

# Pérenniser l'Agence France-Presse

---

Comment rendre l'AFP à nouveau indispensable dans le contexte d'une information surabondante et dévalorisée.



## A propos de ce rapport

*L'Agence France-Presse est une entreprise qui suscite les passions. Son histoire, les enjeux qui lui sont associés dans le monde de l'information, ne laissent personne indifférent.*

*Ce rapport s'appuie sur une quarantaine d'entretiens détaillés, conduits en France et à l'étranger auprès de collaborateurs, clients et partenaires de l'Agence. Tous souhaitent une AFP puissante et indépendante, capable de rester une référence dans une information toujours plus chaotique.*

*L'Agence doit être en mesure de financer le journalisme de qualité qui a fait son histoire. A ce titre, elle doit évoluer en répondant à une nouvelle demande et à une concurrence protéiforme.*

*C'est l'objet de ce texte pour lequel j'ai eu à coeur d'écouter le plus de points de vue possible. A ce titre je tiens à remercier ici tous mes interlocuteurs qui m'ont accordé beaucoup de leur temps et souvent leur confiance.*

—F.F.

[\*\(frederic@filloux.com\)\*](mailto:frederic@filloux.com)

.....

# Sommaire

---

[Résumé du rapport](#) 4

[Introduction](#) 5

---

[Le modèle assiégé](#)

[I. Stratégie](#) 10

---

[Les progrès accomplis](#)  
[La redéfinition de l'AFP](#)  
[Une méthode d'analyse](#)

[II. Services et produits](#) 20

---

[Modernisation de la dépêche](#)  
[Encadré : 4XML et le retard technologique](#)  
[Adaptation des volumes texte et photo](#)  
[Encadré : La vidéo](#)  
[Gestion éditoriale](#)  
[Encadré : La question des reprises](#)  
[Production sur-mesure](#)  
[Valorisation des signatures](#)  
[Encadré : Reuters et BreakingViews](#)  
[La politique tarifaire](#)

[III. Gestion humaine & pacte social](#) 43

---

[Temps de travail](#)  
[Démographie](#)  
[Evolutions possibles](#)

[IV. L'avenir](#) 48

---

[L'AFP en 2015](#)

*La lecture sur écran  
de ce texte est  
facilitée par des [liens  
hypertextes](#) renvoyant  
vers les différents  
chapitres, encadrés.*

.....

## Résumé du rapport

.....

**Le modèle économique de l'AFP est menacé.** La concurrence des "sources", plus ou moins fiables, disponibles sur l'internet, la dévalorisation de l'actualité rendent l'Agence de moins en moins indispensable dans des rédactions, elles-mêmes de plus en plus pauvres.

**Face à cela, l'Agence doit (re)définir sa stratégie,** en la construisant autour de ses *zones d'excellence*, de son *moteur économique*, et de ce qu'elle fait avec *passion*.

**Sa gamme de produits nécessite une remise à plat.** Certains d'entre eux ont vieilli. C'est le cas de la dépêche qui mérite d'être repensée sous tous ses aspects (volume, structure, présentation). D'autres produits font l'objet d'un développement encore insuffisant comme la vidéo ou l'infographie dont l'avenir passe par l'intégration des bases de données.

**La production doit être mieux intégrée, plus facile à gérer pour le client,** avec une *plateforme d'accès et de valorisation de l'information*, qui puisse déboucher sur de nouveaux produits et services à haute valeur ajoutée. Ceux-ci intéresseront, non seulement ses clients médias, mais d'autres marchés (entreprises, éducation). Pour y parvenir, l'Agence doit combler son retard technologique et accélérer le développement de 4XML.

**De la même façon, l'Agence doit segmenter sa production,** tendre vers la valeur ajoutée (analyses, commentaires), proposer de l'édition déléguée à ses clients et entrer – avec précaution – sur le marché du B2C.

**Le principe de l'abonnement doit être revu** et complété par des produits vendus "à la carte", souvent en exclusivité.

**Enfin l'AFP doit rénover son pacte social,** corriger progressivement sa structure démographique, sa politique salariale et son système de promotion interne qui contribuent à un pilotage déficient. La question de la répartition du temps de travail doit être posée. Elle doit se discuter dans le cadre d'un vaste plan de formation aux nouveaux métiers de l'Agence.

\* \* \* \*

---

## Introduction: Le modèle assiégé

---

**Comme toutes les agences de presse, l'AFP voit son modèle économique menacé.** Aussi douloureux que cela puisse paraître, la plupart des médias peuvent aujourd'hui se passer d'une agence. Cette évolution n'a rien à voir avec l'AFP en tant que telle — même si ses faiblesses accentuent sa vulnérabilité. Elle est liée à la mutation de l'information qui s'est accélérée ces dernières années.

Le segment du *breaking news*, sur lequel les agences ont construit leur légitimité et leur modèle de revenus s'est considérablement dévalorisé au cours des cinq dernières années. L'avènement des vecteurs numériques a fait perdre une grande part de sa valeur à l'information chaude. Désormais, elle-ci est disponible partout, simultanément, rapidement et gratuitement. Les exemples sont multiples : l'amerrissage de l'Airbus dans l'Hudson, les attentats de Bombay ou encore le dernier tremblement de terre en Chine dont l'annonce circulait sur l'internet avant même que le U.S. Geological Survey publie un communiqué.

**La fonction d'alerte remplie par l'agence de presse est donc remise en question.** Les défenseurs des *newswires* arguent de l'absence de fiabilité, de l'irrégularité et de l'inconstance des Twitter et autres blogs. Tout cela est vrai. Mais ce n'est pas le sujet. Aujourd'hui, dans une salle de rédaction, les défenseurs de l'agence de presse sont en voie de disparition. Les plus seniors veulent conserver l'abonnement à l'AFP pour des questions de facilité (l'urgent qui tombe sur une interface unique) et de confort (le bâtonnage de dernière minute). De leur côté, les rédacteurs plus jeunes ont leurs fils Twitter ouverts en permanence, ont paramétré des alertes sur Google ou des fils RSS qu'ils considèrent comme fiables, ce qui n'est pas



sans risque pour leur support. Comme pour renforcer la tendance, les futurs journalistes sont formés à l'organisation de flux d'information personnalisés. Ignorer ou mépriser cette réalité, aussi déplaisante soit-elle, revient à nier le réchauffement climatique ou ignorer la grippe A.

**Non seulement l'évolution technologique est du côté du citoyen-émetteur**, mais celui-ci l'adopte bien plus rapidement que les professionnels : l'avion de l'Hudson a été capturé par un médiocre téléphone portable ? Demain il le sera sous la forme d'une vidéo retransmise *live*<sup>1</sup> via le réseau 3G. Idem pour les insurrections ou les grandes catastrophes.

Quelques chiffres donnent une idée du contexte <sup>2</sup>:

- Aujourd'hui, il y a quatre fois plus de téléphones portables dans le monde que d'ordinateurs individuels ( $\pm$  3 milliards contre 800 millions).
- 600 millions de téléphones portables sont capables de se connecter à l'internet. Le seul parc 3G permettant d'envoyer photos et vidéos est de 490 millions d'unités (croissance annuelle : +40%).
- Le nombre de points wifi dans le monde est de 862 millions (+42%).
- YouTube a aujourd'hui 445 millions d'utilisateurs (+35%).
- Twitter avait 55 millions d'adeptes en Septembre 2009 après une croissance annuelle de 1171%.

**Tout ces éléments contribuent à une *commoditization* de l'information chaude.** Dans le même temps, ce déluge de news met à mal toute notion de suivi, de constance et de recul par rapport à l'événement. Le cycle de l'information n'a jamais été aussi rapide et chaotique.

---

<sup>1</sup> En 2010, le marché des micro-caméras capables de fournir des images en HD va exploser. Des fabricants comme Cisco, Kodak ou Samsung, prévoient des ventes de plusieurs millions d'unités. Certaines de ces caméras seront connectables au réseau wifi. L'iPhone 3GS permet déjà un montage approximatif et l'envoi sur YouTube via le réseau cellulaire.

<sup>2</sup> Sources : Morgan Stanley *Economy + Internet Trends* oct. 2009, IDC, et ComScore.



**L'agence de presse est donc confrontée à une double question : comment justifier sa singularité auprès de ses clients ? Comment matérialiser et défendre la valeur de sa production ?**

La dégradation économique des médias, la prise de pouvoir des cadres financiers au détriment des journalistes dans le management des entreprises de presse, jouent aussi contre le modèle classique de l'agence. Aujourd'hui, le "fil" est considéré comme une lance à incendie destinée à remplir un verre d'eau. Il y a dix ans, l'absence d'alternative, combinée à un relatif confort économique n'incitaient guère à de grandes réflexions sur l'ajustement de ce flux. Mais la combinaison d'espaces d'information de plus en plus restreints et la réduction des équipes éditoriales, font qu'entre le volume d'informations reçues de l'agence et la part effectivement utilisée, le décalage apparaît criant. Et pour des supports comme la PQR ou la presse gratuite, le calcul est vite fait — pour la partie texte — entre le maintien d'un abonnement qui donne le sentiment d'être coûteux parce qu'inadapté, et la constitution d'un mini-desk d'actualité bien organisé calibré pour les besoins du média.

**Cette tendance est aggravée par la dépréciation de la notion de qualité de l'information.** Les médias traditionnels sont de moins en moins exigeants, les nouveaux médias succombent au vite-fait, à l'approximation, et à l'illusion d'une possibilité infinie de corrections. Aussi effrayant que cela soit pour la démocratie, la culture dite du *good-enough* commence à imprégner le monde de l'information. Elle n'est que le prolongement d'une tendance globale et générationnelle ; pour des secteurs allant de la production culturelle aux télécommunications en passant par les services médicaux, le *cheap and simple* l'emporte sur la sophistication.

