

Pierre Louette,
PDG de l'agence France Presse

“L'enveloppe juridique de l'AFP est devenue insuffisante face au défi à affronter”

Pour répondre aux nouveaux enjeux de l'information, il veut rebâtir l'AFP avec le concours financier de l'Etat, un nouveau statut et de nouvelles ambitions. Rude tâche.



“L'agence a besoin de lever de l'argent pour financer un grand développement lié à la révolution du numérique, à la révolution informatique, à l'évolution des clients, des modes de consommation des citoyens qui vivent les médias autrement.”

Par Patrick Arnoux

Pénalisée hier par un endettement massif, paralysée par un statut baroque, hypothéquée par un haut de bilan rachitique, l'Agence France Presse n'est pas en meilleure forme pour participer au triathlon actuel : la course de l'Internet, la compétition de la vidéo et le sprint de l'information financière. Après avoir vu passer pas mal d'opportunités, redressé les comptes, désendetté en partie la maison, “nous avons triplé la marge, produit du bénéfice tous les ans. A la fin de l'année nous aurons davantage de trésorerie active que de dettes. J'ai divisé la perte par deux tous les ans”. Pierre Louette, qui pour être passé par la Cour des comptes

L'Agence n'est pas en meilleure forme pour participer au triathlon actuel : la course de l'Internet, la compétition de la vidéo et le sprint de l'information financière

connaît et le charme des chiffres rigoureux et l'intimité des arcanes étatiques, veut désormais préserver son capital – son indépendance absolue – dans le monde entier tout en faisant financer son développement par l'Etat. Cela passe par un changement de statut. Révolution dans

cette maison où l'on fait carrière et où s'entremêlent les enjeux micro-économiques, politiques et sociaux. Pour trouver les moyens de ses ambitions, c'est sur moult fronts que le patron de

l'AFP va devoir faire preuve de pédagogie. Afin d'obtenir un consensus, au-delà des petites batailles partisans et idéologiques.

L'AFP est singulièrement restée dans un périmètre stable depuis 50 ans. Elle a peu grandi, peu grossi et dans le fond, compte autant d'employés. En 1965, nous faisons à peu près les mêmes choses, maintenant on a ajouté des produits multimédias, la photo internationale. Mais on n'a pas embrassé, par exemple, deux révolutions importantes : on est passé gentiment à côté de l'information financière. Entre-temps, Reuters est devenu un mastodonte et l'activité d'agence de presse ne représente plus que 4 ou 5 % du total de son chiffre d'affaires.

Dans les années 90, on est passé à côté du développement massif de la vidéo d'information. A l'époque, il y avait une société à acheter. L'agence n'a pu l'acquérir, elle n'avait pas d'argent et son statut le lui interdisait. Cette société a été achetée par A.P. pour devenir A.P.T.N et Reuters a développé la vidéo. Conséquence : aujourd'hui, on a deux

“J'aimerais bien qu'à l'avenir, on ne continue pas, faute de moyens, de passer à côté de telle ou telle évolution ou révolution”

monstres en vidéo d'information et d'actualités dans le monde. Avec beaucoup de courage, de talents, nous allons arriver à 5 millions d'euros, quand eux en sont peut-être à 150, 200, 300. Donc, on est très en retard. J'aimerais bien qu'à l'avenir, on ne continue pas, faute de moyens, de passer à côté de telle ou telle évolution ou révolution. Si l'AFP n'est pas vraiment mieux financée, elle finira par se racornir. Le danger à ne pas bouger maintenant, face aux enjeux auxquels on est confronté, c'est que nos concurrents, eux, sont en mesure à la fois de pouvoir réduire leur personnel tout en accélérant leur développement. Ils lèvent de l'argent et se financent. Si nous ne faisons rien, on va passer en 2^e puis en 3^e division...

Un statut dépassé

Le statut de l'agence date de 1957, il organise l'AFP selon un dispositif extrêmement particulier. Elle n'a pas d'actionnaires. Ce n'est ni un établissement public, ni un EPI, ni une société anonyme, ni une compagnie ou une coopérative ouvrière. Ce n'est donc pas une société mais un exploitant autonome de droit public dont le fonctionnement est décrit par une loi, donc une entreprise sous statut. L'Etat,

il y a quelques années, nous a dit : “Vous êtes les seuls dans cette catégorie, vous êtes atypique. De plus en plus, c'est une anomalie juridique, avec des aspects de coopérative, d'établissement public et de société anonyme.”

