

# Liquidation totale

**Le COM solde tout. En voici les preuves**

*(Version commentée du COM)*

L'exercice est un peu fastidieux - car il y a assurément lecture plus passionnante – mais pour comprendre ce qui est en train de se tramer, il faut lire le COM (Contrat d'objectifs et de moyens). Après tout - ne l'oublions pas ! – il s'agit d'un contrat entre le gouvernement et la direction de l'AFP qui détermine l'avenir de notre travail et l'avenir de l'Agence France-Presse tout court.

Sur les aspects les plus évidents et les plus palpables de ce véritable Contrat d'objectifs *sans* moyens - la baisse programmée de la masse salariale et la vente du siège historique - l'essentiel a déjà été dit. Dans la présente contribution, nous proposons une version commentée des **principaux chapitres non chiffrés** du COM (le projet, la stratégie, les plans d'action). Cet exercice nous semble indispensable, car même si le COM ne dessine aucune perspective audacieuse pour l'AFP, on est très loin d'une simple « *coquille vide* ». C'est à partir d'une critique détaillée de ce contrat **néfaste** que nous entendons contribuer au débat sur les orientations stratégiques et rédactionnelles *alternatives* pour l'AFP.

Ce texte s'inscrit donc dans la même démarche que notre note de réflexion « *L'AFP ou la quadrature du cercle financier* » qui insiste sur un constat évident : **les personnels n'y sont pour rien dans la crise financière de l'AFP ; l'Agence a besoin de ressources pérennes pour son financement !**

SUD-AFP, 14 décembre 2003 (Mis sur ASAP le 18-12)

**Contrat d'objectifs et  
de moyens  
Entre l'Etat et  
l'Agence France-Presse**

Commentaire : 0/20  
Renvoyé !

# Le projet

UNE AGENCE MONDIALE  
AU XXI<sup>e</sup> SIECLE  
TOURNEE VERS L'INTERNATIONAL

## Le marché et ses intervenants

Le débouché des agences de presse à travers le monde est principalement constitué par les médias écrits et audiovisuels. Ce marché, ainsi que le contenu des informations distribuées par ces agences, ont considérablement évolué à partir des années 70, avec le développement de l'information financière et ses nouveaux intervenants : Dow Jones, Bloomberg, avec l'image (photo, infographie, vidéo), puis avec l'apparition des médias dits électroniques (bases de données, Minitel, Internet et maintenant les mobiles).

Le résultat de cette évolution depuis 30 ans est que les agences de presse, devenues agences d'information, ont diversifié leurs contenus et se comportent aussi, en partie, comme un « détaillant » pour des publics spécialisés.

## Les agences « mondiales »

Seules trois agences – l'AFP, AP et Reuters – peuvent prétendre au titre d'agence « mondiale », dont le réseau couvre l'ensemble de la planète. UPI et Tass ne font plus partie de ce « club » très restreint. Dans ce métier-là, il n'y a que trois acteurs dont deux sont anglo-américains. **Pour quelles raisons ne figurent pas, dans le club, les agences allemande, espagnole, ou autre ?**

**Y a-t-il un risque que l'AFP perde « son rang » ? A quelles conditions peut-elle continuer de le maintenir ? Telles sont les questions majeures qui se posent à l'Agence.**

Les agences autres que les trois « mondiales » ont une capacité de couverture plus réduite, de moindres effectifs déployés sur le terrain, moins de bureaux, et surtout ne produisent peu ou pas en anglais.

Face à ce panorama, **l'AFP fait bel et bien figure « d'exception culturelle de l'information »**. Depuis 1944, elle s'est constamment maintenue au niveau « mondial » sans que sa base linguistique initiale, le français, le justifie par le nombre de francophones sur la planète. Si l'AFP régressait, **la France dépendrait en grande partie de deux agences anglo-saxonnes pour son information en temps réel sur l'actualité mondiale**. Mais pour ne pas régresser, il faut « sortir de la base France » et donc affronter la concurrence internationale sur le terrain des médias clients ni français, ni francophones, ceux du « grand international ».

**Commentaire :** Superficiel et creux !

**Commentaire :** Bonne question ! Elément de réponse : les Allemands et les Espagnols n'ont eu ni la Résistance ni De Gaulle. L'AFP a grandi pendant la guerre froide en se démarquant de ses concurrents anglo-saxons.

**Commentaire :** Bien !

**Commentaire :** Voilà une façon originale mais pas innocente d'expliquer notre « exception culturelle ». Celle-ci est-elle due au fait que l'AFP produit également (et beaucoup) en anglais ou plutôt parce qu'elle propose un regard différent sur l'info ?

### I. L'AFP a partie liée avec un projet universel.

Si elle n'était qu'Agence mondiale française au service des seuls médias francophones, l'Agence aurait atteint une taille bien suffisante et elle pourrait même « réduire sa voilure ».