Dans ce contexte nettement défavorable, l'AFP doit faire avec les spécificités de son métier. Elle doit se positionner dans un environnement médiatique dont les structures sont bouleversées, les acteurs atomisés, les



modèles économiques déflationnistes. Cette évolution suppose l'ouverture de multiples chantiers :

- La stratégie avec la remise à plat des priorités de l'Agence, ses atouts spécifiques, son ambition.
- Les produits qui doivent être réévalués dans toutes leurs dimensions ; ils doivent faire l'objet d'un audit sur leur pertinence dans le marché actuel, leur mise en valeur technique, leur viabilité commerciale. Certains de ces produits semblent figés dans l'espace-temps tandis que d'autres ont fait l'objet d'une mise en oeuvre hésitante ; tris et réexamens s'imposent.
- Technique avec la nécessité de pallier sans délai un retard technologique pénalisant pour la valorisation de la production éditoriale. A cet égard, le projet 4XML est à la fois nécessaire et ambitieux ; mais peut-être faut-il envisager une segmentation afin d'accélérer la mise en oeuvre de certaines composantes essentielles.
- Managérial avec la nécessité d'introduire (ou de réintroduire) plus de rigueur, de responsabilité dans l'exécution, autant d'éléments critiques parfois dilués dans une certaine résignation ou défiance.
- Social avec une nécessaire refonte du pacte social de l'Agence, à la fois pour stimuler des équipes hétérogènes, souvent démotivés, mais qui restent passionnées par leur métier.

Ces quelques points peuvent sembler excessivement ambitieux, déplacés au regard de ce que certains défendent comme la tradition de l'Agence France-Presse, sa mission et son indépendance. Ces objections sont légitimes. Mais y répondre suppose une autre vision de l'Agence.

**L'AFP en tant que telle ne disparaîtra jamais.** Elle est protégée par sa taille et surtout par sa symbolique. Au même titre que l'arme nucléaire ou le siège au Conseil de sécurité, une agence d'information mondiale fait partie des attributs classiques d'une grande nation dont aucun gouvernement





n'acceptera de se passer. Comme le propage une conviction interne érigée en doctrine contre le changement, la perfusion consentie à l'Agence est au final peu onéreuse pour l'Etat. Certes. Mais l'Agence en paie un tout autre prix en termes d'images et de perception de son indépendance. Le niveau de la contribution gouvernementale était en 2008 de 107,7 millions d'euros, soit 39,75% du chiffre d'affaires de l'agence — et l'équivalent de 1,3 fois le revenu généré par le fil général de l'Agence, son service-phare.

**Mais cette subvention constitue aussi sa principale vulnérabilité** et la source d'un malaise légitime pour une grande partie de l'équipe. Car le pouvoir politique de droite comme de gauche est tenté par une approche plus pragmatique et verrait d'un bon œil une agence de presse nationale, une sorte de TASS présentable, éternellement perfusée. Ramener la part du financement public par exemple de 40% à 20%, au travers de prestations d'intérêt général isolées et identifiées comme telles devrait donc constituer un objectif essentiel afin préserver l'indépendance de l'Agence.

Aujourd'hui, l'AFP a le choix entre renoncer à toute rénovation et se paupériser, ou se réformer, se redéployer et rester un grand acteur de l'information mondiale capable de défendre ses valeurs, sa vitalité éditoriale, son regard sur le monde qui sont associés à son histoire.

\* \* \* \*

---

# I. Stratégie

---

## Les progrès accomplis

**Avant d'évoquer la stratégie de l'Agence, il faut rappeler les progrès accomplis au cours des dernières années.** Comme toutes les entreprises de presse, l'AFP a une forte propension à l'autocritique, il est donc important de rappeler quelques évolutions positives :

- L'AFP est de plus en plus internationale. Cela vaut pour son équipe qui n'a jamais été aussi diversifiée, comme pour la structure de son chiffre d'affaires. Entre 1990 et 2009, si le CA total de l'Agence a augmenté de 98%<sup>3</sup>, le CA international a cru de 225%. La part des revenus commerciaux provenant de l'international est aujourd'hui équivalente à celle réalisée en France<sup>4</sup>.
- La situation financière de l'Agence s'est assainie: après six exercices déficitaires (2000-2005), l'AFP enregistre un résultat positif depuis 2006. Dans le même temps, la trésorerie a été restaurée et l'endettement réduit.
- La gestion est plus serrée : les performances évoquées ci-dessus sont aussi la conséquence de décisions de gestion difficiles comme la vente de filiales déficitaires et la fermeture d'activités non rentables ou non stratégiques.

---

<sup>3</sup> En euros courants.

<sup>4</sup> Eléments considérés : CA 2008 France RCI (€81,06m) et Grande Europe (€39,88m) + Grand International (€40,61m).



- L'Agence a lancé des produits très appréciés par les clients comme la [vidéo internationale](#) (dont le chiffre d'affaires a été multiplié par 6 en quatre ans) ou [l'infographie](#), deux activités à fort potentiel.
- La pénétration du secteur multimédia est aussi un succès. Des produits comme le Journal Internet (9,2 m€ en 2008) ou des services sur téléphone mobile font maintenant partie de l'offre standard de l'AFP.
- L'Agence a gagné en indépendance vis-à-vis de l'Etat avec une contribution qui s'est considérablement réduite : celle-ci est aujourd'hui inférieure à 40%. Pour mémoire, et afin de prévenir tout accès de nostalgie, il faut rappeler que cette contribution était de 51% en 1990, 64% en 1975 et 70% en 1970.
- Enfin, l'AFP a considérablement amélioré son fonctionnement interne avec davantage de procédures et de rigueur, que ce soit pour la production ou pour les fonctions administratives (RH, finances).

L'AFP a su mettre en oeuvre ces évolutions sans traumatisme. Cette capacité à se moderniser en douceur constitue un atout solide pour opérer les transformations qui sont aujourd'hui nécessaires.

## La redéfinition de l'AFP

**L'Agence souffre d'un problème de définition de son objet et de sa fonction, présentes et futures.**

Les termes généralement utilisés pour définir l'Agence France-Presse sont pratiquement inchangés depuis l'époque où les agences "filaires" régnaient en maîtresses absolues sur l'information. Il y a une quinzaine d'années, l'étendue de leur réseau et — surtout — leur monopole technologique maintenaient les médias-clients dans une position de dépendance.



**L'AFP a vécu sur ce modèle sans prendre en compte le fait que le monde avait changé.** Certes, son chiffre d'affaires a augmenté dans des proportions considérables, elle a maintenu sa place parmi les trois grandes agences mondiales dans le texte ou la photo. Mais elle reste campée sur sa conviction que la qualité et l'abondance de sa production lui garantissent la fidélité éternelle de ses clients. Elle n'a pas suffisamment intégré l'évolution de la demande d'information et la vaste palette de moyens d'information désormais à la disposition de ses clients.

**L'évolution technologique a bien plus bénéficié à ses abonnés qu'à l'Agence.** Aujourd'hui, une rédaction se trouve en position de mettre en concurrence la production de l'Agence avec une formidable abondance de contenus électroniques. Les abonnés de l'AFP ont accès à des moteurs de recherche sophistiqués, à des articles enrichis de liens hypertextes, à des archives faciles d'accès, à des agrégateurs collectant des milliers de sources et dont le paramétrage est toujours plus simple et la pertinence toujours plus grande. Face à ce foisonnement où le pire le dispute au meilleur, l'Agence se défend en invoquant, à juste titre, sa fiabilité et l'étendue de sa couverture. Cet "avantage compétitif" aurait pu constituer un arme absolue s'il avait été soutenu par une évolution technologique capable de répondre à ce nouvel environnement. Or, l'AFP s'est laissée distancer sur ce plan. La conséquence est une difficulté accrue à monétiser sa production par rapport à la concurrence. Considérée du point de vue du client, l'information de l'AFP est plus difficile à sélectionner, à assembler, à mettre en relation, à gérer.

**Non seulement ce retard a dégradé l'image de l'AFP auprès de ses abonnés,** mais il s'est traduit par un "déclassement" de l'Agence par rapport à ses concurrentes. Reuters va ajouter une fonctionnalité de *speech-to-text* à ses services de télévision pour rendre les segments indexables et donc accessibles en temps réel ; l'agence va proposer des produits et services basés sur de l'extraction sémantiques (45 000



développeurs dans le monde travaillent sur la technologie OpenCalais). Face à cela, l'AFP espère disposer d'un moteur de recherche convenable d'ici deux ans. Certes, la taille de son réseau la maintient dans le trio des agences mondiales d'information mais elle paie cher sa passivité face aux grandes mutations. Le chiffre d'affaires total de l'AFP d'affaires représente 87% du CA de Reuters Media (la partie news de Thomson Reuters) et 52% de celui d'Associated Press<sup>5</sup>. Mais si l'on ne prend que le CA *commercial* de l'AFP hors subvention (163 millions d'euros), celui-ci ne représente plus que 32% des revenus d'AP et 53% de celui de Reuters Media. L'Agence est donc une entreprise moins performante économiquement que AP sa concurrente la plus comparable<sup>6</sup> parce qu'alourdie par un personnel de support proportionnellement plus nombreux.

**Cette impression d'un paquebot figé dans l'espace-temps** est ce qui frappe le plus lorsqu'on regarde de près l'Agence. Le fonctionnement, les *process* de l'AFP traduisent un décalage inquiétant entre les capacités de collecte de l'information fondées sur un réseau mondial et ce que produit la machine éditoriale. On a d'un côté sur le terrain des professionnels passionnés, compétents, parfois même experts sur leur sujet ou leur région, et de l'autre des flux d'information dont les différentes composantes (texte, photo, vidéo, multimédia) ne sont pas toujours organisés de façon cohérente.

Corriger ce décalage entre un *input* de qualité et souvent unique et un *output* d'une pertinence de plus en plus discutable doit constituer l'axe de réflexion stratégique de l'Agence.

