

enquête

Daniel Bastien
dbastien@lesechos.fr

Réforme », « statut », « finance-ment » : le lancinant jeu de bonneteau qui agite l'Agence France-Presse depuis des années trouvera-t-il une issue en 2014 ? Une sorte de « conjonction de planètes », pas du tout fortuite, pourrait le laisser penser. Pour le grand paquebot surplombant la place de la Bourse, l'événement serait de taille : en quinze ans, pas moins de cinq PDG s'y sont cassés les dents. Journalistes, techniciens et syndicats ont toujours défendu pied à pied des acquis sociaux substantiels, mais, surtout, le précieux « statut » fondateur de cette institution totalement atypique, et pourtant troisième agence de presse mondiale derrière le tandem anglo-saxon AP-Dow Jones et Reuters.

Les choses se présenteraient aujourd'hui un peu mieux que d'habitude, semblent exprimer les non-dits des uns et des autres, dans une rédaction dont la défiance sourde à l'égard de la présidence d'Emmanuel Hoog peut à tout moment enrayer les brûlants chantiers d'avenir.

« Nous nous trouvons à un moment exceptionnel pour l'agence », estime Philippe Massonnet, directeur de l'Information et numéro deux de l'agence, « car les trois grands "silos" que sont les questions de son évolution structurelle, de son financement et de l'organisation du travail communiquent pour une fois entre eux, et dans le même temps ».

Affaire de calendrier, d'abord. Emmanuel Hoog a présenté en décembre dernier un plan de développement stratégique pour la période 2014-2018 ; il négocie parallèlement avec l'Etat le contrat quinquennal qui déterminera la trajectoire financière de l'agence à l'horizon 2018 ; il vient de relancer, la semaine dernière, des discussions sur un nouveau et délicat accord social d'entreprise ; et, surtout, le député PS Michel Françaix, un vieux routier des questions de presse, rendra dans quelques jours un « Rapport sur l'avenir de l'AFP » au Premier ministre. Ce n'est pas le premier du genre, mais il a pour lui de ne pas avoir provoqué, quand ont été présentées ses préconclusions fin janvier, l'habituelle levée de boucliers face aux précédentes tentatives de réforme. La méthode – concertation tous azimuts et « testing » auprès des intéressés – y serait visiblement pour quelque chose... Affaire de circonstances, ensuite. L'Union européenne, qui a en 2010 été saisie d'une plainte de l'agence allemande DAPD attaquant les subventions publiques à l'AFP, devrait valider dans les prochaines semaines la très « bruxello-compatible » loi votée par le Parlement français en 2012, permettant à l'Etat de verser chaque année au budget de l'AFP 100 millions d'euros en dédommagement de sa mission d'intérêt général (MIG) et 20 millions au titre d'abonnements aux services de l'agence. Une clarification providentielle des rapports entre l'Etat et l'agence... Affaire d'époque, surtout, car la crise de ses clients traditionnels de la presse écrite et les nouveaux modèles du secteur condamnent l'AFP à évoluer à grande vitesse. « Sinon, elle connaîtra le sort de ces agences internationales devenues "nationales" », affirme Michel Françaix.

Un « ornithorynque juridique »
Alors que, déjà, les agences de presse n'ont plus le monopole de la vitesse de l'information face à Twitter ou aux chaînes mondiales d'information en continu comme la BBC, CNN ou Al Jazeera, Emmanuel Hoog plante le décor. « Nous vivons dans un univers professionnel déflationniste. Les marges diminuent de façon non négligeable. La demande de la presse écrite s'étiole en volume et en prix, et nous y avons déjà fait le plein de nos abonnements en France. A l'étranger, il y a des parts de marché à conquérir. Le défi commercial de l'AFP est donc la mutation de son portefeuille clients », dit-il. « Il nous faut d'autres dimensions et accrocher davantage de télévisions, de radios et de sites Internet pour asseoir notre activité sur des clients plus stables », poursuit son directeur général adjoint, Emmanuel Marcovitch. Ce qui veut dire encore plus de vidéos (l'agence a pris le train en marche), de photos (un succès), de sport (qui représente déjà plus de 30 % de la production d'information de l'agence) et de couverture internationale. « Aujourd'hui, nous avons besoin d'embarquer beaucoup de technologie pour éviter que notre triple A en matière d'info se dégrade », conclut le PDG de l'agence. Il faut

donc de l'argent pour investir. Et c'est là que le bât blesse.

