au niveau 3 pour les distributeurs spécialisés (hors grandes surfaces et points de ventes complémentaires notamment) ;
- ◆ ensemble des titres : hausse provisoire uniforme d'un point de la rémunération des frais de transport au niveau 2.

Les hausses prévues aux niveaux 2 et 3 doivent s'appliquer à l'ensemble des publications, qu'elles soient distribuées par Presstalis ou par les MLP.

Un complément de rémunération, non pris en compte à ce stade, concerne les prestations pour compte de l'ensemble de la profession (animation du réseau, développements informatiques...) qui devraient être financées via un GIE de moyens avec les MLP et le SNDP. Ce complément pourrait représenter, selon une première estimation, une refacturation au bénéfice de Presstalis de l'ordre de 3 M€ et un effectif de 70 salariés de Presstalis ; les travaux devront être poursuivis avec l'ensemble des acteurs pour préciser le contenu et la forme que pourrait prendre cette rémunération. Il s'agit d'objectiver la nature des obligations spécifiques de Presstalis au titre de son rôle central dans l'organisation de la distribution de la presse.

S'agissant du niveau 2, la hausse d'un point uniforme proposée devrait s'appliquer immédiatement (échéance : mois d'avril 2010) afin de prévenir des défaillances. Cette hausse est provisoire et devra être reprise à la fin de l'année 2010 pour laisser place, au sein d'une enveloppe financière équivalente, à un barème différencié prenant en compte le différentiel de coûts de transports entre dépôts et maintenant une incitation à la réduction de ces coûts.

Le tableau 5 récapitule l'impact en année pleine (2011) de l'ensemble des variations proposées, qui améliorent le résultat de Presstalis de 7,9 M€ (dont 7 M€ provenant de l'aide de l'État).

**Tableau 5 : variations de barème (impact 2011)**

	Quotidiens			Magazines		
	en points de barème	M€	Impact Presstalis	en points de barème	M€	Impact Presstalis
Niveau 1	+1,5 points	6,3	6,3	-1	-12,2	-12,2
Niveau 2	+1 point	4,5	2,7	1	12,2	8,9
Niveau 3 spécialisé(*)				1	6,7	0
Contribution État (**)		-4,8	2,2			
<b>Total</b>		<b>7,3</b>	<b>11,2</b>		<b>6,7</b>	<b>-3,3</b>

*Source* : calculs mission à partir de données Presstalis. Convention : + = dépense supplémentaire des éditeurs ; - = économie des éditeurs. Variation calculée par rapport aux barèmes 2009, sur la base des volumes prévus en 2011.

(\*) Le périmètre retenu est le même que celui retenu pour la participation de Presstalis à la modernisation du niveau 3 (périmètre dit « Q1 » correspondant à 13 000 diffuseurs auxquels s'ajoutent les kiosques).

(\*\*) Une part de la contribution de 7 M€ de l'État (18 M€ au lieu de 11 M€ en 2009) couvre la hausse du barème pour la PIPG et l'Équipe (3,7 M€) ; le reliquat (3,7 M€) améliore directement les comptes de Presstalis (via les mêmes modalités que l'aide actuelle de 1 M€).

<sup>20</sup> Une partie de la hausse de 7 M€ couvre le point et demi de barème supplémentaire de niveau 1 pour les quotidiens qui bénéficient de l'aide au portage ; le reliquat sera reversé à Presstalis selon les mêmes modalités que la subvention actuelle de 11 M€.

#### 1.4. Bilan à partir du compte prévisionnel 2011

Le bilan du dispositif est réalisé à partir d'un compte prévisionnel de l'année 2011 qui est :

- ♦ la première année de fermeture de SPPS et d'enregistrement de la première vague d'économies sur le siège ;
- ♦ l'année d'achèvement des mesures d'économies déjà engagées par Presstalis (déménagement du siège, rationalisation partielle de Gonesse<sup>21</sup>).

L'ensemble des mesures adoptées permet de revenir en 2011 à un résultat légèrement positif pour Presstalis, en tenant compte :

- ♦ d'une diminution supplémentaire des volumes de 4 % intégrée dans la projection pour l'ensemble des titres (quotidiens et publications) ;
- ♦ d'un résultat des activités de diversification qui atteindrait 5 M€.