**La difficulté actuelle de l'AFP réside dans la simultanéité des actions à conduire** : elle doit reformuler sa stratégie tout en se structurant pour

---

<sup>5</sup> Calculé avec un cours du dollar extrêmement élevé par rapport à l'euro.

<sup>6</sup> Il est difficile d'effectuer des comparaisons précises avec Thomson Reuters dont 97% des revenus (\$13,4mds de dollars en 2008) viennent des services financiers. Le support technique et administratif concernant les activités médias est impossible à isoler dans cette entreprise de 53 700 salariés.



répondre aux défis à venir. Vue de l'extérieur, l'AFP a un problème de riche. Les entreprises de médias doivent investir dans de lourds redéploiements tout en ayant épuisé leur possibilités de réduction de coûts. Au contraire, l'AFP doit affronter ces mutations avec, en réserve, d'énormes gisements d'économies et de gains de productivité. A ceci près, et c'est un bémol de taille, que la matérialisation de ce potentiel passe par une refonte extraordinairement délicate du pacte social à l'intérieur de l'entreprise (voir chapitre [Gestion humaine](#)).

L'Agence est confrontée à une situation somme toute classique :

- une entreprise jouissant d'une forte position "historique" sur son marché
- une maîtrise avérée de ses métiers essentiels
- un environnement concurrentiel de plus en plus soutenu car mondialisé...
- ...et dont les fondamentaux sont en plein bouleversement en raison de facteurs exogènes, en l'occurrence la déferlante numérique et la spirale déflationniste qui l'accompagne
- enfin une réponse structurelle (technologique) insuffisante.

## Définir une grille d'analyse

L'adaptation à cet environnement passe par la mise en oeuvre d'une méthode rigoureuse d'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise. Différentes grilles d'analyse peuvent être mises en oeuvre. Le principe dit du *Hedgehog Concept*<sup>7</sup> propose ainsi une méthode déployée par de nombreux groupes, notamment dans le secteur des médias.

---

<sup>7</sup> Littéralement "Principe du hérisson", il est appliqué par de nombreux grands groupes. Traité dans "*Good to great, why some companies make the leap... and others don't*", Jimm Collins, Random House, 2007. Le livre est basé sur le travail d'une équipe de chercheurs de l'Université du Colorado qui ont examiné la situation de 1435 entreprises.



Elle repose sur l'analyse d'une entreprise selon trois zones distinctes:

- Définition de la *zone d'excellence* d'une entreprise
- Mise en évidence de son *moteur économique*
- Focalisation sur ce qu'elle fait *avec passion*

1. "**Comprendre ses zones d'excellence (et ses zones d'insuffisances notoires)**". L'idée est moins de lister ses compétences particulières que de faire émerger celles où une entreprise peut réellement faire la différence par rapport à ses concurrents. Le but de l'exercice est aussi d'isoler les zones d'activité dont le niveau est notoirement faible et qui ne laissent aucun espoir d'émerger de façon saillante dans le champ concurrentiel (il ne s'agit évidemment pas de les abandonner, mais de les améliorer). Enfin, il faut savoir que ces zones d'excellence par rapport à la concurrence ne correspondent pas forcément à ce qui est considéré comme des compétences historiques et intangibles.

#### *Application à l'AFP*

Cette approche est particulièrement importante pour les entreprises qui ne sont pas dominantes sur leur secteur<sup>8</sup>. Par exemple, si l'Agence est distancée sur le segment de l'information financière, elle peut très bien prendre une position stratégique dans celui des données macro-économiques, sociales qui vont constituer un immense marché. De la même façon, même si elle est entrée relativement tard sur l'offre vidéo, elle peut trouver une place dominante dans des segments encore peu exploités comme la vidéo ultra-légère où la taille et la capillarité du réseau peuvent lui donner un avantage compétitif tangible (voir [chapitre](#)

---

<sup>8</sup> Un exemple : vers le milieu des années 60, les laboratoires Abbott aux Etats-Unis ont réalisé qu'ils avaient définitivement laissé passer l'occasion de devenir le premier fabricant de médicaments des Etats-Unis : Merck les avaient devancés de façon irrémédiable. Fort de ce constat, Abbott s'est redéployé sur un concept : développer des produits dont l'objectif principal était de réduire les coûts de soins (déjà!). Au cours des dix années qui ont suivi, le rendement d'Abbott fut 4 fois supérieur à la moyenne du secteur et 5,5 fois celui de son concurrent Upjohn qui s'est ruiné dans la poursuite de Merck.



[sur la vidéo](#)). Dans cette approche, le "bien" n'est pas suffisant ; c'est le "meilleur" (ou potentiellement meilleur) par rapport à la concurrence qui compte, à condition de définir une méthode pour y parvenir.

2. "**Déterminer le moteur économique**". Beaucoup d'entreprises profitent de cette introspection pour réévaluer les instruments de mesure de leurs performances économiques. D'une analyse classique par *business unit* (pour prendre un exemple), on va chercher d'autres unités de compte, le plus souvent sous forme de ratios. Selon les secteurs industriels ce sera le revenu ou le *cash-flow* par *x*. ("*x*" exprime alors le dénominateur jugé le plus pertinent : *x* dollars par mètre carré d'un AppleStore, par tonne d'acier fini, par client servi, etc.)

Ainsi, de plus en plus de médias privilégient des mesures simplifiées basées sur ce que rapporte un client (notion d'ARPU — *Average Revenue per User*) et naturellement ce qu'il en coûte de le servir (coût d'une page internet par exemple). Ces nouveaux types de mesures sont justifiés par la multiplicité des recettes qui vont nourrir un même média<sup>9</sup> : on sait qu'aujourd'hui, un même contenu d'information, largement diversifié sur de multiples plate-formes générera des revenus selon plusieurs sources : cela sera la publicité pour un site web destiné à une population jeune qui n'aura aucune réticence à subir des publicités intrusives et/ ou à confier des données personnelles en échange de contenus qui, de son point de vue, "doivent" être gratuits. Alternativement, pour d'autres audiences, des contenus identiques dans leur origine mais présentés différemment justifieront un paiement sous une forme ou une autre (à l'acte, abonnement...). D'où la justification de définir une notion de revenu (ou éventuellement *cash-flow*) par utilisateur qui est en passe de devenir la mesure de référence dans les grands groupes de presse.

---

<sup>9</sup> Le site internet du Daily Mirror a ainsi 28 sources de revenus différentes.





#### *Application à l'AFP*

Le recours à l'ARPU n'est pas évident pour une activité essentiellement *Business to Business* comme celle l'AFP. Il serait toutefois intéressant de procéder à quelques calculs simples en prenant le revenu des abonnements pour différents clients et en le divisant par le nombre d'utilisateurs finaux servis, qu'il s'agisse de lecteurs pour la presse, d'auditeurs pour une radio ou de visiteurs pour un site web. Ce type de ratio permettrait de mesurer la rentabilité réelle des abonnements par zones géographiques ou par types de produits. Même si ces données économiques ne peuvent être les uniques instruments d'aide à la décision, leur analyse serait intéressante : quel que soit le dénominateur choisi, il est essentiel dans la compréhension du moteur économique de l'Agence.

3. "**Le faire avec passion**". Les études de cas des entreprises qui ont maîtrisé cette évolution du "*Good to Great*" ont aussi comme caractéristiques d'avoir capitalisé sur la passion de leurs équipes pour ce qu'ils font.

#### *Application à l'AFP*

La passion pour le journalisme et l'information est sans doute le capital le plus précieux de l'AFP. Cette caractéristique est inégalement répartie, c'est le moins qu'on puisse dire, dans l'Agence. Sans doute plus grave, elle n'est pas ou peu valorisée ni rétribuée. Nombre de journalistes de l'AFP défendent une certaine tradition agencière ("nous sommes avant tout une agence de texte", "nous, ce sont les faits et rien d'autre"), alors que d'autres veulent faire évoluer les métiers de l'Agence.

La photo est vue comme la seconde "passion" de l'AFP, une zone d'excellence indiscutable même si, pour sa plus grande part, la production est jugée comme trop standard par les clients (c'est pour cela que de petites agences trouvent encore un peu d'oxygène). Quand à la vidéo, elle est une excroissance, courageusement développée, pour le



coup avec passion, mais qui reste mal assumée, du haut en bas de l'agence. L'Agence se doit d'explorer plus avant les "zones de passion" potentielles de ses équipes.

**La conduite de cette analyse suppose une double démarche.** La première porte sur une collecte de faits, sans doute au travers d'entretiens structurés ou de questionnaires.

La seconde est un décryptage de tout ce corpus. Ce travail ne peut se résumer à quelques sessions ad hoc du comité exécutif. Les cadres soumis à la forte pression du quotidien, aux évolutions qu'ils ont la charge de conduire dans un environnement souvent rétif au changement, ne sont pas nécessairement les mieux armés pour penser "*out of the box*". L'idéal est donc d'identifier des personnes capables de considérer les choses en dehors des contraintes du quotidien, sans autre agenda que de nourrir l'intellectuel collectif et d'apporter un regard neuf. (Exemple : parmi les chefs de bureau venant de quitter leur poste, certains verraient là une utilisation judicieuse de leur longue période de récupération).

Il s'agit donc de définir une matrice d'où émergera une formulation simple de la stratégie de l'Agence et des objectifs clairs susceptibles de tracer la voie pour les années à venir.

A titre d'exemples, cette démarche appliquée à l'AFP pourrait déboucher sur des propositions de ce type sur le devenir de l'Agence :

- Devenir l'alternative de référence à la vision anglo-saxonne de l'actualité.
- Devenir l'acteur dominant sur le marché des données statistiques non financières.
- Passer du statut de grossiste de l'information à celui de détaillant.
- Migrer d'un modèle fondé sur l'abonnement à un modèle à la carte, proche de la syndication.



- Devenir le média de référence sur le téléphone mobile pour des publics bien segmentés.
- Prendre une part dominante dans le segment de la vidéo ultra-légère destinée à l'internet.