Ce n'est qu'en affirmant sa vocation universelle à servir tous les médias du monde, que l'Agence peut asseoir un projet de développement et de croissance. Réaffirmer cette vocation et raffermir les bases matérielles de ce projet est au cœur du COM.

**Commentaire :** Belles paroles ! Nous verrons plus loin que le projet du COM n'est pas si universel que ça, préférant nettement les clients des pays riches à ceux qui sont moins solvables.

### Le réseau international a pour objectif de servir des clients-médias dans tous les pays du monde.

L'AFP, de par son statut, doit « assurer l'existence d'un réseau d'établissements lui conférant le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial ».

De fait, le réseau international de l'AFP répond à cet impératif et lui permet de tenir son rang d'agence mondiale face à AP et Reuters. L'Agence est présente sur tous les continents et assure la couverture en temps réel de l'actualité dans tous les pays du monde, par une présence journalistique directe dans 165 pays.

Sur les 1270 rédacteurs et photographes de l'AFP (hors filiales), environ 670 sont en poste à l'étranger (expatriés ou locaux), répartis dans cinq grandes « régions » : Europe-Afrique, Asie, Amérique Latine, Moyen-Orient et Amérique du Nord. Ce réseau est au service des médias français, des médias francophones, mais aussi des médias qui s'abonnent à ses services en sept langues (français, anglais, espagnol, allemand, arabe, portugais, chinois). Les employés et journalistes de l'AFP représentent plus de 80 nationalités différentes, dont **250 de langue maternelle anglaise et 130 de langue espagnole.**

**Commentaire :** Pourvu que ça dure !

### II. Le projet et l'ambition sont de faire grandir encore l'Agence sur son cœur de métier, en accroissant son rayonnement international et d'abord européen.

- Devenir en Europe la première des trois agences mondiales
- Augmenter jusqu'à 2 fois le nombre des clients médias de l'AFP dans chaque pays du monde.

Dans la société globale de l'information, l'AFP est porteuse d'une certaine idée de l'information. Elle a l'ambition d'être :

- professionnelle dans sa couverture mondiale.
- multiculturelle en interne.

**Commentaire :** Bravo, au niveau quantitatif, ça ne manque pas d'ambition ! Y a plus qu'à retrousser les manches !

**Commentaire :** Pourquoi pas trois fois, tant qu'on y est !?

**Commentaire :** Ça va de soi, même dans sa couverture franco-française !

**Commentaire :** Derrière la belle parole du caractère « multiculturelle » de l'AFP se cache la tentative de justifier la décentralisation excessive de l'Agence et l'idée de casser l'unité culturelle de la rédaction. En l'opposant à l'exception politique et culturelle française qui est aux origines du succès de l'AFP, elle vise à adopter de plus en plus les méthodes de gestion et de travail anglo-saxonnes (néo-libérales) et de singer la concurrence et ses « produits », au lieu de jouer la différence (voir plus loin : régionalisation).

- multinationale par ses clients et son rayonnement.

**Commentaire :** Quelle tautologie pour une agence mondiale !

**Indicateurs de mesure et de résultats permettant de suivre la réalisation du « projet »**

**n°1. Rayonnement rédactionnel**, mesuré par le nombre des reprises (dépêches et photos) par comparaison avec AP et RTR.

**n°2. Pénétration commerciale** dans les pays non francophones et bilans gagnés/perdus nombre de médias abonnés directs dont nombre de médias presse écrite

**n°3. Tableau comparatif des moyens de couverture déployés** (réseau permanent et couvertures événementielles) par l'AFP et par les autres agences mondiales (nombre de postes).

**Commentaire :** Il est toujours intéressant de savoir, à titre indicatif, ce qui est repris et ce qui ne l'est pas. N'empêche que le nombre de reprises est un critère purement quantitatif.

**Commentaire :** Si l'on perd un client comme l'International Herald Tribune et l'on gagne cinq petits canards, c'est un progrès ?

\* \*  
\*

# La stratégie

AU SEIN D'UNE AGENCE UNITAIRE,  
LA STRATEGIE EST DOUBLE,  
ARTICULANT DEUX LOGIQUES  
DE DEVELOPPEMENT

**Commentaire :** C'est gonflé de parler d'agence unitaire pour ensuite développer tout le contraire !

**III. Face aux besoins** que l'Agence entend servir, aux marchés sur lesquels elle veut se développer, l'Agence part du constat central qu'elle est face à **deux questions foncièrement différentes :**

- d'une part, produire une couverture mondiale et une couverture nationale, au service des médias « France-Francophonie » ;

- d'autre part, produire une couverture mondiale et des couvertures régionales, au service des médias « Europe-Monde » ;

Il y a bien deux demandes, deux marchés, distincts par nature. Ils appellent des réponses différentes et spécifiques. Car dans un cas, la « cathédrale » est déjà achevée. Dans l'autre cas, la « cathédrale » est encore en construction et le chantier nécessite des moyens futurs.