---

<sup>21</sup> Economies de 4,6 M€ sur Gonesse (départ des CDD affectés sur des postes supprimés) et de 7 M€ du fait du déménagement du siège.

Tableau 6 : synthèse comptes prévisionnels 2011

	Quotidiens	Publications	Diversification	Total
Résultat avant plan d'action (*)	-31,9	-13,5	5	-40,4
Fermeture SPPS	8,4	16,2		24,6
Départs siège	1,9	7,1		9
Barèmes niveau 1	6,3	-12,2		-5,9
Barèmes niveau 2	2,7	8,9		11,6
Complément quotidiens État	2,2			2,2
<b>Résultat net</b>	<b>-10,4</b>	<b>6,5</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>
<i>Dont surcoûts sociaux</i>	<i>-11</i>	<i>-25,8</i>		<i>-36,8</i>
Résultat hors surcoûts sociaux	0,6	32,3	5	37,9

Source : calculs mission à partir de données Presstalis.

(\*) Par homogénéité avec le reste de la présentation, le résultat présenté « avant plan d'action » correspond au résultat en l'absence de toute réduction des charges du siège. En pratique, la moitié des réductions de charges est acquise à la fin de l'année 2010 dans le cadre du plan actuel de la direction générale.

Pour les quotidiens, le résultat négatif résiduel s'explique par un surcoût social maintenu à 11 M€ et qui doit être supporté par l'ensemble des titres Presstalis :

- ◆ l'origine historique des surcoûts ne peut être valablement attribuée à une ou l'autre des branches magazines et quotidiens, les éditeurs ayant partagé la gestion de la société et les éléments de sa réorganisation ;
- ◆ l'État ne saurait prendre à sa charge ces surcoûts, sauf à dégager les éditeurs de leur responsabilité dans la poursuite de leur résorption.

Pour les magazines, le résultat positif (6,5 M€) permet d'envisager ultérieurement une nouvelle baisse d'un point de barème, après une étape supplémentaire de refondation du siège et des mesures complémentaires en matière de recettes et d'optimisation, notamment au niveau 2 avec la mutualisation de la distribution du papier entre les SAD et d'autres plates-formes de distribution (PQR, gratuits : cf. *infra*, 2.3).

Les efforts de rationalisation devront en tout état de cause être poursuivis au-delà de 2011 :

- ◆ afin d'être en mesure de faire face à une nouvelle baisse des volumes en 2012 ;
- ◆ afin de rapprocher la compétitivité de Presstalis de celle de son concurrent.

## 2. Financement du plan

### 2.1. Un besoin 2010 de 125 M€, dont 90 M€ restent à financer

La mise en œuvre du plan de refondation de la société Presstalis exige de couvrir trois types de coûts :

- ◆ la réduction des surcoûts sociaux nécessite le financement ponctuel d'un volet social à préciser, évalué à ce stade à 50 M€ en 2010 ;
- ◆ la reconstitution des capitaux propres à l'issue de l'exercice 2009 nécessite 55 M€ (objectif : doter la société d'un capital social de 5 M€ après couverture de l'insuffisance actuelle de fonds propres) ; cet apport en capitaux permet en outre de reconstituer la trésorerie à un niveau suffisant, puisqu'elle fluctuerait désormais à un niveau de fin de mois compris entre 70 M€ et 130 M€<sup>22</sup>, pour un BFR négatif de 70 M€.
- ◆ la couverture du déficit 2010 (lié au délai de mise en œuvre des mesures) nécessitera un complément de 20 M€ afin d'éviter une nouvelle dégradation des fonds propres. Cette évaluation repose sur l'hypothèse :
  - de variations de barème effectives au 1er mai 2010 ;
  - de réductions d'effectifs réalisées au 1<sup>er</sup> janvier 2011 ;
  - d'une contribution pérenne de l'État passée dès l'année 2010 de 11 M€ à 18 M€ (cf. *supra*).

La mission ne disposait pas des délais nécessaires pour expertiser les modalités techniques de rapprochement avec la messagerie SAEM-TP, dont les fonds propres négatifs de - 14 M€ à fin 2009<sup>23</sup> ne sont pas comblés dans le présent plan. Elle souligne cependant que l'ensemble Presstalis/TP n'a aucun besoin de trésorerie supplémentaire par rapport à celui du présent projet :

- ◆ TP n'a pas de trésorerie propre (celle-ci étant intégralement gérée par Presstalis) ; le comblement de l'insuffisance de trésorerie de Presstalis fait donc disparaître tout risque de rupture de trésorerie ;
- ◆ une partie des pertes constatées sur les dernières années et qui ont grevé les fonds propres des deux messageries s'expliquent par des dépréciations d'actifs, sans impact sur le besoin en trésorerie. C'est cet écart qui explique que le comblement du passif de la société Presstalis suffise à assurer la continuité d'exploitation de l'ensemble Presstalis/TP.