Encore une fois, il ne s'agit là que d'exemples — certes plausibles — mais dont l'expression suppose une grande nuance et une abondance de détails factuels avant d'envisager leur mise en oeuvre. Il s'agit simplement là d'illustrer la démarche d'introspection que doit conduire l'Agence. Elle permettra de faire émerger les atouts économiquement transformables devant nourrir un objectif clair :

**comment financer un journalisme de qualité dans le contexte d'une dévalorisation constante de l'information.**

\* \* \* \*

---

## II. Services et produits

---

L'exploitation du service de l'Agence par ses clients a considérablement évolué au cours de ces dernières années. C'est la conséquence des contraintes économiques auxquelles sont soumises les rédactions et d'une utilisation différente des sources :

- **Réduction des volumes d'infos publiées dans les médias.** La pagination des journaux a baissé, les ratios de pub ont souvent augmenté. Dans les radios, si le temps consacré à l'information s'est accru, les nouvelles pratiques n'ont pas déclenché une demande plus grande pour la production de l'AFP. Le temps consacré à l'information a augmenté, mais il s'agit pour l'essentiel de *talk-shows* avec des invités ou des auditeurs. Pour les médias audiovisuels, l'AFP est avant tout utilisée comme un moyen d'alerte indispensable, consulté en permanence jusque sur les écrans des studios. En revanche, les jeunes reporters radios se font un point d'honneur à ignorer le plus possible les dépêches. Ils veulent apporter leur propre valeur ajoutée, alors que leurs aînés, rompus à un "bâtonnage" généreux, n'ont pas ce souci. De la même façon, les bureaux et correspondants régionaux de RTL ou d'Europe 1<sup>10</sup> s'estiment en compétition avec l'AFP (même s'ils sont ravis de l'avoir en recours). Si aucun des responsables éditoriaux interrogés dans ces radios ne remet en question la qualité de la production de l'Agence, tous évoquent l'inadaptation des formats, cause de nombreux papiers non utilisés. D'où une remise en question périodique du rapport coût/bénéfice du fil par les gestionnaires.

---

<sup>10</sup> Chacune de ces radios dispose d'environ 6-7 bureaux et le même nombre de pigistes. France Inter bénéficie des stations régionales de Radio France.



- **Réduction des capacités de traitement des flux transmis par l'AFP.**  
Qu'il s'agisse du texte ou de la photo, les desks ont tendance à se réduire, la notion de "chef d'info" (élément centralisateur qui avait pour fonction de suivre l'actualité) a tendance à disparaître au profit d'une gestion décentralisée par service ou par rubrique.
- **Concurrence entre les écrans.** Il y a encore cinq ans, la page ouverte en permanence sur les postes de travail était celle de l'AFP. Aujourd'hui, elle se trouve côte à côte avec les autres "sources" que se crée un journaliste, le plus souvent en fonction de ses centres d'intérêts ou des rubriques qu'il suit en organisant ses sites favoris, fils RSS ou Twitter. Pour l'AFP, la conséquence est double : moins de temps disponible pour consulter les fils et mise en concurrence face aux autres médias.

Des aménagements significatifs doivent donc être envisagés sur la gamme de produits diffusés par l'AFP. Ils portent sur :

1. [L'évolution de la dépêche](#)  
[Encadré : 4XML et le retard technologique de l'AFP](#)
2. [Le volume du texte et de la photo](#)
3. [La gestion éditoriale](#)  
[Encadré : la stratégie vidéo](#)
4. [La production sur-mesure](#)  
[Encadré : la question des reprises](#)
5. [La valorisation de signatures](#)  
[Encadré : Reuters et BreakingViews](#)
6. [La politique tarifaire](#)  
[Encadré : 2B vs. B2C](#)

\* \* \* \*



## 1. L'évolution de la dépêche

La dépêche AFP a vieilli.

**Dans l'évolution qui s'impose, le point de vue de l'utilisateur quotidien doit prévaloir.** Le prescripteur de l'AFP est le journaliste ou le chef de rubrique qui est face à son écran. Avec l'internet, il accède à d'innombrables contenus tirant profit du langage HTML et de la structure du web. Lorsqu'il consulte un média en ligne, il dispose de pages enrichies par des liens hypertextes, renvoyant vers des articles sur le même sujet (les *related stories*) ou vers des sites extérieurs. Le site lui suggère des lectures complémentaires sur tous les supports possibles : texte, mais aussi infographie, vidéos, photos. La profondeur apparaît ainsi infinie.

**Par contraste, la dépêche est plate, aride, unidimensionnelle.** Alors qu'elle pourrait rediriger le lecteur vers le formidable corpus documentaire de l'Agence, la dépêche est un document inerte dont l'interface a l'attractivité du *Télétexte* des années 1970. La dépêche d'Agence tire sa légitimité de sa fiabilité. Un attribut précieux, certes, mais qui est devenu insuffisant.

**L'AFP ne peut rester passive face à ce décalage** et attendre l'implémentation de 4XML (voir encadré [ci-dessous](#)). Trois évolutions sont nécessaires pour renforcer la pertinence de la production texte de l'Agence vue par le client :

- 1) L'intégration de liens hypertextes pour les papiers longs, renvoyant vers la documentation interne, mais aussi vers des sites de références, avec des liens en profondeur (directement vers un rapport par exemple). La technologie existe, elle est déjà implémentée pour le Journal Internet. Cette mesure peut être mise en oeuvre dans un délai rapide.

.....

## 2) **L'amélioration de la recherche par mots-clés, *tags*, labels.**

L'indexation des produits de l'agence est déficiente. Le problème est connu<sup>11</sup>, il est donc inutile de s'étendre. Retenons simplement quelques éléments-clés:

- La faiblesse qualitative de l'indexage de la copie atteint un niveau alarmant.
- La tendance est aggravée par la "bunkérisation" des services qui ne parviennent pas à s'entendre sur des modalités d'indexation.
- La photo est particulièrement affectée : seulement 15% à 20% des photos sur Image Forum sont indexées.
- Ces insuffisances compromettent gravement la valeur commerciale de la production de l'AFP. L'exploitation des archives est non seulement difficile, mais il est par ailleurs impossible d'envisager un quelconque réassemblage pour des utilisations spécifiques. De la même façon, l'utilisateur ne dispose pas de pages dites *Topics*, qui sont pourtant des entrées thématiques de plus en plus prisées par les grands médias pour gérer leurs fonds éditoriaux<sup>12</sup>.

## 3) **La mise en place d'un moteur de recherche performant.** Là encore, considéré du point de vue du client, le retard technologique est patent. Dans son état actuel, le moteur de recherche de l'AFP est très inférieur à ce que propose la plupart des grands médias français ou étrangers. Sur le service AFP-Direct par exemple, son interface est aux antipodes des pratiques courantes et les restitutions des recherches sont peu pertinentes.

---

<sup>11</sup> Voir le rapport sur les Métadonnées de Bernard Apfeldorfer du 7 Juillet 2009 qui résume bien la situation de l'indexage pour les différents produits de l'Agence.

<sup>12</sup> Le New York Times a organisé toutes ses archives en 14 000 "*Topics*" avec des papiers remontant à 1981. Ce système constitue le moyen le plus efficace pour naviguer dans l'historique du journal.

.....

### **La faiblesse technologique de l'AFP dans la perspective de 4XML et l'importance de nouveaux outils**

4XML est un élément déterminant pour l'avenir de l'Agence. Deux remarques néanmoins:

- 1) Le calendrier. Des composantes essentielles comme le moteur de recherche ou un système d'enrichissement sont d'une urgence critique. Il en va de la valorisation commerciale des produits de l'Agence. La possibilité d'une recherche combinée sur les différents contenus de l'AFP permettrait d'élargir considérablement le catalogue des offres commerciales. Il n'est pas besoin de six mois pour déterminer "l'expression des besoins d'un moteur de recherche" ; c'est une technologie maîtrisée où des modules adéquats peuvent rapidement être déployés.
- 2) Les attentes. Certes, 4XML comporte des fonctionnalités permettant une automatisation partielle de l'indexation. Mais il serait illusoire d'en attendre des miracles. La médiocrité de l'indexation de la production est avant tout le fruit d'une absence de rigueur, d'une mauvaise organisation du travail et d'une rivalité historique entre différents services de l'Agence. Une technologie, si sophistiquée soit-elle ne résoudra pas une gestion en "silos" historique et pénalisante.

**4XML doit être une plate-forme de valorisation et d'accès à l'information construite autour de trois axes:**

- 1) Structuration, normalisation, puis enrichissement du corpus d'information existant, selon un système capable d'apprendre et d'organiser seul une réindexation permanente de *tous* les contenus.
- 2) Contextualisation & réconciliation: *top down* (qui dit quoi sur quel sujet dans les médias) et *bottom up* (ce qu'en dit la foule – le web).
- 3) Transformation de l'ensemble du patrimoine éditorial de l'AFP en une série de produits et de services à haute valeur ajoutée.

**Il s'agit de mettre à la disposition du client un outil d'aide à la décision dans son processus de construction éditoriale. —**

*voir aussi chapitre [Avenir > Journalisme](#)*





## 2. Le volume du texte et de la photo

**La redéfinition de la production de l'Agence impose de revoir la volumétrie.** Face aux facteurs évoqués plus haut — moindre capacité de gestion chez des clients distraits par une abondance de sources extérieures — l'Agence n'a pas vraiment ajusté sa production. Bien au contraire : le volume du texte comme de la photo s'est accru au fil des ans. Cela s'explique par l'amélioration des performances techniques (numérisation, bande passante, mobilité des terminaux de transmission) et par le perfectionnisme des rédacteurs et photographes qui ont tendance à

### Pour une stratégie vidéo offensive

**La vidéo est typique d'un choix stratégique qui n'est pas allé au bout de sa logique** et qui ne capitalise pas encore sur les atouts spécifiques de l'Agence.