**Commentaire :** Les besoins et les marchés ne sont pas la même chose ! Le tiers de l'humanité ne dispose pas d'électricité. Les besoins d'alphabétisation, de culture, d'information sont énormes. Si l'on tient au rôle mondial de l'AFP, on ne peut pas ne pas s'interroger sur ses possibilités de contribuer à changer ces inégalités. Ne devrait-elle pas se positionner stratégiquement par rapport aux futurs marchés, où les besoins sont immenses, même s'ils ne sont pas encore solvables ?

**Commentaire :** Voilà l'unité qui vole en éclats.

**Commentaire :** Belle trouvaille ! Eveno bâtisseur de monuments historiques ! En attendant, et pour mieux réaliser ses projets, il brade le siège historique de l'AFP.

Sur l'axe stratégique « Europe-Monde », l'AFP est exposée à la concurrence, mais elle a devant elle un grand potentiel de développement. Sur l'axe stratégique « France-Francophonie », l'AFP est en situation de monopole peu attaqué, mais avec de moindres possibilités de développement, sinon qualitatif.

**Commentaire :** Distinguo dangereux (voir plus loin).

**IV. L'AFP appliquera simultanément 2 stratégies d'entreprise. Ces stratégies dessinent en fait deux « business models », qui diffèrent par leurs potentiels de recettes futures, par leurs logiques d'allocations de ressources ou d'alliances régionales.**

**Commentaire :** Idem. C'est l'agence à deux vitesses. Le marché détermine les moyens déployés et prend le dessus sur le contenu.

- Sur l'un des axes stratégiques, l'AFP peut prétendre à une croissance réelle sur la longue période par un effet de volume et un effet de pénétration de clients nouveaux (stratégie Europe-Monde).  
- Sur l'autre axe stratégique, l'AFP doit se donner comme objectif de défendre et maintenir ses positions avec ses clients existants, sans pouvoir compter sur un effet volume (stratégie France-Francophonie).

**Commentaire :** Cela manque de dialectique !

**V. La conduite stratégique** de ces deux logiques de développement se fera dans le respect de **l'unité organique et rédactionnelle de l'Agence.**

**Commentaire :** Elle est déjà bien morte, l'unité organique et rédactionnelle. Le principe de « Redchef et direction unique de l'info » est quotidiennement miné. Au niveau rédactionnel, l'Agence est progressivement éclatée (large autonomie des régions et des langues). Les baronnies régionales ont souvent plus de poids que les responsables centraux.

## Les forces

- Sur le plan rédactionnel : l'Agence a une vocation généraliste et offre une palette complète de services d'informations ([texte et photo](#)).

**Commentaire :** Vous oubliez l'infographie !

[L'option « vidéo »](#) relève d'une stratégie nouvelle, que l'Agence est prête à conduire avec des partenaires spécialistes.

**Commentaire :** On aimerait en savoir plus !

- [Sur le plan technique : l'Agence a acquis des compétences](#) qui lui assurent aujourd'hui un réseau international performant de collecte et de diffusion de l'information, aussi bien par satellite que par internet. Son [savoir-faire](#) lui a permis d'exporter sa technologie et ses systèmes rédactionnels dans plusieurs régions du monde (pays arabes, Europe, Asie).

**Commentaire :** Très bien ! Mais alors, pourquoi cet acharnement contre les techniciens et autres non journalistes, dont le "redéploiement" sera régi, selon le COM, par les "principes de productivité et de comparaison avec des prestations extérieures" ?

- Sur le plan commercial, l'AFP a réussi la diversification de son chiffre d'affaires à l'international, qui a plus que triplé en douze ans pour atteindre plus de 86 M€ en 2002 (25,8 M€ en 1990, qui s'est traduit par une forte évolution de sa part dans le chiffre d'affaires total (de 19 à 35 %).

Au cours de la décennie 90, elle a su compenser les pertes du CA Presse française résultant de la restructuration de ce secteur, à la fois par sa progression à l'étranger et grâce à l'émergence de plusieurs nouveaux produits (photo, multimédia). Ainsi, alors que le CA Presse française n'a augmenté que de 50 % en 12 ans (dont la moitié au titre de l'inflation), le CA hors Etat et hors Presse française a progressé de 250 % dans la même période, passant de 48 à 120 M€ et représentant dorénavant la moitié du CA total. La part du client Etat dans les recettes, a considérablement diminué, passant de 52 % en 1990 à 38 % en 2002.

**Commentaire :** Ce succès commercial n'aurait pas été possible sans l'effort de tous les personnels ; leur productivité a augmenté de 58% entre 1990 et 2002. Cela a permis à l'Etat et à la presse française de pratiquer une politique de « progression limitée » de leurs efforts vis-à-vis de l'AFP. L'AFP d'en bas n'a guère eu de récompense pour ce qui a été réalisé ; elle n'a pas eu droit aux mêmes « bonus » que l'AFP d'en haut.

La stratégie d'internationalisation et de privatisation de ses ressources doit être et sera poursuivie.