Au moment de la création de l'AFP, il est probable que la presse française n'avait pas les moyens de se réunir et de créer ensemble une coopérative, comme A.P. Presse aux Etats-Unis, DPA Deutsche Press Aventour en Allemagne, et d'autres ailleurs. Donc l'Etat s'est associé à la presse et a dit : “Nous allons financer une partie de l'activité de l'agence en lui achetant des abonnements : d'une part pour vous aider à constituer cette quasi-coopérative qui vous alimentera en information de France et du monde, mais aussi pour remplir des missions d'intérêt général très françaises, car vous pourrez ainsi contribuer au rayonnement de la France dans le monde et faire participer à la construction de l'opinion publique et à la démocratie dans le monde.” Très généreux et très vaste. Dans le statut de 57, tout est écrit dans l'article 2.

“L'Agence France Presse ne doit en aucune circonstance tenir compte d'in-

“Au moment de la création de l'AFP, il est probable que la presse française n'avait pas les moyens de se réunir et de créer une coopérative, comme A.P. Presse aux Etats-Unis, DPA Deutsche Press Aventour en Allemagne, et d'autres ailleurs”

fluences ou de considérations de nature à porter atteinte à l'objectivité de l'information et ne doit passer sous aucun contrôle de droit ou de fait d'aucun groupement idéologique, politique ou économique.” Deuxième paragraphe : “L'agence doit dans toute la mesure de ses ressources développer son action, parfaire son organisation pour donner aux usagers français ou étrangers de façon régulière, sans interruption, une information exacte, impartiale et de confiance.” Et enfin, “elle doit dans toute la mesure de ses ressources assurer l'existence d'un réseau d'établissement lui conférant le caractère d'un organisme d'informations à rayonnement mondial”.

On voit bien là une envie quasi coopérative, sans vraiment les moyens de faire, et une envie de projection de la puissance et du rayonnement de la France. C'est l'émanation de la France de l'après-guerre

qui a un siège de membres permanents au Conseil de sécurité et veut avoir une agence mondiale. Mais très vite, la première agence du monde est bien l'agence Havas, née dans le quartier en 1945 ; c'est un associé d'Havas, Paul Julius Reuters, qui va créer l'agence Reuters. Ensuite, en 1951, apparaît A.P. Donc la plus ancienne agence de presse des trois, c'est nous.

Le financement du développement

Aujourd'hui, l'agence a besoin de lever de l'argent pour financer un grand développement lié à la révolution du numérique, à la révolution informatique, à l'évolution des clients et des modes de consommation des citoyens qui vivent les médias autrement. Nous avons donc besoin d'un financement complémentaire important. Ensuite on a absolument la volonté de conserver les missions d'intérêt général de cet article 2 : détenir l'information la plus exhaustive, le réseau le plus universel, des établissements un peu partout, des bureaux, des directions régionales... Cela coûte très cher, sans compter les cinq langues dans lesquelles on travaille - français, anglais, arabe, espagnol, allemand - et que l'on a l'intention de maintenir. Compte tenu de ces missions, il n'y a pas le moindre intérêt pour un actionnaire privé à entrer au capital de l'agence. Cela n'a pas de sens, personne

“Cela ne peut pas intéresser un actionnaire privé - d'ailleurs personne ne s'est manifesté -, cette solution est évoquée comme une sorte d'incantation par des gens qui veulent que rien ne change”

n'a envie d'un actionnaire privé aujourd'hui. L'agence, à mi-chemin, répond au droit commercial, mais a aussi partie liée avec la puissance publique et l'intérêt général. Un actionnaire privé veut 10-15 % de rentabilité, or ici quand tout va bien, depuis trois-quatre ans, on fait 2 % de rentabilité. Cela ne peut pas intéresser un actionnaire privé - d'ailleurs personne ne s'est manifesté -, cette solution est évoquée comme une sorte d'incantation par des gens qui veulent que rien ne change. On a besoin de lever de l'argent, on ne veut pas modifier les missions, le privé n'a pas d'intérêt à venir. Il n'y a donc que la puissance publique vers laquelle nous puissions nous tourner. Et, on sait,

en France en particulier, organiser une distinction entre la détention du capital et l'autonomie de la rédaction. France 2, France 3, Radio France sont des entreprises financées par l'argent du contribuable. La BBC financée par les deniers publics anglais est-elle complaisante ? On renforcerait cette distinction par le biais d'un conseil supérieur transformé en quasi-fondation, chargé de veiller à l'indépendance et doté de pouvoirs très étendus. Aujourd'hui, l'enveloppe juridique est devenue insuffisante face au défi que nous devons affronter.