En 2006, l'AFP décide de développer sur le tard un service de vidéo à l'international. Des efforts méritoires sont consentis pour créer ce département. Il se développe dans le contexte d'une adversité qui affecte l'intégration de l'AFPTV dans le flux d'information de l'Agence.

Trois ans après, c'est le verre à moitié plein : les résultats financiers sont équilibrés, un portefeuille tangible de clients a été constitué et la croissance se poursuit. Toutefois, dans l'état actuel de son périmètre, l'AFPTV reste une petite unité, bien menée par une équipe très >> investie, mais qui semble vouée à rester une activité marginale. Aujourd'hui, un choix s'impose : soit l'AFPTV reste sur sa dimension modeste, contribuant faiblement au chiffre d'affaires mais sans induire de pertes, soit au contraire, l'Agence estime que son activité télévisuelle est une composante importante de son avenir. >>



**C'est bien évidemment l'option d'un changement d'échelle qui est préconisée ici.** Cette évolution est justifiée par l'ampleur de la demande potentielle. Le marché du *broadcast* recèle un vaste gisement encore inexploré (voir le rapport de Christine Buhagiar du 26 juin 2009). Quant à l'internet il génère un revenu unitaire plus faible mais compensé par la grande quantité de client potentiels sur tous les marchés. Cette évolution suppose un plan d'action qui pourrait s'articuler autour de trois axes :

1. Inclure dans le périmètre de l' AFPTV la mission de couvrir l'actu chaude. C'est un contresens de disposer aujourd'hui d'un réseau mondial de journalistes travaillant en plusieurs langues et de délaisser le *breaking news* au prétexte qu'AP et Reuters ont pris des positions fortes sur ce marché.
2. Mettre à disposition des moyens adéquats. Là encore, l'impératif du raisonnement à effectifs constants impose un large redéploiement des ressources existantes. Cette réorientation, certes délicate, peut s'appuyer sur des dynamiques positives comme le nombre de candidats à une formation vidéo.
3. Mener une réflexion approfondie sur le type de produits vidéos sur lesquels l'Agence est susceptible de s'imposer face à la concurrence. Parmi les pistes possibles: compléter la production *broadcast* par un recours massif à la vidéo ultra-légère à base de petites caméras largement distribuées. Il s'agit de privilégier l'agilité et la rapidité, sans doute au détriment de la qualité. (Ce choix est acceptable quand on observe le recours à des moyens de plus en plus légers des chaînes d'information dont certaines font de la moindre qualité d'image un label d'authenticité). Dans l'idéal, cette production devrait être soutenue par un avantage technologique patent pour faciliter son exploitation par le client (exemple: possibilité de montage simplifié en ligne pour les sites internet voulant reprendre un segment quasi brut et dépourvu de commentaire). —

multiplier les angles. Cette évolution aurait dû s'accompagner d'une réflexion sur la sélectivité, la pertinence de la production, éventuellement sa segmentation en fonction des usages.

.....

**Cette dissymétrie a été aggravée par un autre facteur exogène** qui est la prise de pouvoir progressive des gestionnaires, obnubilés par l'optimisation des coûts dans les entreprises de presse.

Leur argument :

- 1) L'AFP est un outil que les journalistes défendent par confort et par habitude (exception faite des médias "chauds" où il est admis qu'elle remplit une irremplaçable fonction d'alerte).
- 2) Les flux de l'Agence sont perçus comme trop abondants et génèrent un déchet excessif.
- 3) Le "*one size fits all*" (taille unique) supposé satisfaire tous les médias, ne convient plus aux besoins spécifiques de chacun.
- 4) La tarification reste alignée sur le débit unique de la "lance à incendie". Les clients remettent donc en question ce principe, soit en réclamant des rabais irréalistes, soit en envisageant des alternatives.

**La question n'est pas ici de juger de la validité de cette approche gestionnaire côté client.** En revanche, il est impératif d'en mesurer l'impact sur les produits de l'Agence et sur sa politique tarifaire. Ces considérations "coûts/bénéfices" ont de plus en plus de poids dans les médias et elles sont toujours plus argumentées à mesure que se développe une approche productiviste de l'information.



### 3. La gestion éditoriale

**La modernisation du texte doit aller de pair avec une gestion différente des flux.** Trop de dépêches sont "poussées" vers les clients, alors que ceux-ci n'ont que très peu de possibilité de pull, autrement dit, d'aller chercher les dépêches dont ils ont besoin en utilisant des outils adéquats : liens hypertextes dans les papiers appelant des éléments complémentaires, moteur de recherche, catalogue de *topics*, etc.

**Pour un rédacteur ou un photographe de terrain comme pour ses éditeurs, la quantité est rassurante.** Elle permet d'évacuer la question du choix éditorial qui est pourtant au coeur du métier. Cette obsession quantitative est d'autant moins justifiée que le client a le sentiment d'être submergé d'information: il est davantage confronté à un problème de tri et de sélection que d'approvisionnement. L'AFP devrait donc produire moins et mieux. Le "mieux" suppose des outils informatiques qui font cruellement défaut, mais aussi une stratégie éditoriale devant répondre aux exigences nouvelles des clients en termes de type de couverture et de produits.

**L'AFP doit renoncer au culte de l'exhaustivité** où toute couverture semble justifiée d'égale manière, et où, à l'inverse, l'éventualité d'une impasse délibérée est vue comme attentatoire aux grands principes de l'Agence. Cette tendance est renforcée par le recours systématique à la précaution ("on va faire trois paras pour être couvert" à propos d'un événement de toute façon relayé par les chaînes *all news* par exemple). Ces comportements se sont développés au détriment de la sélection. Dans son exercice quotidien, celle-ci ne peut être assumé par la seule direction de l'information ou par la redchef ; pour être efficace, elle doit faire l'objet d'une délégation totale : compréhension et partage des objectifs, et confiance absolue de la hiérarchie dans ceux qui sont chargés de la mise en oeuvre (ce qui suppose aussi la certitude d'avoir les bonnes personnes aux bons postes — voir le [chapitre sur la gestion humaine](#)). Personne n'est mieux placé pour apprécier une situation qu'un chef de bureau ou le

.....

responsable d'un service. Encore faut-il que la ligne de conduite soit claire et acceptée par tous.

#### **La reprise des exclusivités des autres médias par l'AFP**

La récurrence de cette question et les passions qu'elles suscitent sont un facteur de tension entre l'Agence et certains de ses clients. L'AFP estime que seul son jugement éditorial est déterminant dans la décision de reprendre une information prétendument exclusive, parue dans un autre média et qu'il ne saurait être question d'une quelconque automaticité. De leur côté, les clients sont pratiquement unanimes à trouver insuffisantes et/ou arbitraires les reprises de leurs exclusivités. La plupart des personnes interrogées relatent une expérience identique : leur média publie ou diffuse un scoop ; lorsque celui-ci est modeste, l'AFP contacte ses sources, obtient une confirmation de l'information et s'en attribue la paternité, au mieux en noyant l'origine de l'info dans un lointain paragraphe. Sentiment également partagé par beaucoup : les protestations ne font qu'aggraver les choses.

Trois remarques :

- 1) **L'AFP ne doit pas se sentir en compétition avec les autres médias sur des exclusivités.** Sur le marché domestique, les scoops sont le plus souvent franco-français. Ils résultent fréquemment d'une connivence excessive entre des journalistes et leurs sources, bien plus que d'un réel travail d'investigation, au final, peu pratiqué en France. L'AFP est journalistiquement supérieure à ses clients dans de nombreux domaines. Ses journalistes ne sont pas attendus ou évalués sur leur propension à entrer dans le jeu d'un juge d'instruction ou d'un avocat qui transmettra un PV d'audition, avec tous les risques de manipulation que cela comporte.
- 2) **A chaque fois qu'elle fait preuve d'une attitude restrictive sur les reprises,** l'Agence "antagonise" des médias, qui se trouvent être aussi des clients. Or, ils sont, on l'a vu, de plus en plus dubitatifs sur le rapport coût/bénéfice des services de l'Agence. Pour les médias, les reprises par l'Agence ont davantage d'importance qu'auparavant. Dans les radios ou les télévisions, les jeunes journalistes lisent peu les journaux. Ils estiment donc que si une info n'est pas reprise par l'AFP, "elle n'existe pas", selon le rédacteur en chef d'une radio.



3) **Une approche simple pourrait prévaloir.** Elle consisterait à valoriser — sans excès, mais avec un peu plus de magnanimité — les exclusivités des confrères permettrait *aussi* à l'AFP de mettre en exergue ses propres scoops, ce qu'elle fait rarement. Il suffirait donc d'une ou plusieurs dépêches *dédiées aux reprises*, envoyées tôt le matin, et rassemblant selon des critères assez larges les exclusivités des confrères pour régler la question. Tous auraient alors un sentiment d'équité tandis que les rédacteurs de l'Agence seraient libres de reprendre les informations *qui le méritent* en leur apportant la valeur ajoutée nécessaire. Les exclusivités de l'Agence seraient labellisés avec un *slug* spécifique, dont il est probable qu'il serait des plus suivis par les clients. Au passage, le traçabilité des reprises illicites et/ou non attribuées s'en trouverait facilitée. —

**A l'approche *news driven* doit se substituer une logique *story driven*** motivée par une quête de valeur ajoutée sur les sujets : quelles sont les x histoires du moment (jour, semaine) où l'Agence peut offrir la meilleure couverture — tous produits confondus — et où les angles qu'elle va proposer sont les plus susceptibles de générer des reprises et une fidélisation des clients.