**Commentaire :** Pourquoi tant d'acharnement idéologique ? Internationalisation aurait largement suffi. On le voit, quelles que soient les déclarations rassurantes d'Aillagon, le cap est fixé sur le désengagement de l'Etat.

## Les contraintes

**Une activité à fort effet de seuil :** tout développement dans le secteur de la presse en général, dans les agences de presse en particulier, impose de considérables investissements d'exploitation pour des périodes très longues, avant de voir atteint le seuil d'équilibre de l'activité. Quinze ans auront été nécessaires au service Photo pour assurer sa rentabilité directe, douze ans pour la filiale allemande qui subit depuis 2001 la crise de la presse germanique auparavant florissante. Lancée en 1991, AFX, dont la contribution à la filière économique de l'Agence est incontestable, a vu différer son équilibre d'exploitation en raison de la crise de sa clientèle financière internationale.

**Commentaire :** C'est pour cela qu'il faut éviter de faire n'importe quoi et tirer les leçons de l'échec d'AFX et d'autres projets, déjà abandonnés (GEM, 3-D,...). Quel coût pour l'Agence ? Qui sont les responsables ? Que sont-ils devenus (promotion, golden parachute...) ?

**Une activité internationale inter-reliée et multipolaire :** à la complexité d'une activité internationale, l'Agence ajoute celle d'une activité en réseau. Contrairement aux process industriels dans lesquels l'identification des coûts de production directs est linéaire, ceux de l'Agence sont multipolaires : une dépêche produite en français à Lima sera aussi exploitée en anglais à Manille. L'activité d'AFX, par exemple, doit être appréciée non seulement selon les reprises dans le fil économique de l'Agence, mais aussi avec l'enrichissement qu'il procure aux fils du service général français et anglais.

**Commentaire :** Anglicisme !

L'imputation analytique d'exploitation doit donc s'exprimer aussi bien en termes géographique de collecte d'information, qu'en termes de distribution par service. Chacune des représentations analytiques de l'Agence exprime une réalité **non exclusive**, pour appréhender la rentabilité de ses activités. Elles seront cependant développées comme outil d'éclairage de la décision.

**Commentaire :** Sic !

### **Indicateurs de mesure et de résultats permettant de suivre la stratégie**

**n°4. Indicateurs mesurant l'équilibre global du déploiement des moyens entre les deux axes stratégiques (France et Europe-Monde) :**

- % moyens de couverture centraux et partagés
- % moyens de couverture / France seulement
- % moyens de couverture / Europe – Monde

**n°5. Construction de la stratégie « Europe » de l'AFP : indicateur de quantité (dépêches, mots) et de qualité (reprises) des couvertures des « Euro-sujets », par comparaison avec RTR, les agences européennes et AP.**

**n°2. Construction de la stratégie « Europe » de l'AFP : indicateur de pénétration commerciale du portefeuille « clients européens » (par pays). Rapport annuel sur les clients gagnés/ perdus.**

**n°2. Indicateurs de même format pour les régions Asie, Moyen-Orient, Amérique Latine. Indicateurs simplifiés pour Afrique, AmNord.**

**n°6. Indicateurs de suivi de la marge analytique par activité.**

6.1. Décision méthodologique (Direction + CA + Cfi) sur la méthode analytique

- 6.2. Suivi homogène des marges analytiques
  - a – filiales
  - b – division photo
  - c – multimédia selon techniques et supports
  - d – services texte par langue

**Commentaire :** Bonjour les dégâts ! Les technocrates de Bercy trouveront peut-être une solution pour s'en sortir. Plus sérieusement : c'est pour cela que c'est une bêtise de faire la distinction France-Francophonie / Europe-Monde. Les services de production parisiens par exemple peuvent jouer un rôle important pour enrichir le service mondial, à condition d'avoir les moyens pour un fonctionnement correct.

**Commentaire :** On vendrait des boîtes de conserves, on ne s'y prendrait pas autrement !

\* \*



\*

# Les plans d'action

DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT  
COMMERCIAL  
ET  
REDACTIONNEL

**Commentaire :** Attention, c'est là que ça se gâte !

La dynamique de conquête des marchés à l'international s'appuie simultanément sur les produits et sur une approche des marchés porteurs.

## La stratégie produits

Quels sont les enseignements essentiels à tirer de l'évolution de l'AFP depuis 1999, avec la perte de sa rentabilité opérationnelle, sur les fondements de son activité ?

Le socle commercial client de l'Agence, les médias et les institutions, reste central (+ de 85% du CA). Ce socle commercial est aussi confirmé pour les produits. Contrairement à la thématique largement soutenue à la fin de la décennie qui fondait la stratégie de réorientation Multimédia du plan 2000, le Service Général reste la référence attendue par la clientèle, aussi bien traditionnelle que nouvelle : l'essentiel des gains de CA obtenus au cours du boom Internet 2000 l'ont été sur le Service général sous forme classique ou numérique.