Car l'histoire de l'AFP, c'est aussi celle de ses finances un peu compliquées. Son fameux statut voté par le Parlement en 1957, un « ornithorynque juridique sans équivalent », lui a donné une belle indépendance vis-à-vis des pouvoirs... au prix d'un fonctionnement économique aussi unique que bancal : pour lui éviter le sort d'une entreprise publique, le législateur en a fait une sorte de société de droit privé, dont les clients-patrons de presse siègeraient au conseil d'administration, qui n'aurait ni capital, ni actionnaires, ni bilan. Et donc pas de réelle capacité d'emprunt et de visibilité au-delà du court terme. Une condamnation à vivre d'expédients, en somme : pour son fonctionnement, « des abonnements souscrits par l'Etat dont le nombre et le prix ont toujours été fixés plus en fonction des besoins de l'agence que de celui des services publics », rappelle son ancien PDG Henri Pigeat ; pour ses investissements, « l'Etat a toujours fini par trouver un interlocuteur public qui nous aide, parfois par des acrobaties incroyables ». Et un schéma peu compatible avec les règles de la concurrence européenne.

« Sans le texte, on n'est rien, mais s'il n'y a que lui, on est mort. »

« Le problème de l'AFP, c'est que, généralement soutenue par l'Etat, la direction est coincée entre les syndicats du personnel et des directeurs de journaux qui donnent naturellement la priorité à leurs intérêts propres et à la limitation de la hausse de leurs tarifs », résume l'ancien PDG. Aujourd'hui, l'Etat compte encore pour 40 % dans le budget de l'AFP, qui a atteint 283 millions en 2013. « Une ligne de crédit de 120 millions d'euros, ce n'est pas grand-chose pour l'Etat, et rien par rapport à ce qu'il verse à France Télévisions ! », ironise un ancien cadre de la maison. On s'est ainsi finalement accommodé de l'agence et de ses problèmes, mais aussi de sa belle vitrine mondiale.

Les pistes d'économies

Ce modèle « est à bout de souffle », estime Emmanuel Hoog, qui rêve d'une vraie entreprise. « Il faut se situer sur le terrain industriel, pas du prestige », affirme-t-il, « car l'agence a un avenir : contrairement à la presse écrite, qui voit baisser le nombre de ses lecteurs, l'AFP n'a jamais eu autant de clients en part de marché, et notre chiffre d'affaires résiste ». Tout, apparemment, serait une question d'organisation plus entrepreneuriale, avec une bonne dose de doigté, et deux préalables. Un : on ne touche pas au fameux statut de 1957. Il est la garantie de son indépendance, notamment aux yeux de l'étranger où l'agence réalise désormais plus de la moitié de son chiffre d'affaires. Deux : il faut faire des réformes, « mais sans toucher à la force rédactionnelle de l'AFP », indique le PDG. L'agence compte 1.546 journalistes face aux 2.500 de Reuters et aux 3.000 d'AP, et « le texte restera central dans notre activité car, sans lui, on n'est rien, mais, s'il n'y a que lui, on est mort ». « L'agence doit être de plus en plus au service des rédactions, qui ont aujourd'hui moins besoin de quantité que de qualité, de contenu, de contexte, de clefs en main. En cela, nous devenons un peu un média comme un autre, mais avec une mission d'intérêt général et une présence sur le terrain mondiale », ajoute le directeur de l'information.