La réforme juridique

La réforme propose la transformation de l'agence en société nationale à capitaux publics. Formule qui existe, proposée pour la Poste. Sa transformation, qui suscite bien des interrogations, obéit aux mêmes logiques. L'Etat ne peut plus apporter d'argent pour financer la Poste qui est un EPIC. Nous sommes en concurrence. L'Europe, les subventions européennes rendent cela difficile. En Allemagne, en Italie, en Espagne, on est en concurrence. On ne peut pas recevoir de l'Etat un apport capitalistique sans que l'Europe ne lève plus les sour-

“La réforme propose la transformation de l'agence en société nationale à capitaux publics. Formule qui existe, proposée pour la Poste”

cils. Donc il faut une transformation juridique pour bénéficier d'un apport comme celui-là.

Aujourd'hui, dans le haut de bilan de l'agence, il n'y a pas eu d'apport en capital : on a apporté en 1960 l'immeuble dans lequel nous sommes. Après, il y a eu parfois des crédits participatifs. Mais il n'y a jamais eu de dotation en capital. Or ce dont l'agence a besoin, c'est une dotation pour financer et renforcer sa structure de bilan afin de se réendetter si elle le souhaite, renforcer sa structure financière et financer des activités de diversification, voire des acquisitions. Par ailleurs, il y a le compte d'exploitation pour lequel on recevra, demain comme hier, un financement venant de l'Etat. Cette contribution de l'Etat représente 40 % du budget, en 1957, elle était probablement à 75 %. Dernier chiffre connu, en 1975, c'était précisément 61,4 %. L'agence était-elle plus dépendante ? La rédaction davantage entre les mains des pouvoirs ? Je n'en ai pas l'impression.

Le haut de bilan

Cette évolution est tendancielle : on demande de l'argent en dotation de capital pour mener une politique d'acquisition de diversification qui fera de l'AFP un groupe dans lequel la proportion du financement par l'Etat pourra être diluée à 30 % en 5 ou 6 ans. Nous avons formulé une demande de 65 millions d'euros, dont 45 d'apport en fonds propres et 20 qu'on pourrait lever en dettes, puisque dès lors qu'on reconstitue une structure de capital, on pourra s'endetter. On ne demande pas tellement d'argent pour une entreprise qui fait 271 millions d'euros de chiffre d'affaires, et à laquelle l'Etat apporte 110 millions tous les ans. Ce chiffre a besoin d'être documenté. Il faut l'étayer par un projet de développement, un business-plan, un plan de diversification. Aujourd'hui, après quatre années de redressement financier, nous sommes passés environ de 45 millions d'euros de dettes à 31 millions. Si nous ne parvenons pas à trouver de nouveaux financements, nous risquons de passer à côté de l'occasion de nous développer et ne pas pouvoir mener une diversification.

“Si nous ne parvenons pas à trouver de nouveaux financements, nous risquons de passer à côté de l'occasion de nous développer et ne pas pouvoir mener une diversification”

Cela fait 18 mois qu'à chaque comité d'entreprise, j'évoque ce changement de statut de l'AFP. Avec l'Etat, on a commencé à en parler lors de la négociation d'un contrat d'objectifs et de moyens. La demande nous a été formulée par Bercy ; l'AFP n'a pas de tutelle, mais deux ou trois interlocuteurs réguliers : la direction des médias à Matignon, le ministère de la Culture et de la Communication et puis le ministère de l'Economie, des Finances et du Budget. Début janvier 2009, j'ai reçu une lettre de trois ministres : madame Lagarde, madame Albanel et monsieur Woerth me demandant de réfléchir à l'évolution du financement de ce fameux haut de bilan. *“Le monde du média est en pleine mutation. Et vous avez une structure un peu fragile. Que pourrait-on imaginer pour la transformer ?”* J'ai fait un rapport avec un groupe que j'ai réuni. A partir de là, il y eu un dialogue en avril, mai, juin avec la puissance publique, puis ces trois ministres ont écrit à l'Elysée : *“On soutient ce rapport, nous pensons qu'il faut avancer dans le sens indiqué par le président de l'Agence France Presse.”*