Au total, la mission évalue le besoin de financement à 125 M€, dont 35 M€<sup>24</sup> pourraient être couverts par des cessions d'actifs (notamment de filiales). 90 M€ resteraient donc à financer.

### 2.2. Les pistes de solutions de financement des 90 M€

Sur le fond et en préalable, la mission rappelle que les difficultés actuelles de financement de Presstalis résultent avant tout d'une gestion qui s'est écartée des principes traditionnels du modèle coopératif, qui auraient dû conduire l'ensemble des éditeurs et des actionnaires à mettre en réserve une fraction du résultat dans les périodes favorables afin d'être en mesure de faire face à la dégradation future des volumes.

---

<sup>22</sup> Estimation mission, à partir de la projection de trésorerie 2010 effectuée par Presstalis et de l'apport en trésorerie associé au présent projet.

<sup>23</sup> De nouvelles dépréciations d'actifs de TP sont susceptibles d'intervenir à la clôture des comptes 2009.

<sup>24</sup> Ce montant correspond aux plus-values estimées après échange avec la direction financière de Presstalis et les commissaires aux comptes ; il correspond à un apport en trésorerie de 45 M€.

Tel n'est pas été le cas dans la période récente : alors même que les difficultés de la société ont conduit l'État à mettre en place en 2002 une aide annuelle de 12,2 M€<sup>25</sup> à destination des NMPP au titre de la distribution des quotidiens, Hachette et les éditeurs ont prélevé sur la société, au titre des années 2004, 2005 et 2006, des sommes respectives de 49 M€ (au titre de la redevance) et de 19 M€ (au titre des bonifications exceptionnelles des éditeurs). Par ailleurs, des baisses de barème de trois points au bénéfice des quotidiens ont été votées sans que les comptes d'exploitation de la branche quotidiens puissent le justifier.

Dans ce contexte, les éléments suivants doivent être pris en compte dans la construction d'une solution de financement :

- ◆ l'État ne peut être associé au financement du plan social, qui relève des acteurs de l'entreprise ;
- ◆ des hausses de barème sur les publications ne sont pas une solution envisageable dans le contexte de la concurrence avec les MLP ;
- ◆ l'appréciation par les acteurs de leur responsabilité d'actionnaire.

L'examen des éléments juridiques du dossier (statuts de la société, protocoles successifs, actes de désignation des dirigeants, décisions sur les barèmes) fait apparaître trois ordres distincts de réalité qu'il n'est pas aisé de réconcilier :

- ◆ la réalité juridique telle qu'elle ressort des textes (statuts de la société, protocoles d'accord entre éditeurs et Hachette) ;
- ◆ la pratique (les modalités de prise de décision) ;
- ◆ l'interprétation donnée aujourd'hui par les éditeurs et Lagardère, dans leurs échanges de courriers.

Plutôt qu'une approche juridique dont le résultat ne peut être déterminé à l'avance et qui supposerait des procédures dont les délais sont incompatibles avec ceux du sauvetage immédiat de Presstalis, la mission recommande une approche pragmatique qui tienne compte de l'ensemble des contraintes et suppose un effort équilibré des différents acteurs.

Une fois déterminée la contribution ponctuelle de l'État (au-delà de l'effort pérenne de 7 M€ par an), qui devrait couvrir le déficit 2010 (20 M€), trois clés de partage entre les autres parties prenantes sont envisageables pour le financement du reliquat :

- ◆ une clé actionnariale (49 % Hachette, 51 % pour l'ensemble des éditeurs) ;
- ◆ une clé liée aux montants perçus dans les années du protocole (49 M€ pour Hachette, 19 M€ pour les bonifications perçues par les éditeurs)<sup>26</sup> ;
- ◆ une clé pure « éditeurs » au prorata du chiffre d'affaires, le groupe Lagardère n'intervenant qu'à ce titre et non au titre de sa participation à travers la société Hachette.