Le plan 2000 s'appuyait sur la crainte du reflux commercial du Service Général pour expliquer la relative stagnation du CA global observée à la fin de la précédente décennie. Il ne prenait pas en compte la réalité de la dynamique commerciale internationale, car cette dernière était alors masquée et consommée en volume par la rétraction de l'activité métropolitaine.

Prise au dépourvu courant 2000 par l'éclosion spontanée du CA « nouvelle économie », (mais essentiellement sur le Service Général et la Photo), cette analyse a cependant inspiré une politique de relance par les moyens, supposée faire émerger de nouveaux produits à destination de nouveaux clients. Pour l'essentiel, ces nouveaux moyens n'étaient pas nécessaires : ils ont concouru à lester l'AFP de 12 % de charges supplémentaires et donc à détruire sa rentabilité opérationnelle.

**Commentaire :** Pour mieux apprécier le degré de régression intellectuelle désormais atteint : comparer avec le discours que Jean Marin (PDG de l'AFP de 1954 à 1975) a prononcé en 1960 devant l'Académie des Sciences morales et politiques (voir ASAP - Présentation AFP : historique : Le statut AFP de 1957)

**Commentaire :** C'est l'un des rares passages lucides du COM. On l'avait dit quand on a combattu le plan Giully. Mais depuis son arrivée à l'Agence, Eveno a promu de nombreux Giully-boys et écarté des opposants !

**Commentaire :** Très raffarinien ! C'est la prudence de l'épicier qui a vu trop grand en rénovant sa boutique. Il passe de la « relance par les moyens » à la « relance sans moyens ». Dans un premier temps, le comptable en sera ravi, mais la boutique risque de ne plus faire recette.

La relance par les moyens n'est pas la solution aux problèmes de l'Agence. L'objectif des plans d'action est au contraire de conquérir d'abord les débouchés avant toute augmentation des moyens.

**Commentaire :** Idem. Copie à revoir ! Voilà un manque d'audace flagrant.

VI. Au cœur du métier de l'Agence, l'AFP s'adresse à des clients « médias classiques » et au premier rang la presse écrite « papier » et les médias audiovisuels. L'Agence développera les nouveaux médias pour y afficher sa présence et son savoir-faire, mais avec prudence, dans le respect de ses clients traditionnels et en veillant à la solvabilité des nouveaux besoins servis.

Le COM clarifie l'éternelle confusion sur le « développement », notion qui a trop souvent servi d'alibi à toutes sortes de stratégies de fuite en avant : soit par la croissance des moyens dans l'indifférence aux marchés, soit par la recherche de diversifications miraculeuses qui régleraient tous les problèmes dans la facilité. Le développement de l'Agence a été et sera trouvé dans le développement des recettes commerciales conquises sur le marché des médias à l'international. Comme elle l'a fait continuellement depuis 20 ans, l'Agence veut parachever l'internationalisation de ses revenus et de ses débouchés.

**Commentaire :** Si Eveno avait eu cette conviction dès le début de sa présidence, l'AFP se porterait mieux aujourd'hui.

**Commentaire :** Ça manque de dialectique entre nouveaux moyens et recettes!

**Commentaire :** Dérapage révélateur. Le marché détermine les contenus! On ne produit plus de l'info et - éventuellement - des produits dérivés mais des « contenus » répondant à des demandes du marché.

**Commentaire :** Cela risque pourtant d'arriver si le COM est appliqué!

**Commentaire :** Absolument! C'est un atout à conserver!

**Commentaire :** Mal dit! Voir avant et plus loin.

**Commentaire :** Hors sujet! Une intention, même si elle est bonne, n'est pas un atout.

### La stratégie clients : choisir des priorités de marché et les articuler avec les productions de contenus. C'est le couple client-produit de l'Agence.

- La très grande majorité du chiffre d'affaires perdu depuis 2000 provient de la disparition de clients (portail Web), ou de repositionnements tarifaires consentis par l'Agence à des clients en grande difficulté (Amérique Latine), mais **non pas de défections de clients à l'égard des produits AFP.**
- Dans le contexte géo-politique actuel, l'information produite par l'Agence est vécue comme une expression nécessaire du concert international pour plusieurs raisons :

- L'Agence est parfois la seule à être présente de manière significative dans des régions ou des pays que leurs ressources propres rendent moins attractives pour la concurrence (Afrique) :

- L'Agence, par sa culture et son histoire propres, mais aussi par la grande diversité de ses collaborateurs, est perçue comme attentive aux expressions multiples de la complexité des cultures du monde ce qui lui confère un avantage concurrentiel supplémentaire.

- Et surtout, l'Agence a vocation à être très forte en Europe, où elle veut être « n°1 des trois agences mondiales ».