CHIFFRES CLES

Chiffre d'affaires : 271 M € dont part de l'Etat : 110 M € (40%)
Rentabilité : 2%
Effectif : 1 600
Besoins de financement : 65 M €
Endettement : 31 M €

Aujourd'hui, ce pré-projet n'a pas fait l'objet d'arbitrage ultime. Il n'abrogerait pas la loi de 57, mais la modifierait. En gardant exactement tel qu'il est l'article 2 et modifiant d'autres articles. Son contenu vise l'adossement de l'AFP à la puissance publique, ce peut être l'agence des participations de l'Etat, ou la Caisse des dépôts. Il n'y a pas d'arbitrage ultime. Il appartient aux ministres et au Parlement de regarder cela.

La nouvelle gouvernance

Cela conduit à changer la composition du conseil d'administration et la gouvernance : l'Etat serait minoritaire au conseil d'administration en nombre de représentants, comme il l'est déjà aujourd'hui. Ce conseil doit contribuer à l'administration de la société, au débat sur la stratégie, à l'emploi des moyens, l'emploi du capital, le retour sur investissement, la perspective d'équilibre ou l'acceptation aussi, quand on passe par une phase de déséquilibre avant de regagner l'argent. Second organe décisif dans la gouvernance, le conseil de fon-

“Ce conseil doit contribuer à l'administration de la société, au débat sur la stratégie, à l'emploi des moyens, l'emploi du capital, le retour sur investissement”

dation. Ce dernier serait composé de personnalités éminentes, qualifiées, dont de hauts magistrats ayant une capacité de saisie des délibérations du conseil portant sur l'orientation générale de la maison ou toutes les délibérations qui pourraient risquer de porter atteinte à l'article 2. Il pourrait prendre la parole, *“là, on est très surpris, on ne peut pas accepter ça, d'ailleurs on a rejeté la délibération”*, et cela créerait une forme de conflit quasiment médiatique. Il n'est pas impossible de contribuer à établir un consensus a minima sur quelques principes importants, comme ce fut le cas en 57.

Le consensus

Ne peut-on imaginer une forme de consensus entre la droite et la gauche à l'Assemblée à partir du moment où l'on distingue bien le financement de la rédaction ? Maintenir l'émission de rayonnement mondial, de défense du français, donner les moyens en plus de son

“Ne peut-on imaginer une forme de consensus entre la droite et la gauche à l'Assemblée à partir du moment où l'on distingue bien le financement de la rédaction ?”

développement à l'agence. Qui peut être contre ? Le planning idéal serait une transmission d'un pré-projet de loi au Conseil d'Etat, à fin mi-novembre. Après, il faut qu'il passe au Conseil des ministres, puis devant les deux assemblées.

Les inquiétudes

En interne, on assiste à une phase d'inquiétudes et de crispations. Une partie de ces inquiétudes est totalement légitime, une partie excessive. Il est toujours inquiétant de changer quand on a un statut depuis 52 ans et qu'on a fait sa vie entière dans l'entreprise, comme c'est le cas de la plupart des gens avec ce statut hérité de la IV^e République. A l'époque, c'était une liberté par rapport à un Etat très interven-

“Il est toujours inquiétant de changer quand on a un statut depuis 52 ans hérité de la IV^e République”

tionniste. La loi dit : *“il faut adopter des budgets équilibrés”*. Ils étaient certes votés en équilibre, mais ensuite exécutés en déséquilibre, à peu près une année sur deux. C'est d'une hypocrisie incroyable. Dans la maison, une inquiétude se manifeste face aux changements et puis je trouve aussi une sorte d'amalgame entre l'enjeu du changement de statut, les défis technologiques, le changement de l'informatique, et les menaces de l'environnement en général. L'agence hollandaise de presse supprime 15 % de ses effectifs, A.P., 10 %, ANSA, 20 % de sa rédaction mais ici, il n'y a pas de plan social. On a remplacé chaque journaliste qui partait et parmi les techniciens, seulement sur la base de un sur deux. Bien sûr, la période est un peu anxiogène, c'est pour cela que l'on doit changer...