A titre illustratif, le tableau 7 fait apparaître, dans les différents cas de figure, l'effort financier des parties, en supposant un financement de l'État dédié à la couverture du déficit 2010 (20 M€).

---

<sup>25</sup> Ramenée à 8 M€ en 2006 et 2007.

<sup>26</sup> Le protocole signé le 26 juin 2007 par les différentes parties prenantes (Arnaud Lagardère, PDG de Hachette SA ; Francis Morel, président de SAEM TP ; Jean de Montmort, Jacqueline Galvez, Alain Ayache, Jean-Pierre Caffin et Bernard Villeneuve, présidents des coopératives associées aux NMPP) précise que « la redevance versée à Hachette SA pour les exercices 2004, 2005 et 2006 à hauteur d'une somme de 49 millions d'euros demeure acquise à Hachette SA en contrepartie de la réversion équivalente de bonifications exceptionnelles aux éditeurs (...) une réversion de bonifications exceptionnelles sera opérée aux éditeurs (...) à hauteur d'une somme de 30 millions d'euros, correspondant à la différence entre la redevance versée à Hachette SA et les bonifications exceptionnelles versées aux éditeurs sur les exercices 2004, 2005 et 2006 des messageries ».

**Tableau 7 : répartition indicative des efforts (hypothèse contribution de l'État à 20 M€)**

	Clé actionnariale	Clé protocole 2007	Clé éditeurs
Hachette (Lagardère)	35	50	0
Ensemble des éditeurs	35	20	70
<i>Dont Lagardère éditeur</i>	7	4	14
Total Groupe Lagardère	42	54	14

*Source : calculs mission, sur la base d'un prorata du CA montant fort des éditeurs de 20 % pour le groupe Lagardère.*

S'agissant du versement des éditeurs, les MLP ont fait part à la mission de leur volonté de mettre en place un dispositif analogue de renforcement de leurs fonds propres, sous la forme d'un versement proportionnel au chiffre d'affaires des ventes en montant fort. Un tel dispositif est indispensable pour ne pas pénaliser les éditeurs Presstalis.

Les paramètres du financement devront être repris dans un protocole d'accord entre les parties portant sur le plan d'ensemble de refondation de Presstalis. Les éléments suivants devront être pris en compte dans la poursuite de la discussion sur la participation de chacun, discussion que la mission n'a pu mener à son terme :

- ♦ pour Lagardère :
  - le protocole d'accord doit donner la possibilité à Hachette de sortir du capital de Presstalis en cédant ses parts aux éditeurs, et à se trouver dès lors dégagé de toute responsabilité particulière en cas de difficultés futures de la société. Dans la situation actuelle, en cas de dépôt de bilan de Presstalis, le groupe Lagardère se trouve exposé à des risques financiers et de réputation importants, compte tenu de son poids dans la gestion passée des NMPP ;
  - le sauvetage de Presstalis représente une valeur particulière pour le groupe Lagardère, dès lors que les autres éditeurs, qui ne sont pas liés par les mêmes liens spécifiques que lui à cette entreprise, sont libres de quitter Presstalis pour rejoindre les MLP ;
- ♦ pour les éditeurs : le sauvetage de Presstalis et l'ajustement des barèmes de niveau 1 bénéficieront à l'ensemble des titres concernés, sachant que les MLP ne seraient pas en mesure de se substituer à l'opérateur historique en cas de défaillance de celui-ci ;
- ♦ pour les partenaires sociaux : la reconnaissance de la responsabilité spécifique des éditeurs vis-à-vis des salariés pour apurer le passé (financement du plan social) et les nouvelles perspectives de développement pour Presstalis constitueront des éléments importants d'appréciation.

### **3. Gouvernance et organisation**

Le sauvetage de Presstalis n'aura pas d'effet durable si les difficultés qui ont conduit à la situation actuelle se reproduisent. Celles-ci apparaissent liées à un mode de gouvernance désormais inadapté.

#### **3.1. L'actionnariat de Presstalis et sa gouvernance**

##### **3.1.1. Le modèle actuel n'est plus soutenable**

La gouvernance de la société était fondée jusqu'à une période récente sur :

- ◆ un monopole de fait des NMPP, permettant notamment de fonder l'équilibre des comptes sur les ajustements de tarifs ;
- ◆ un système coopératif, issu de la loi Bichet, qui supposait une solidarité entre éditeurs ;
- ◆ un « opérateur », Hachette, qui occupait une fonction particulière dans le pilotage des NMPP.