Cette évolution répond aussi à une nécessité d'intégration des différents produits de l'Agence entre eux. Aujourd'hui, celle-ci est très inégale :

- **La photo**, produit historique de l'Agence est naturellement bien intégrée dans le cycle de l'info, mais elle souffre de son indexation anarchique (souvent incohérente par rapport au texte) qui contribue à la dévaloriser considérablement. Elle bénéficierait aussi d'une plus grande sélectivité ; les clients font remarquer que l'abonnement au triptyque AFP, AP, Reuters génère quotidiennement 6000 à 9000 photos/jour et qu'au final la pertinence, la capacité de tri ou de recherche sont aussi importants que la qualité des images.
- **La vidéo** est encore peu intégrée dans la couverture. La première raison tient à son volume qui est en-deça de la masse critique réclamée par les



clients. Dans sa dimension actuelle, la vidéo ne s'apparente pas à un axe stratégique de l'AFP (voir encadré [ci-dessous](#)). L'autre raison tient à l'attitude de certains bureaux et services rédactionnels qui négligent parfois d'inclure la vidéo dans leur décision éditoriale. La redchef a un rôle décisif à jouer dans la prise de conscience de l'importance de la vidéo. Là encore, l'incohérence dans l'indexation en affecte considérablement la valorisation.

- **L'infographie** est plus intégrée à la chaîne de l'information, mais elle souffre de deux maux. L'un est inhérent au produit : une infographie est unique, elle ne peut être présentée sous la forme d'un choix offert au client comme pour la photo: elle ne peut être ajustée ou recomposée qu'au prix de process de réalisation complexes (outils de production appropriés, maîtrise des chartes graphiques des clients...). Elle se prêterait donc davantage à une logique de sélectivité, de diffusion à la carte, plus qu'à l'inclusion dans le flux d'un abonnement classique — voir [chapitre sur la politique tarifaire](#)). Le futur de l'infographie à l'AFP implique là encore un changement de dimension. L'Agence est mieux placée que beaucoup de médias pour développer un véritable service d'agrégation de données. Cela suppose un renforcement de l'équipe actuelle avec l'intégration de compétences précises (statisticiens, cartographes, spécialistes de la 3D)<sup>13</sup>. Sans doute faut-il étudier des accords de partenariats avec des grands fournisseurs de base de données (Insee, OCDE, Banque Mondiale, EuroStat, UNSD). L'Agence reste évidemment souveraine sur le choix et le traitement éditorial des données. En revanche, disposer, par exemple d'une avance de quelques jours sur la diffusion d'un *dataset* sur un sujet donné, avec une exclusivité limitée (zones géographique, langues, temporalité), permettrait de renforcer la valeur commerciale des infographies de l'AFP.

---

<sup>13</sup> Voir le rapport de Jean-Claude Boksenbaum consacré à l'évolution de l'infographie (28 septembre 2008) et aussi le compte-rendu de sa visite chez AP et au New York Times.

.....

**Une meilleure gestion de la production suppose de revoir l'allocation de ressources éditoriales de l'Agence.** Les conditions économiques actuelles imposent de raisonner à effectif constant<sup>14</sup>. Concrètement, cela suppose de redéployer certaines forces afin de répondre à la demande nouvelle. Les puristes de la dépêche y verront un renoncement coupable à la tradition agencière ; d'autres sont attirés par les différentes facettes du métier. Ils y trouveront des moyens d'expression inédits et la possibilité d'imposer davantage leur empreinte sur un sujet. Cela supposera aussi de prendre quelques risques par rapport à la routine ; c'est moins une question d'âge que de mentalité.

#### 4. La production sur-mesure

**L'utilisation de la production de l'Agence varie considérablement selon les médias.** Le chef d'info d'une radio ne jurera que par la fonction d'alerte ; en revanche, le responsable de rubrique d'un quotidien régional aura surtout besoin de remplir ses pages avec peu de moyens. Il en va de même pour les quotidiens gratuits qui fonctionnent le plus souvent à effectifs réduits. Enfin, pour un site internet nourri par de jeunes journalistes rompus au *multitasking* (suivi de flux RSS, Twitter, Google News, le tout sur fond sonore des chaînes d'info) l'alerte AFP est plus accessoire. Mais ils apprécient les papiers documentaires, les chronologies, les mini-interviews prêtes à l'emploi qui peuvent renforcer un traitement rapide de l'information.

**Cette segmentation des usages est pénalisante pour l'Agence** avec les abonnés souhaitant désormais ne payer que pour le matériel utilisé. Dans le même temps, cette évolution constitue une opportunité pour descendre davantage dans la chaîne éditoriale.

---

<sup>14</sup> Un luxe qu'Associated Press, par exemple, n'a plus les moyens d'assumer ; avec une nouvelle vague de 90 licenciements annoncée le 20 novembre, ses effectifs sont en baisse de 10% sur l'année 2009, conformément à la décision prise par AP en Octobre 2008.





**L'Agence pourrait ainsi fournir à la PQR des pages clés en main.** Pour des questions de coûts de production internes à l'AFP, ce choix imposerait de s'appuyer sur une structure ad hoc (création ex nihilo ou partenariat). Mais une adaptation des styles, des typologies de papiers et des longueurs doit être explorée dès maintenant. Dans la presse régionale par exemple, les services étranger ou économie ont tendance à se réduire ; les reporters partent peu, l'expertise s'étiole, les spécialistes sont d'un niveau inégal. L'AFP serait donc fondée à répondre à cette demande en offrant des textes plus immédiatement exploitables. Cela signifie une copie structurée de façon à ne nécessiter qu'un minimum d'édition. Cette production plus ciblée vers les usages peut s'appliquer à d'autres types de clients comme les sites web.

**De la même façon, la catégorisation des papiers doit aller** vers un système plus radical entre les dépêches d'alerte/actualisation, d'autres destinées à une reprise avec un minimum de retraitement et enfin les papiers de documentation. La taxonomie officielle de l'Agence recense 78 attributs d'articles différents (dans la pratique, le catalogue est heureusement plus réduit). Cette structure de la dépêche a longtemps fait la force de la production de l'Agence. L'utilisateur avait ses repères, il était rassuré par cette nomenclature quasi-militaire. Aujourd'hui, ces principes doivent être revus, avec un "catalogue" d'articles plus lisible, si l'Agence veut favoriser d'autres utilisations de son matériel éditorial.

\* \* \* \*



## 4. La valorisation des signatures

**L'AFP doit envisager de valoriser davantage ses rédacteurs.** Les principes qui régissent actuellement la signature des papiers sont obsolètes. Selon le Manuel de l'Agencier, les critères sont les suivants:

### **SIGNATURE**

Valorise le papier et son auteur. Elle permet de souligner à la fois la présence de l'AFP sur le terrain et la qualité d'écriture.

La longueur d'un papier n'est pas l'unique critère pris en considération pour le signer.

La personne signant un papier doit se trouver ou s'être trouvée tout récemment (jusqu'à il y a une semaine en cas de circonstances particulières) à l'endroit d'où il est daté. Un reporter peut signer le même jour plusieurs papiers datés d'endroits différents, à condition que cela ne sème pas la confusion chez les lecteurs.

Ces règles ont été définies dans un souci louable d'éviter les abus et de privilégier l'authenticité. Elles apparaissent aujourd'hui trop restrictives. En premier lieu, la capacité de l'Agence à se trouver sur les lieux de l'actualité ne fait aucun doute. C'est même la qualité principale citée par les clients. Ensuite, ces principes ne prennent pas en compte le fait que beaucoup de journalistes de l'Agence sont des spécialistes de leur sujet.

**L'AFP doit capitaliser sur son expertise interne.** L'évolution de la presse ces dernières années est favorable à la valorisation de cette compétence. Depuis vingt ans, le niveau d'expertise moyen des grandes rédactions s'est réduit. Les spécialistes "historiques" de grands sujets n'ont pas été remplacés ; le niveau d'exigence des rédactions en chef a diminué ; les lecteurs montrent une plus grande tolérance (résignation ?) envers l'approximation.

Dans ce contexte dégradé, l'AFP est parvenue à conserver un haut niveau de spécialisation. Si des zones de faiblesse demeurent, des domaines



aussi essentiels que l'international recèlent une expertise unique. *Aucune rédaction française* n'est en mesure d'aligner une telle diversité de connaissance apportée par des journalistes aux multiples nationalités et dont beaucoup ont passé des années sur le terrain. Cette capacité de décryptage de l'information est aujourd'hui noyée dans le flot quotidien. Il s'agit de l'en extraire. La PQR, des sites internet pourraient ainsi accueillir des analyses, voire des *commentaires* signés par des spécialistes de l'AFP.

Cette politique de signatures ne peut évidemment être mise en oeuvre du jour au lendemain. Là encore, elle suppose une approche *stratégique* sur le *comment, pour qui, selon quelles modalités* et avec *quels moyens* elle peut être développée — sachant encore une fois que les ressources déployées ici seront supprimées là. Enfin, et ce n'est pas la moindre des difficultés, cette diversification vers une production de commentaires ne peut s'appliquer à l'ensemble de la production de l'Agence. Une partie de la copie domestique, ouvertement partisane, s'inclurera difficilement dans ce schéma.

.....

### **Le cas de Reuters avec BreakingViews**

**Le commentaire, évoqué plus haut, est un champ que les agences de presse vont de plus en plus explorer** — toujours dans le but d'accroître leur valeur ajoutée en capitalisant sur leur expertise interne. Reuters le conçoit comme un axe stratégique important, confirmé en octobre 2009 par le rachat de BreakingViews.

Ce service de commentaires a séduit le management de Reuters par son concept simple : des papiers incisifs, connectés à l'actualité, rédigés dans un style enlevé (faire ennuyeux est un péché mortel), assortis d'une opinion tranchée et censée ouvrir vers l'avenir (*agenda setting*). L'ensemble est proposé sur une longueur raisonnable (400 mots) dans un flux de 64 articles par semaine. Non sans modestie, BreakingViews se veut "*The Bible for the Financial Elite*", ce qu'elle est devenue incontestablement (son fondateur, Hugo Dixon, est l'ancien éditeur de la *Lex Column* du Financial Times). Ce concept clair a permis à BreakingViews de prendre position chez les professionnels de la finance où il compte 15 000 abonnés payants. Dans le même temps, le service s'est ouvert au grand public grâce à des accords de syndication avec une vingtaine de journaux comme le New York Times, Le Monde, La Stampa, NRC Handelsblad, EIPais, soit environ 4,5 millions de lecteurs.