Le nouvel enjeu

L'objectif est de nous diversifier en développant nos productions fondamentales, de continuer à renforcer le multimédia et l'Internet comme on l'a fait depuis quatre ans, ainsi que la vidéo qui a beaucoup de succès. L'important est de monétiser cette production, c'est notre

“Avec l'Internet s'est développée une illusoire gratuité et nous sommes pillés”

problème majeur parce qu'il touche nos clients qui achètent des contenus et doivent donc se rembourser. Nous sommes payés, c'est pour cela qu'on s'est bien porté ces dernières années. Et nous ne sommes pas dépendants de la publicité de façon directe. Nous vendons



“On est passé à côté de deux révolutions importantes, l'information financière et le développement massif de la vidéo d'information.”

des briques de contenu numérique que les clients mettent sur leur site Internet. Leur enjeu ? Trouver un financement. Avec l'Internet s'est développée une illusoire gratuité et nous sommes pillés : nos contenus sont retrouvés dans plein d'endroits qui ne sont pas tenus par des clients. Nous mettons désormais beaucoup de moyens en œuvre pour détecter les pirates afin de protéger la propriété intellectuelle de la maison. C'est ça l'enjeu majeur pour nous maintenant : il faut protéger cette valeur.

Le développement et la diversification

Nous avons une politique de développement et une politique de diversification. Ce n'est pas la même chose. Le développement, c'est pousser nos forces fondamentales. Ainsi, le texte en anglais ou en arabe marche très bien grâce à de nouveaux clients : la presse écrite se porte plutôt bien dans certains continents. En Inde, un journal a plus de 50 millions d'acheteurs tous les jours. On crée des journaux en Inde et au Moyen-Orient. J'étais en Arabie Saoudite il n'y a pas plus d'un an, des journaux apparaissent et s'abonnent à nos services. Nous posons nos avantages historiques : le texte dans toutes les langues, la photo, près de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, et la

“Il est tout à fait possible d'avoir une activité de production de contenu à la demande, même de gestion de sites éditoriaux pour le compte d'autrui”

vidéo, nouveau moteur de croissance, approche les 5 millions d'euros. En revanche, la diversification, c'est, à travers des filiales, produire des contenus spécifiques pour des demandes spécifiques. Nous ne le faisons pas aujourd'hui. A travers une filiale, il est tout à fait possible d'avoir une activité de production de contenu à la demande, même de gestion de sites éditoriaux pour le compte d'autrui. Pour des entreprises, des collectivités locales, des portails, pourquoi pas ? C'est un nouveau métier qui pose quelques problèmes juridiques d'ordre éditorial, de direction de la publication, mais il est tout à fait possible de l'assumer ou de le déléguer.

Le concept de “news factory”

Il fait forcément peur à une rédaction de 1 600 personnes, mais pas à l'ensemble de la rédaction. Certains sont très confiants, d'autres sont inquiets. De nouvelles possibilités apparaissent. Nous ne voulons pas qu'elles changent le métier de journaliste, mais les modalités d'exercice de ce métier. Nous avons doublé le budget de formation, formé des centaines de professionnels au multimédia. On essaie d'y amener la rédaction dans son ensemble... Certaines traditions dans le journalisme n'ont pas changé pendant fort longtemps, maintenant, cela va plus vite. C'est donc inquiétant. Plus que l'inquiétude, il y a une volonté de dire : *“Je veux être autant que possible associé à la préparation de notre lendemain.”*

Bio express

L'informateur planétaire



Magistrat à la cour des comptes, cet énarque diplômé en 1989 fut auditeur puis conseiller référendaire avant de devenir conseiller du premier président. Un passage par le quai d'Orsay - consultant pour les affaires allemandes - le rapproche de l'Agence France Presse. Il devient conseiller technique au cabinet d'Edouard Balladur, premier ministre puis secrétaire général de la présidence de France Télévision, directeur des nouveaux métiers d'Havas avant de rejoindre le privé, plus précisément Bernard Arnault comme vice président d'Europaweb. Pierre Louette est Pdg de l'AFP depuis 2005 après en avoir été dg en 2003.