### **Internationaliser les clients de l'Agence.**

Le choix de se lancer à l'attaque d'un nouveau segment passe toujours par des étapes-clés comme :

- rompre avec des accords de diffusion par les Agences de presse d'un pays pour attaquer en direct les médias locaux et leur proposer nos services. Immédiatement, cela accroît les dépenses et supprime des recettes qu'il faut ensuite regagner « à la dure ».
- produire en propre dans une langue nouvelle, d'abord au moyen d'un desk AFP de journalistes traducteurs-adaptateurs (1<sup>er</sup> temps) qui réutilisent les fils généraux existants ;
- puis (2<sup>ème</sup> temps), de produire directement dans la langue-cible en créant des postes de reporters qui écrivent dans la langue des clients visés ;
- signer des partenariats utiles et compatibles afin de ne pas disperser efforts et ressources.

**Commentaire :** C'est trop général. Où voulez-vous en venir ?

L'AFP a eu, dans son histoire, l'audace de transcrire puis produire, au-delà du français, en anglais (1950), en allemand (1945), en espagnol et portugais (avant 1940), puis en arabe (1971). Elle a par la suite lancé la photo internationale (1985), l'infographie, la vidéo. Mais ces initiatives ont parfois enfermé l'Agence, dans des dépenses sans espoir de retour sur investissement. Les réactions de la concurrence, (en Asie ou au Brésil par exemple) ont parfois fait reculer les positions avancées que l'AFP avait su construire dans un premier temps.



Voilà pourquoi il est essentiel, dans le cadre d'un plan stratégique à cinq ans, que l'Agence commence par décider clairement sur quels marchés, et selon quelles priorités, elle entend conquérir des positions et organiser son avenir.

La richesse que l'AFP produit et souhaite vendre, c'est de l'information de qualité et très rapide. Les marchés qui peuvent et qui acceptent de payer un juste prix pour ces services d'information sont les marchés classiquement dominants dans les produits et services à contenu culturel, c'est-à-dire les pays riches, démocratiques, peuplés de nombreux lecteurs.

**Commentaire :** C'est vraiment la course aux affaires juteuses à courte vue (5 ans) ! Si l'on avait vraiment la volonté politique de faire entendre une « voix différente » dans le concert mondial, on penserait également aux pays peuplés de nombreux lecteurs et qui ne comptent pas parmi les pays riches. Certains d'entre eux, d'ailleurs, ne sont guère moins démocratiques que le nôtre. De plus, le COM semble oublier une règle de base du capitalisme avancé : les clients riches sont souvent les plus pingres, car ils ont tous les moyens pour faire jouer la concurrence.

Or sur ces marchés-là, précisément, **les services de l'AFP sont encore sous-vendus, sauf en France et en français.** Et cette sous-commercialisation est particulièrement visible sur les marchés de l'Europe, alors même que ce continent fait l'objet d'un intense chantier, avec l'Euro, l'élargissement, la réflexion institutionnelle, les relations nord-sud, etc.

**Commentaire :** Oui, c'est incontestable.

L'AFP choisit délibérément dans ses plans d'action, de distinguer :

#### Le marché « FRANCE »

Celui de ses clients historiques ; celui où sa marque et ses services sont reconnus comme « la » référence incontournable ; celui où son taux de pénétration est de 99 % et plus ; mais où il reste à progresser dans les niches spécialisées et où il lui reste à approfondir la relation privilégiée qu'elle entretient avec ses clients.

**Commentaire :** Pourquoi si peu de journaux nationaux sont-ils abonnés à l'infographie AFP ? Comment certains administrateurs, représentants de la PQR, peuvent-ils justifier le fait de ne pas être abonnés à ce service de base de l'AFP ?

**Commentaire :** Attention ! L'un des grands dangers des « 2 business models » différents est de vouloir allouer les ressources en fonction des supposés marchés potentiels et de ne pas mettre les moyens pour les « marchés France ». Or, rien n'est acquis pour toujours. Certains de nos administrateurs envisagent de concurrencer l'Agence par une mutualisation au niveau texte, telle qu'elle existe déjà au niveau de la photo.

#### VII. Sur les marchés « France », l'Agence doit gérer la maîtrise contenue de ses moyens.

99% des clients médias « France-Francophonie » sont déjà acquis. Sur un marché en phase de maturité, il faut gérer par les moyens, ne plus accroître la production en volume. On ne trouve pas de relais de croissance quantitatifs sur un marché mature où les clients ne demandent ni « plus » de production, ni ne veulent individuellement payer « plus ».

**Commentaire :** Si c'est pour dire qu'il faut plutôt viser la qualité que la quantité, on peut être d'accord. Mais pitié, ne réduisez pas tout à un problème de marché !

Par contre, la croissance peut prendre des voies qualitatives, en s'adaptant aux évolutions rédactionnelles et technico-rédactionnelles des clients et en leur proposant des services à valeur ajoutée et des nouveaux services ajustés à leurs besoins.

Les tris techniques de nos flux et les liens informatiques (projet 2XML) sont au cœur de cette réflexion.

Le partenariat est aussi une voie à rechercher, dans le cadre de produits mixtes de contenus rédactionnel/données (Ex : Sport, Hippique).