Ces grands équilibres sont désormais rompus :

- ◆ la distribution est entrée dans un système concurrentiel, avec la montée en puissance des MLP ;
- ◆ la solidarité entre éditeurs s'est affaiblie : ceux-ci n'hésitent plus à arbitrer en faveur des MLP en fonction des avantages tarifaires. L'équilibrage mécanique des comptes par les tarifs, prévu dans les statuts de la société, n'est désormais plus possible dans ce contexte ;
- ◆ Lagardère ne souhaite plus jouer de rôle particulier d'« opérateur » et se recentre sur sa fonction d'éditeur.

Dans ce contexte, plusieurs éléments de la gouvernance posent problème pour la définition d'une stratégie cohérente et soutenable de Presstalis :

- ◆ le Conseil de gérance de Presstalis et de SAEM-TP est constitué de représentants de huit coopératives élus pour un an, qui défendent donc prioritairement leurs intérêts de clients vis-à-vis de la société plutôt qu'une perspective de long terme ;
- ◆ les huit coopératives et la séparation Presstalis/SAEM-TP compliquent le processus décisionnel (notamment pour les modifications tarifaires qui doivent être votées par chaque coopérative) et ne facilitent pas l'identification des responsabilités de gestion ;
- ◆ le directeur général, rémunéré par « l'opérateur » Lagardère, et qui partage son pouvoir exécutif avec le Conseil de gérance, ne dispose pas de l'autonomie nécessaire à la définition d'une stratégie de moyen terme.

Cette structure de gouvernance est en partie à l'origine des difficultés de la société, notamment du fait des prélèvements opérés dans les années favorables qui n'ont pas permis de constituer des réserves suffisantes.

Elle aujourd'hui totalement inadaptée dans un contexte où l'opérateur se retire et où la logique coopérative est mise en cause par les stratégies des éditeurs.

### 3.1.2. La refondation de Presstalis

La mission ne propose pas de revenir sur le titre I de la loi Bichet qui prévoit l'organisation de la distribution de la presse, pour trois raisons principales :

- ◆ il est possible, dans le cadre actuel de la loi, de faire évoluer la gouvernance vers une structure plus efficiente ; le seul frein réel réside dans l'obligation faite aux sociétés distribuant la presse d'être détenues à 51 % au moins par des coopératives de journaux. En l'absence d'acteur susceptible et désireux aujourd'hui de prendre le contrôle de Presstalis, et de volonté des éditeurs d'abandonner cette majorité, lever ce frein ne constitue pas une priorité ;
- ◆ le principe coopératif n'est pas en soi porteur de surcoûts, comme le montre l'exemple des MLP qui fonctionnent dans le cadre de la loi Bichet sans avoir développé les mêmes surcoûts d'exploitation que Presstalis ;
- ◆ le lancement d'un processus de modification législative, dont le résultat ne peut être déterminé par avance, s'avère en tout état de cause incompatible en termes de délais avec l'urgence de la réforme.

S'il est confirmé que Lagardère souhaite se retirer du capital de la société, celle-ci aurait vocation à court terme à être détenue à 100 % par les coopératives de journaux (la part d'Hachette SA étant cédée pour un euro symbolique). Il sera dès lors indispensable de modifier la gouvernance de la société pour assurer une responsabilité plus claire des dirigeants et des administrateurs. Aujourd'hui, la dualité dans le pilotage de la société entre le Conseil de gérance (où siègent les coopérateurs<sup>27</sup> et l'« opérateur ») et le directeur général n'est plus approprié alors que des réformes ambitieuses doivent être mises en œuvre.