Cette réussite fut considérée comme justifiant un investissement de £13m (€14,5m) par Reuters pour la trentaine de signatures (15 rédacteurs et éditeurs à plein temps) de BreakingViews. Ce prix valorise chaque abonné à 966 euros soit un peu plus de deux ans de chiffre d'affaires. BV va renforcer une équipe d'une quarantaine de journalistes dédiés à ce service *Opinion* qui est appelé à croître.

En théorie, rien ne s'oppose à ce que l'Agence-France Presse puisse, sur certains secteurs soigneusement choisis, développer une offre éditoriale équivalente à celle de Reuters : elle a les talents pour cela, le réseau global donc la capacité à produire en plusieurs langues, et la force de vente — car évidemment, il s'agirait de créer un service spécifique. —

\* \* \* \*

.....

## 6 . La politique tarifaire

**Le principe de l'abonnement sur lequel l'AFP a construit son modèle économique depuis des décennies est menacé.** Les clients vont saisir toutes les opportunités pour dénouer les accords actuels. En France comme sur tous les marchés, les clients exigent désormais des renégociations dans des proportions menaçantes pour les comptes de l'entreprise. En Australie, News Corp. a récemment convoqué toutes les agences en exigeant une remise de 65%. Reuters a refusé tout net, News Corp. n'a pas renouvelé le contrat ; L'AFP a pu négocier une remise dans une proportion très acceptable, en recalibrant son offre<sup>15</sup>. En France, plusieurs clients importants adoptent la même attitude. Même s'il est peu probable qu'ils aient préparé des alternatives crédibles, il s'agit là d'une

### **La lancinante question du "B2C vs. B2B"**

La question est récurrente : l'Agence France-Presse doit-elle aller sur le marché du grand public ?

En fait, elle y est déjà. Avec l'offre du Journal Internet et la présence sur Google News, la production de l'Agence est directement accessible à l'utilisateur final. L'enjeu est donc de déterminer s'il faut aller plus loin et dans quelles conditions.

Divers éléments sont à prendre en compte : en premier lieu, toute incursion vers le B2C ne doit pas cannibaliser les flux B2B de l'Agence. Sur le téléphone mobile par exemple, mieux vaut limiter les services gratuits et construire des offres pour des audiences spécifiques.

Autre aspect important : le développement de la marque AFP. Il en va des médias comme des autres secteurs : l'irruption d'une marque traditionnellement orientée B2B dans l'univers quotidien des consommateurs est systématiquement bénéfique à l'entreprise.

---

<sup>15</sup> Le présent rapport ayant de fortes chances de se retrouver dans le domaine public, les informations chiffrées ont été délibérément omises.



C'est exactement la tactique suivie par Bloomberg et Reuters. La première offre un large contenu sur le web et sur son application iPhone, même si ce flux ne représente qu'une infime partie des 30 000 fonctionnalités de son Terminal, servi par 2500 journalistes. De l'aveu même de Bloomberg, ces services grand public ont pour fonction de promouvoir la marque. Deux remarques sur l'offre grand public de Bloomberg : les formats y sont souvent longs (1500 mots) et très rédigés, et le site fait la part belle aux exclusivités de l'agence.

Chez Reuters, le schéma est à peu près identique : le site web, rénové au mois de décembre, tout comme les applications pour mobiles, sont un véhicule de promotion de la marque Reuters qui tire 97% de ses revenus et 100% de ses profits d'autres secteurs. Elle est donc peu soucieuse de la cannibalisation.

Pour l'AFP, des précautions sont à prendre pour éviter toute pénalisation de son offre classique. Mais l'Agence est surtout freinée dans son expansion vers le B2C par la volonté de ne pas contrarier ses clients. Cette prudence, justifiée il y a encore trois ans, n'a plus lieu d'être. C'est notamment le cas sur le téléphone mobile (aux Etats-Unis, AP n'a pas hésité à construire une offre mobile pour le compte de ses clients). Le *smartphone* constitue un vaste gisement de revenus pour une multitude d'audiences solvables, en France comme à l'international. —

tendance de fond accentuée par l'esprit moutonnier de certains groupes d'abonnés. Un effet domino sur les contrats est donc à craindre.

Deux questions sont à considérer:

1. Comment préparer une offre alternative face à des clients qui exigent des rabais excessifs ?
2. Faut adopter une stratégie [défensive ou préemptive](#) ?

**Sur le premier point, l'évolution de l'offre passe par une segmentation drastique.** Les clients ne veulent plus payer pour un fil qu'ils estiment n'utiliser que partiellement ? L'Agence va analyser leurs besoins avec précision et chercher à leur vendre *plus cher* des offres *plus spécialisées*.



Cette démarche est complexe. Elle nécessite de modéliser les portefeuilles sur la base d'une analyse très fine des besoins et usages actuels de chaque abonné. Dans l'absolu, il faudrait pouvoir disposer de *logs* comparables aux mesures effectuées sur l'internet qui donneraient une granularité plus fine que les contrôles classiques de l'Agence, trop approximatifs.

**Cet examen permettrait de définir une gamme de produits éditoriaux complètement renouvelée.** Ceux-ci seraient assortis d'une grande flexibilité tarifaire, basée sur une série de critères tels que :

- la nature des contenus (actualisation, reportage, magazine, papier d'angle pour le texte ; formats disponibles pour vidéo, qualité des photos, richesse de l'infographie...)
- l'importance de l'actu (mesurée à un moment donné, et prise dans son contexte relatif)
- le coût de production assumé par l'Agence (une actu à Rodez est moins chère qu'au Waziristan, mais une enquête sociale peut être plus onéreuse à produire qu'un papier magazine sur *Avatar*)
- leur durée de vie (à remettre dans le contexte du cycle de l'information)
- le degré d'exclusivité par rapport à la concurrence (cet indice rétribue l'anticipation, les moyens, le risque, la chance...)

Les sujets ayant les indices les plus élevés feraient l'objet d'une commercialisation étagée ; des éléments de base seraient compris dans un fil général avec, mettons, un lead et deux photos, tandis que le dispositif éditorial premium comprendrait tous les éléments susceptibles de nourrir les déclinaisons d'un client-média : presse, site web, téléphone mobile. Ce package pourrait être vendu sur une base exclusive pour un marché donné, ou mis aux enchères selon un processus automatisé.

Couplée à des outils de recherche, cette offre à la carte permettrait aussi d'alimenter de nouveaux types de clients ayant des besoins documentaires précis, comme par exemple le secteur de l'éducation dont les demandes



vont se développer à mesure que les supports électroniques se généraliseront, mais aussi les agences publiques, les centres de recherches, les grandes entreprises, etc.

**En poussant cette logique, on pourrait même envisager un service de base gratuit** réservé aux professionnels<sup>16</sup>. Il serait l'équivalent des fils Twitter de CNN ou du New York Times<sup>17</sup>. Pour le client, ce flux superficiel ouvrirait sur un vaste catalogue de produits *premium* actualisé en permanence. Les grands consommateurs d'info s'abonneraient d'emblée à une partie d'entre eux, en fonction de leurs besoins. Certains de ces produits dits "de flux" seraient réguliers comme par exemple le service de commentaires évoqué plus haut. Ils feraient l'objet de contrats exclusifs découpés selon les langues, zones géographiques, types de supports auxquels ils seraient destinés. Plus loin dans l'arborescence du service, des *packages événementiels* — par exemple la couverture de J.O., mais aussi des traitements d'actualité lourde — seraient proposés, là encore sur une base exclusive<sup>18</sup>. Par un canal commercial classique ou, mieux, par à un système d'enchères sur le web le client pourrait s'approprier la couverture d'un événement sur son marché (et donc le soustraire à ses concurrents).

Ce ne sont là que des exemples dont la validation nécessiterait une recherche approfondie.

**Cette approche est cohérente avec l'idée d'une forte dévalorisation de la *breaking news***, aujourd'hui massivement portée par l'internet et les chaînes d'information. Quelles que soient les modalités de son déploiement, le schéma sommairement décrit ici ne permettra pas de tirer

---

<sup>16</sup> Une idée ébauchée par Erik Monjalous et évoquée également avec Mervin Nambiar (Directeur commercial Asie).

<sup>17</sup> 4,4 millions de "suiveurs" à eux deux.

<sup>18</sup> Certains marchés semblent "mûrs" pour cette approche comme la Chine où le portail internet Sina.com a payé au prix fort l'exclusivité de la couverture des J.O. par l'AFP.





le même revenu du portefeuille de l'Agence considéré à périmètre de clientèle constant. Mais si rien est fait, ce portefeuille va de toute façon connaître une forte érosion. En revanche, cette segmentation assortie d'une tarification variable permettra de gagner de nouveaux clients.

**Face à cette pression, l'AFP doit-elle adopter une posture défensive ou au contraire préempter l'attitude de ses clients ?** Il s'agit du classique "Dilemme de l'innovateur", décrit par un professeur de Harvard<sup>19</sup>, ou comment gérer le bouleversement d'un secteur, en général perturbé par l'irruption d'une technologie nouvelle. Dans l'industrie des médias, le groupe scandinave Schibsted<sup>20</sup> est l'exemple d'une stratégie d'anticipation réussie. Dès 1995, Schibsted a acquis la certitude que l'internet allait détruire une des sources de revenus essentiels de ses journaux: les annonces classées. Il s'est donc trouvé confronté au choix suivant : soit *contenir* l'érosion prévisible des petites annonces avec les moyens classiques (modifications de l'offre, réductions de tarifs) ce qui ne faisait que retarder l'inévitable, soit accélérer délibérément le déclin des P.A. imprimées afin de libérer de l'oxygène pour une activité complètement nouvelle : les annonces sur le web. Schibsted a choisi la seconde solution de façon radicale, non seulement en transférant brutalement ses P.A. sur le web, mais en prenant une position dominante sur ce marché en Europe par une acquisition importante. L'expérience acquise sur le marché scandinave a permis à Schibsted de gérer au mieux cette expansion<sup>21</sup>, alors que dans le même temps, la presse américaine abandonnait le marché des P.A. à des acteurs spécialisés (Monster, Craigslist, etc.)