C'est là qu'entre en scène le rapport Françaix. Avec une prudence assumée. « Il ne faut pas toucher au statut de 1957, c'est le cœur de l'AFP et son identité. On peut même sauver cette exception culturelle française avec peu de changements et pour pas très cher », explique le député de l'Oise. Sa recette : créer, à côté de la rédaction, une « filiale technique de moyens » contrôlée par l'AFP, compatible avec le droit européen, chargée des investissements pluriannuels nécessaires à son développement. Elle achèterait les équipements dont l'AFP a besoin dans le cadre de son plan stratégique 2014-2018 (pour 33 millions d'euros), et les lui louerait. La formule, appelée à être pérenne, évite a priori toute transformation en entreprise publique, voire une privatisation. La Caisse des Dépôts et Consignations ou/et la BPI pourraient apporter dans cette



Emmanuel Hoog, le PDG de l'AFP.

Fred Marvaux/REA - Eric Fajenberg/AFP - Thomas Coex/AFP

AFP : la réforme, enfin ?

MÉDIAS // Alors qu'un « rapport sur l'avenir de l'AFP » sera rendu au Premier ministre dans quelques jours, les planètes semblent enfin alignées pour une évolution en douceur de la troisième agence de presse mondiale. En jeu : la mutation d'une entreprise au statut compliqué, dont le modèle est à bout de souffle.



Les points à retenir

- Son « statut » hors normes a jusqu'ici figé les possibilités de réforme de l'AFP. Son mode de financement ne lui permet pas, notamment, d'investir avec cohérence dans sa modernisation.
- La pression de l'Union européenne, des décisions stratégiques à prendre et les propositions d'un rapport opportun pourraient aujourd'hui l'aider à évoluer.
- Resterait à conclure parallèlement un accord social d'entreprise... remettant en cause pas mal d'acquis.

filiale de 15 à 16 millions d'euros, dont 7 millions en capital, et le Commissariat général à l'investissement de Louis Gallois, environ le même montant en prêts. Pour être majoritaire dans cette société, l'AFP apporterait, elle, 8 millions en capital. « Deuxième point le plus compliqué », selon Michel Françaix : la gouvernance. « Elle tourne à vide », estime-t-il, comme la plupart des observateurs, « et il ne faut plus que la presse ait la majorité à elle toute seule au conseil d'administration ». « Ils n'ont jamais pris soin de l'entreprise dont ils ont la charge », « son développement n'est pas leur problème », a-t-on de tout temps estimé à la direction de l'agence. Le but : dynamiser le conseil en y nommant des personnalités ayant des réflexes d'entreprise et une vision de son avenir. Face à ces premières esquisses, la CGT se cabre à l'idée d'une filialisation, FO s'inquiète, mais le SNJ et la société des journalistes y voient « une proposition intéressante » car « un début de gestion classique »...

Reste le 2^e étage de la fusée : une « revue générale des coûts » grâce à un nouvel accord d'entreprise censé remplacer les... 119 accords existants. « Une bulle spéculative d'avantages », reconnaît la société des journalistes. Et un terrain miné. A la veille d'élections professionnelles, la CGT, FO et la CGC ont déjà annoncé qu'elles ne participeraient pas aux négociations. Dans une

entreprise à 80 % de main-d'œuvre où la pyramide des âges a beaucoup vieilli, l'équation est simple, explique Philippe Massonnet : « Même avec zéro augmentation salariale et zéro prime, la croissance de nos charges est mathématiquement de 1,7 % par an, alors que notre croissance prévue cette année est de 2 % à 2,5 %. Il faut absolument la ramener à 1 % ». Les pistes d'économies ne manquent pas (RTT et congés capitalisables, mobilité, coût des expatriés...) et recourent singulièrement une revendication d'« équité » entre salariés devenue récurrente dans la rédaction. « Comment travailler avec autant de disparités entre nous ? », résume cette journaliste, alors que les critiques pointent autant la direction que les syndicats. Les desks parisiens, où sont validées les dépêches, sont particulièrement visés. Le fait qu'« on y travaille par vacation de 6 heures, 32 heures par semaine, avec 18 jours de RTT et qu'il faille recruter uniquement pour assurer les remplacements » passe souvent mal. « Certains accords sont devenus illisibles et profitent plus à certains qu'à d'autres », constate le SNJ. Fatigue et démotivation sont sensibles.

Passera ? Passera pas ? « Il se pourrait que la modernisation des structures exerce un effet d'entraînement sur l'acceptation d'un accord social », avancent les plus optimistes... ■