Sous réserve d'une analyse plus approfondie en cours par le cabinet Bredin Prat, la gouvernance prendrait désormais la forme suivante :

- ◆ aux huit coopératives<sup>28</sup> aujourd'hui construites à partir de stratégies tarifaires distinctes se substitueraient par fusions deux coopératives fondées sur les enjeux particuliers de deux types de presse : les quotidiens (distribution quotidienne en urgence) et les publications (distribution hebdomadaire ou supra-hebdomadaire)<sup>29</sup> ;
- ◆ la société Presstalis serait détenue par ces deux coopératives, au moins dans un premier temps ; la messagerie SAEM-TP serait absorbée par Presstalis ;
- ◆ le conseil pourrait comporter 10 administrateurs : cinq représentants de la coopérative des magazines, trois des quotidiens et deux personnalités qualifiées dont l'une serait le PDG de la société ; s'y ajouterait la présence sans droit de vote de deux représentants du personnel ;
- ◆ des majorités qualifiées devraient être prévues pour les décisions affectant de manière particulière la distribution des quotidiens, pour éviter que leur soient imposées des décisions les concernant. Ce point constitue la contrepartie nécessaire au maintien de l'ensemble des titres dans une société unique où les publications sont majoritaires ;

---

<sup>27</sup> Représentés pour l'essentiel par des personnalités du monde de la presse qui ne disposent plus de fonctions exécutives dans de grands groupes de presse.

<sup>28</sup> 5 pour Presstalis, 3 pour SAEM-TP.

<sup>29</sup> Les enjeux relatifs aux « flux chauds » pour certaines publications (news magazines notamment) ne justifient pas la création d'une coopérative supplémentaire ; l'organisation de ces flux au niveau 1 et la séparation comptable proposées par la mission seront bien agencées selon une logique publications/quotidiens qui doit trouver sa contrepartie dans la représentation au conseil d'administration.

- ◆ les statuts de la société imposeraient que les représentants de chacune des coopératives répondent à un ensemble de conditions destinées à garantir l'adéquation entre la représentation et le poids réel des publications :
  - les administrateurs devraient détenir des fonctions exécutives (ou des mandats sociaux) dans des entreprises de presse ;
  - pour chaque coopérative, une majorité d'administrateurs devraient être issus de titres représentant un pourcentage minimal (à déterminer) des volumes et du chiffre d'affaires de la société ;
- ◆ la société serait dirigée par un PDG, mandataire social ;
- ◆ s'agissant des barèmes, sans modifier la loi Bichet qui prévoit leur vote par les coopératives, il s'agirait désormais de limiter la portée de ce vote à des décisions de principe (passage aux unités d'œuvre en 2010 par exemple) et de laisser la latitude nécessaire au conseil d'administration pour ajuster de manière technique les tarifs aux volumes.

L'éventualité de l'entrée d'autres actionnaires au capital (dans la limite de 49 %, conformément à la loi Bichet) peut être maintenue. Cependant :

- ◆ la mission ne recommande pas particulièrement l'entrée de logisticiens : ceux-ci sont en effet des sous-traitants de Presstalis, dont la valeur ajoutée consiste désormais à coordonner des prestations logistiques et non à les opérer elle-même (à l'exception résiduelle des quotidiens au niveau 1 et parisien). Leur entrée au capital de l'entreprise pourrait donc contribuer à une nouvelle confusion dans la gouvernance plutôt qu'à une optimisation de celle-ci ;
- ◆ la société n'a pas vocation à distribuer des dividendes : les résultats positifs doivent conduire pour partie à des mises en réserve destinées à faire face à d'éventuelles difficultés futures (notamment du fait de la poursuite probable de la baisse des volumes) et pour partie à un ajustement des barèmes.

Dans tous les cas, l'arrivée de nouveaux actionnaires ne pourra être sérieusement envisagée qu'après le redressement de l'exploitation et le développement de nouvelles perspectives pour la société.

### **3.2. La séparation comptable quotidiens/magazines**

La mission ne recommande pas la scission de la société entre une entreprise chargée de la distribution des magazines et une autre chargée des quotidiens. Les synergies restent en effet importantes au siège (centrale d'achat auprès des logisticiens et transporteurs, flux financiers et relations avec le niveau 2 et le niveau 3) et rendraient à court terme peu opérante une telle scission. En outre, une telle séparation risquerait de conduire à l'attribution intégrale des surcoûts sociaux à la filière « quotidiens » qui serait à ce titre fortement subventionnée par l'État, au lieu de faire participer l'ensemble des acteurs responsables de la situation à la résorption de ces surcoûts. Elle risquerait enfin de rendre le projet inacceptable pour l'ensemble des partenaires sociaux, attachés à l'unité de Presstalis, alors même que l'objectif stratégique d'une externalisation du traitement des magazines peut être obtenu sans remettre en cause le principe d'une société unique.