**Commentaire :** Oui, mais ça, c'est du boulot qui nécessite peut-être même des moyens humains supplémentaires.

**Commentaire :** Non, là on n'est pas dans le qualitatif. C'est une des principales erreurs des auteurs du COM que de penser que la valeur ajoutée puisse se produire par la seule technologie, sans travail humain. Or, lorsqu'on change l'emballage d'un produit, ce dernier ne change pas de qualité.

**Commentaire :** Il serait temps de tirer un bilan pour savoir si l'AFP est gagnante dans les partenariats. Rappelons que certains ont été des échecs fort coûteux (AFX, Global Ethics Monitor, ...)

**Commentaire :** Tautologie !

**Commentaire :** Phrase clé du COM ! Parler de « pondération des sujets » dans un texte qui ne cesse de prôner le primat des « marchés », c'est monstrueux ! Jusqu'à présent, la sélection des infos était effectuée en aval par les clients, qui choisissaient dans le large éventail des informations fournies. Désormais, il s'agirait de faire le tri au sein de l'AFP, selon des critères subjectifs et, sans doute, en fonction des « priorités » du marché ! Proposition de pondération : Faits divers, people 48% Sports 37% Bourse, finances 10,5% Politique 4% Social 0,5%.

Les objectifs rédactionnels passent, à l'intérieur d'une maîtrise accrue du volume quantitatif, par des évolutions qualitatives et de la pondération des sujets (généraux, sportifs, économiques) (cf annexe « objectifs généraux » pp. 40 à 60)

### Indicateurs France

n°7. Croissance des moyens rapportée à croissance des recettes

### Le marché de « L'EUROPE », enjeu décisif.

En Europe, sa légitimité à grandir est incontestée, mais la fragmentation linguistique n'a permis d'affirmer des positions, au-delà du français, que de manière très insuffisante dans les autres langues. La concurrence y est rude, tant avec RTR qu'avec les agences locales par pays. La photo AFP était jusqu'en 2003 « gelée » et non-rémunératrice de nos efforts. **L'AFP doit parvenir dans les dix / quinze prochaines années, à affirmer son rang mondial contre tout challenger en Europe** en s'appuyant à la fois sur ses filiales allemandes, sur AFX-News et sur son développement interne.

VIII. C'est... dans la zone « Europe », que l'avenir se jouera pour l'Agence : maintien du « rang » : conquête des marchés solvables : excellence professionnelle face à des clients exigeants : concurrence vive.

Régionalement, l'Agence peut prendre la tête du réseau des agences européennes prêtes à coopérer (ce que construit AFX par ses alliances en Europe). Et simultanément, **être en Europe la première des trois grandes agences mondiales.**

L'Europe « bataille décisive pour l'AFP » pendant les 10/15 ans à venir. **En trois langues** : français + anglais + allemand + quatrième « langue » la photo.

Avec une originalité à affirmer, un savoir-faire à perfectionner, un vrai projet collectif. Sur le terrain de l'Europe, l'Agence peut vraiment imposer son excellence, tout en faisant rayonner sa tradition de qualité rédactionnelle.

**Commentaire :** On a déjà dit cela il y a 20 ans, car le marché européen est un marché important mais difficile. Tout cela nécessite des moyens !

**Commentaire :** Et pourquoi pas l'espagnol ? 4<sup>e</sup> « langue » la photo : c'est tiré par les cheveux !

**Commentaire :** Là, on est en plein dans la communication !

Les ambitions rédactionnelles en Europe sont : de faire évoluer le contenu des fils en français ; de développer le volume et les sujets en anglais ; de maintenir la ligne actuelle en allemand ; de prendre en photo la première place en accroissant très fortement la commercialisation ; d'adapter les services infographiques et multimédia ; de développer un réseau de partenariats de langues et de contenus.

**Commentaire** : Précisez votre pensée !

**Commentaire** : idem

**Commentaire** : Tout cela nécessite plutôt des moyens accrus.

**Commentaire** : Ça se discute.

AFX News est le vecteur économique et financier du projet, avec des partenariats et alliances dans tous les grands pays.

Les filiales allemandes, AFP GmbH et SID continueront de se développer sur leur marché naturel, dans la logique d'autofinancement qu'elles ont su installer au cœur de leur modèle. (cf annexe « objectifs généraux » pp. 40 à 60).

**Commentaire** : Le COM demande aux personnels allemands d'importants sacrifices sans garantir le maintien des effectifs actuels. Peut-on encore parler de « développement » ? Si le marché allemand est essentiel dans la stratégie européenne de l'AFP, la logique d'autofinancement doit-elle être érigée en dogme ?