En revanche, il est indispensable de distinguer rigoureusement dans deux comptabilités auditées les magazines et les quotidiens afin de :

- ◆ justifier la subvention de l'État, destinée à la seule distribution des quotidiens, dans un contexte de concurrence avec les MLP et avec d'autres prestataires sur la diversification logistique et produits ;
- ◆ permettre une comparaison pertinente des coûts de Presstalis avec ceux de la concurrence ;

- ◆ consacrer l'engagement des quotidiens d'équilibrer par eux-mêmes le compte de leur activité (hors surcoût sociaux dans un premier temps).

La présentation distincte des deux comptabilités sur le modèle présenté *supra* doit aller de pair avec l'isolement des surcoûts sociaux dans une ligne spécifique, dont la résorption relève d'un effort commun.

Afin de garantir l'absence de subvention croisée entre la branche quotidiens (soutenue par l'État) et la branche magazine (en concurrence avec les MLP), la comptabilité par branche devra être validée par un CSMP rénové (cf. *infra*) selon le même modèle que dans d'autres secteurs (énergie, télécommunication, services postaux...) Les principes retenus par la mission dans le présent rapport, qui pourront être affinés, sont les suivants :

- ◆ attribution à chaque branche des coûts directs qui lui reviennent (notamment lorsque les ateliers distincts permettent de le faire) ;
- ◆ attribution des coûts indirects au prorata du chiffre d'affaires de chaque branche.

### **3.3. L'organisation du niveau 2 : la poursuite des regroupements et un rapprochement indispensable avec les autres acteurs régionaux**

#### **3.3.1. Poursuite des regroupements : la contribution d'un dispositif OSEO**

La mission recommande la mise en œuvre sans tarder du plan de regroupement des dépôts du CSMP (réduction de 164 à 115 dépôts), afin de favoriser une organisation efficiente et de prévenir des défaillances pour les dépôts dont la taille est désormais insuffisante.

Ces regroupements pourront être facilités par l'intervention d'OSEO dans le financement des rachats, selon deux modalités principales :

- ◆ le « contrat de développement transmission » constitué de prêts pouvant atteindre 50 % du montant de l'acquisition (dans la limite de 400 000 €), dans des conditions de marché et avec un différé de remboursement de deux ans sur le capital ;
- ◆ la garantie d'une fraction des concours bancaires résiduels (de 50 % à 70 %<sup>30</sup> du montant prêté par la banque).

Ce dispositif facilitera la prise de risque des banques, qui serait limitée à un montant compris entre 15 % et 25 % de l'acquisition.

La mission recommande la mise en place d'un protocole national incitatif de dix-huit mois associant OSEO, Presstalis, les MLP et le SNDP, afin d'assurer :

- ◆ un traitement normalisé (fiche type d'instruction) et accéléré des dossiers ;
- ◆ une information transparente des différentes parties prenantes.

#### **3.3.2. Des étapes ultérieures d'optimisation régionale**

Le maintien des SAD dans le périmètre de Presstalis apparaît indispensable au développement de la société, compte tenu du caractère central du niveau 2 dans les activités de diversification et d'optimisation régionale.

<sup>30</sup> 70 % en cas de partenariat avec la région qui intervient en co-garantie, 50 % sinon.

Parallèlement à la poursuite de la résorption des surcoûts sociaux, devront être recherchées des synergies dans la distribution en zone urbaine avec les autres acteurs locaux : presse quotidienne régionale et presse gratuite notamment. Ces autres acteurs supportent en effet des coûts de transport importants qui pourraient être mutualisés, en particulier pour la distribution en zone dense où le problème des horaires de départ des tournées est limité.<sup>31</sup> L'objectif commun doit être de passer à une approche intégrée de la logistique au niveau régional, permettant d'optimiser l'ensemble de l'utilisation des moyens. Les difficultés financières d'une partie de la PQR et les aides accordées par l'État au développement du portage constituent des leviers de rapprochement.

Par ailleurs, la mission s'interroge sur la pertinence d'une organisation essentiellement de nuit pour l'ensemble des titres, alors même que moins de 20 % des produits et des volumes sont des flux chauds nécessitant ce type de traitement.<sup>32</sup>

Ces points, que la mission n'a pas eu le temps d'expertiser, doivent constituer des priorités en matière de recherche d'économies et/ou de recettes supplémentaires dans les prochaines années. La mission recommande une approche pragmatique, fondée sur des expérimentations locales telles que la mutualisation des tournées des quotidiens avec la PQR ou la réalisation des opérations de tri nocturnes par les transporteurs pour concentrer les effectifs des dépôts sur le travail de jour.

#### **3.4. La diversification : facturer au coût complet et choisir des segments en fonction des avantages comparatifs**

La mission s'est concentrée sur les enjeux à fort impact sur le compte de résultat de la société. Les efforts de diversification logistique (utilisation des tournées pour livrer d'autres destinataires que les diffuseurs) et de diversification produits (livraison de nouveaux produits dans les points de vente du niveau 3), utiles pour la mobilisation des salariés et le développement de perspectives d'avenir, constituent un enjeu important mais de second ordre par rapport à l'urgence de la réduction des coûts. Ils devront être poursuivis en vérifiant à chaque fois que certaines conditions sont bien remplies :

- ♦ une tarification réelle en coût complet (et non en coût marginal ou en coût complet « normalisé » sur la base de coûts standards ne tenant pas compte des coûts salariaux réels) afin de s'assurer que ces nouvelles activités pourront de manière pérenne contribuer au résultat de la société ;
- ♦ s'agissant de la diversification logistique, une concentration sur les avantages comparatifs de Presstalis : capacité à livrer dans l'urgence et sur un territoire étendu. La livraison de biens à haute valeur ajoutée et à fort degré d'urgence (exemple : partenariat avec Essilor) constitue à cet égard un choix pertinent, les surcoûts sociaux pouvant être considérés comme relativement négligeables sur une prestation où la qualité (fiabilité du délai de livraison) prime et où le coût de livraison constitue une part très faible de la chaîne de valeur. A l'inverse, une diversification logistique vers des produits à faible valeur ajoutée apparaît moins prometteuse.

---

<sup>31</sup> Pour les zones peu denses, les tournées de la PQR partent très tôt afin de desservir les points de vente, et ne pourraient distribuer la PQN qu'à condition que celle-ci soit imprimée sur le même site que les titres de PQR concernés.

<sup>32</sup> Pourraient notamment être étudiés le traitement en journée des publications par le personnel des dépôts, tandis que le travail de nuit serait effectué pour l'essentiel par les transporteurs sous la supervision des dépositaires. Une telle organisation (qui existe notamment en Allemagne) pourrait permettre d'économiser de l'ordre de 15 % des coûts.

#### 4. La régulation du secteur

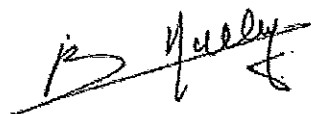
La mission fait sienne les conclusions du rapport Lasserre, qu'il convient cependant d'aménager afin d'assurer une meilleure association des professionnels : la conjonction d'une exclusivité territoriale au niveau 2, d'une interpénétration des niveaux de concurrence entre acteurs dans les différentes parties de la chaîne, et d'enjeux constitutionnels relatifs à la distribution de la presse d'information sur l'ensemble du territoire justifient la création d'une autorité administrative indépendante (AAI), assumant le rôle de régulateur économique du secteur.

Cette AAI devrait être une structure légère, composée d'un collège de membres indépendants assistés en tant que de besoin par des rapporteurs. Elle s'adosserait à un CSMP maintenu mais dont la composition serait élargie à des représentants de l'ensemble de la profession (éditeurs, dépositaires, diffuseurs). La saisine de l'AAI, via le CSMP, serait obligatoire sur des sujets instruits préalablement par des groupes de travail composés de professionnels, afin de trancher les questions d'intérêt commun telles que les unités d'œuvre pris en compte dans les barèmes de niveaux 1 et 2, l'appréciation des frais de transport des dépôts ou encore la vérification de la séparation comptable entre magazines et quotidiens au sein de Prestalis.

Cette autorité ne pourra être mise en place qu'à l'issue d'une modification du titre II de la loi Bichet. Il s'agit donc d'un deuxième temps de la réforme, indispensable pour compléter le premier et éviter la poursuite des contentieux devant l'Autorité de la Concurrence.

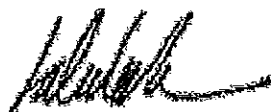
A Paris, le 29 mars 2010

L'inspecteur des finances



Bruno METTLING

L'inspecteur des finances



David LUBEK