## Indicateurs Europe

n°2. nombre de clients directs par pays

n°1. reprises rédactionnelles

## Les marchés du « GRAND INTERNATIONAL »

**IX. Le développement commercial AFP à l'international sera relancé.** Le bassin de clients potentiels est tout juste écrié, la pénétration commerciale de l'AFP laissant selon les pays des marges de doublement ou de triplement. Donc, stratégie de croissance de volume par la conquête de clients nouveaux, selon le modèle AFP/Asie, AFP/Moyen-Orient, AFP/Photo, qui sont des modèles éprouvés et consistants.

Pour servir ces clients, pour leur faire signer des abonnements, l'AFP «Europe-Monde» a beaucoup à travailler pour :

- enrichir l'offre, faire évoluer les contenus, donner « plus et mieux », jouer sur les atouts rédactionnels (regard différent ; angle régionalo-régional ; compréhension fine des complexités multiculturelles).
- affiner les méthodes d'attaque commerciale
- maintenir la technique (livraison clients) au niveau exigé par la compétition internationale.

**Commentaire** : Cela demande davantage de moyens rédactionnels.

**Toutes régions hors France et hors Europe sont concernées.** Elles se segmentent en compartiments géographiques/linguistiques (plus simples et moins composites que ceux de l'Europe) :

- Asie en anglais,
- Amérique Latine en **espagnol** et Brésil en **portugais**,
- Moyen-Orient en arabe,
- Afrique en **français** et en **anglais**,
- Amérique du Nord en intégrant les particularités de ce marché.

**Commentaire** : On fait une croix sur la francophonie ?

**Commentaire** : idem

Dans tous ces compartiments, et selon leur degré variable de richesse et de solvabilité, l'AFP peut et doit acquérir de nouveaux clients, d'abord et surtout les médias clients directs (sans passer par les agences locales). Ces stratégies sont détaillées en *annexe « objectifs généraux » pp. 40 à 60.*

XIII. La philosophie de la décentralisation et de la régionalisation de l'AFP évoluera. La régionalisation en cinq régions décentralisées actuelles de l'AFP (six avec la France) a un bilan très positif depuis 1985.

Mais une évolution est nécessaire. L'analyse d'une part des dominantes de couverture, et d'autre part des marchés de développement (par langues) conduit à **nuancer les missions des régions** :

- 2 régions (Asie, AmLat) où la couverture régionalement orientée rejoint les perspectives de développement et de conquête de nouvelles clientèles.
- 1 région à créer l'Afrique, dont la tête de réseau sera Paris.
- 2 régions (AmNord, Moyen-Orient) où la couverture reste (et restera pendant longtemps) une dominante mondiale, avec des possibilités de développement faibles (AmNord) ou réelles (Moyen-Orient). Ces potentiels respectifs nous conduiront à examiner quel est le meilleur ajustement des moyens de ces deux régions.
- 1 région Europe (distincte de l'Afrique même si des fonctions restent partagées au sommet) capable d'impulser le projet décennal « Euro-AFP », avec une organisation qui s'appuie délibérément sur les capacités françaises de l'AFP à Paris et en province, car le siège régional de l'Euro Afp est à Paris.
- 1 « région » France dont les missions sont à faire évoluer en fonction des stratégies de l'AFP, vers l'Europe et vers le monde.

**Commentaire :** Depuis 1986, les directions successives ont excessivement régionalisé l'Agence, décentralisé des services, créé des baronnies, multiplié les statuts locaux, tous différents en regard des droits et acquis sociaux. Sous couvert d'arguments rédactionnels et commerciaux, cette stratégie a été appliquée pour disloquer l'unité culturelle de la rédaction et pour casser les solidarités. Quel est le coût financier de la décentralisation ? Au lieu de poursuivre cette orientation, il faudra rétablir le principe de « Redchef et direction unique de l'info ». Il faudra également garantir des minima sociaux et démocratiques pour tous les personnels et mettre en place un Comité d'entreprise européen et de groupe.

**Commentaire :** L'évolution prônée est celle de la marchandisation totale de l'info !

**Commentaire :** En apparence, ça reste tellement flou que l'on peut y mettre tout et son contraire. Mais attention aux pièges : l'un des objectifs de la régionalisation néolibérale, appliquée un peu partout actuellement, est de passer de la décentralisation à l'externalisation et à la privatisation (avec sous-traitance des tâches moins juteuses) !

*Indicateurs détaillés « grand International »*

*n°2. pénétration commerciale : nombre de clients directs*

*n°1. reprises rédactionnelles*

*n°8. Livraisons satellite / autres techniques de type Internet et spécialisées*

*n°4. Tableaux des redéploiements et des allocations de postes budgétaires directs (emplois) et des moyens assimilés (CDD, piges) entre les régions*

*n°16. Mise en place de la direction rédactionnelle déléguée Afrique*

\* \*

\*

FIN

**Conclusion : à chacun(e) d'apprécier ! C'est en déconstruisant le COM existant que nous trouverons les premières pistes de réflexion pour un COM alternatif. Le débat est ouvert !**

**Sud** - Solidaires-Unitaires-Démocratiques – 18 décembre 2003 – Philippe Thébault ou sud-afp@noos