---

<sup>19</sup> "The Innovator's Dilemma", *When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Press, 1997. Au travers d'études de cas, Clayton Christensen examine comment de grandes entreprises ont raté des évolutions clés sur leur marché tout en croyant bien faire.

<sup>20</sup> Groupe de 1,2 milliard d'euros de CA, comptant 8000 salariés répartis dans 20 pays, et pour lequel l'auteur de ce rapport a travaillé pendant deux ans à la direction internationale.

<sup>21</sup> Cette stratégie a fait l'objet d'une étude de cas de la Harvard Business School : *Schibsted* by Bharat N. Anand, 2007.



Deux facteurs déterminants ont permis la mise en oeuvre de cette stratégie :

- 1) Le soutien sans faille du conseil d'administration envers la stratégie défendue par la direction du groupe. Cet appui n'a jamais faibli, même par gros temps. (Schibsted est coté en bourse, mais son capital est contrôlé par une fondation très sourcilleuse sur la performance économique).
- 2) Le fait que Schibsted soit historiquement une entreprise bien gérée où les pertes *structurelles*<sup>22</sup> de départements ou filiales ne sont pas acceptées. Cette bonne santé lui a permis de financer son expansion.

Au regard de ces facteurs, la conclusion pour l'AFP s'impose malheureusement d'elle-même : la composition du conseil d'administration, le compte d'exploitation et le statut actuel de l'Agence ne lui permettent d'espérer ni le soutien suffisant, ni les capacités de financement nécessaires pour mettre en oeuvre une stratégie de préemption, même s'il est probable qu'elle serait la meilleure à suivre.

\* \* \* \*

---

<sup>22</sup> Par opposition aux pertes issues d'une phase de construction de parts de marché.

---

.....

## III. Gestion humaine & pacte social

---

**Aucune des évolutions envisagées dans ce rapport n'est possible sans la rénovation du pacte social de l'AFP dont la déliquescence menace l'avenir de l'Agence.**

Lorsqu'on interroge quelques dizaines de journalistes et cadres de l'agence, on est frappé par les faits suivants :

- L'équipe est *passionnée* par l'entreprise et ses métiers. Même les plus critiques sur les gestions passées et actuelle expriment une réelle volonté de voir l'Agence maintenir sa position dans le paysage mondiale de l'information. La volonté de modernisation est quasi unanime.
- Une grande partie du personnel est cependant démotivée par les inégalités qui semblent s'être aggravées au fil des ans. Le clivage se situe entre ceux — principalement à l'étranger — qui se voient comme des travailleurs acharnés, et une grande partie de leur collègues du siège. Pour certains d'entre eux, un sentiment de déclassement, de peur du changement débouche sur une position de repli et de défiance.
- Plus encore que dans les autres entreprises de presse, des concessions successives qui ont accompagné la mise en place des 35 heures semblent avoir cassé la dynamique collective.

**Le constat est cruel : un journaliste d'Associated Press travaille entre 20% et 25% de plus en temps annualisé qu'un journaliste de l'AFP<sup>23</sup>.** Certes, il ne s'agit là que de *moyennes* dont la signification est limitée entre un rédacteur sur le terrain qui ne compte pas ses heures et un journaliste effectuant un travail posté.

---

<sup>23</sup> Selon la Newspaper Guild, un journaliste d'AP travaille 230 jours par an. Après trois ans, il ne dispose que deux semaines de congés payés. Il lui faut attendre 20 ans d'ancienneté pour avoir 5 semaines de congés.



Il ne s'agit pas ici de défendre une position idéologique sur le temps de travail mais simplement de considérer l'Agence France-Presse dans son environnement concurrentiel où ce décalage est gravement pénalisant. Beaucoup de journalistes de l'Agence admettent qu'une durée annuelle de travail aussi faible est difficilement compatible avec une mission de collecte et de traitement de l'information — suivre le détail des sujets, renforcer son expertise, cultiver ses sources. De la même façon, le congé qui suit le retour à Paris des expatriés est perçu comme excessif par les bénéficiaires eux-mêmes. Le faible temps de travail à l'AFP a induit une disproportion du personnel non-journaliste (administration, technique, support) : à l'AFP on compte 0,62 poste pour chaque journaliste contre 0,37 à AP.

Même s'il s'agit pour l'essentiel de travailler *mieux* plutôt que de travailler *plus*, la question du temps de travail global à l'Agence ne peut être évacuée.

**Ce facteur est aggravé par la structure démographique du personnel.**

La population de l'Agence est majoritairement *masculine* et *âgée*.

La proportion des plus de 45 ans est de :

- 54% chez les cadres techniques
- 67% chez les employés de presse
- 54% chez les journalistes.

A la rédaction, une personne sur dix a plus de 60 ans et 42% ont plus 20 ans d'ancienneté les groupes les plus âgés ne cessent de croître au détriment des plus jeunes : en deux ans (2006-2008) la catégorie des personnes âgées de 25 à 34 ans est passée de 25% à moins de 21% des effectifs.

**Cette démographie complique notamment la gestion des carrières**

avec un excédent de journalistes seniors, aux solides états de services, exprimant des souhaits qu'il est matériellement impossible de satisfaire. Les meilleurs d'entre eux souffrent par ailleurs de se trouver au même niveau de prétention que les bénéficiaires d'un avancement automatique.



**L'Agence doit injecter, à pas mesurés, des notions de compétences,** de spécialisation, de performance et y faire correspondre une politique salariale où la valeur d'un individu aura un poids spécifique plus grand que son ancienneté. Cela suppose la mise en place du catalogue habituel de la gestion humaine moderne : évaluation et suivi individuels, promotion sur des critères autre que l'âge ou l'insertion dans une grille. Naturellement, cette approche doit intégrer la diversité des métiers et la difficulté de mesurer la performance d'un journaliste.

**En d'autres termes, même si des progrès sensibles ont été accomplis, l'AFP doit continuer sa mise aux normes de la gestion d'une entreprise de médias de dimension internationale, sans excès de zèle, ni idéologie, mais sans concession.**

**L'AFP a réussi là où nombre de médias ont échoué :** faire monter dans la hiérarchie des personnes issues de la base. C'est dans un sens méritoire, mais cela produit parfois des effets négatifs:

- Des journalistes insuffisamment formés aux techniques de gestion se retrouvent parfois dans des positions d'encadrement difficiles sans y avoir été préparés. C'est un grand classique de la presse (pas seulement française<sup>24</sup>).
- Il s'ensuit une sorte de "consanguinité des colonels" où tous les cadres sont issus du même cursus, se jaugent en fonction du nombre et de l'importance des postes qu'ils ont occupés. De cette méritocratie napoléonienne découle leur légitimité. A partir de là, il devient impossible d'injecter du sang-neuf dans la hiérarchie par peur qu'un(e) candidat(e), considéré(e) comme insuffisamment galonné(e), fasse l'objet d'un rejet par ses pairs, quelles que soient ses compétences personnelles.

---

<sup>24</sup> Pour s'en rendre compte, on peut lire l'excellent article d'Howell Raines dans The Atlantic ("*My Times*", Mars 2004), où le directeur de la rédaction du New York Times décrit l'état de la gestion humaine.



- Comme si ce n'était pas assez compliqué, des cadres quittant la hiérarchie pour "retourner aux joies simples de l'écriture"<sup>25</sup> conservent une influence significative, ce qui sape inévitablement l'autorité de leur fragile successeur.
- Ces dérives ont pour conséquence un affaiblissement du management intermédiaire. Celui-ci aura tendance à ne pas assumer les décisions prises en amont et dans le même temps à éluder ses responsabilités en faisant remonter au cran supérieur (parfois très haut) des décisions qui lui incombent. Cela a pour effet d'exposer un peu plus la hiérarchie et de faire des échelons intermédiaires des *représentants* de leurs troupes. Le management intermédiaire reste, certes raisonnablement populaire, mais perd en efficacité et en crédibilité, notamment en cas de crise. Encore une fois, cette construction toxique n'est pas propre à l'Agence.
- Tout cela contribue à ce syndrome terrible de l'AFP où le volant n'est que partiellement relié aux roues.

**Cette évolution passe par :**

- La définition d'un projet d'entreprise lisible et positif (on ne rassemble pas sur la peur du lendemain ou sur la macération d'un complexe d'infériorité).
- La prise de conscience collective du formidable potentiel de l'AFP, de la place qu'elle peut occuper dans l'information mondiale — si elle sait se moderniser.
- L'adhésion de l'ensemble de la hiérarchie au projet d'entreprise et aux modalités de sa mise en oeuvre. Dans une organisation complexe et décentralisée comme l'AFP, cette affiliation est essentielle. Il est sans doute indispensable de se doter des moyens de débattre et de faire remonter

---

<sup>25</sup> Selon l'ineffable expression d'Edwy Plenel au Monde.



toutes les contributions utiles à l'optimisation d'un plan d'action. Mais une fois celui-ci entériné, son exécution ne doit laisser la place ni au doute, ni à une contestation a posteriori chez ceux qui sont chargés de son application.

- Un accord sur des contreparties tangibles qui seront négociées en échange d'efforts sur l'organisation du travail, les sureffectifs et la productivité. L'une de ces contreparties peut consister en un vaste programme de formation aux nouveaux métiers dont l'AFP aura besoin.

**Tout cela est parfaitement possible à mettre en oeuvre à l'Agence France-Presse.** De grandes entreprises françaises (La Poste, la RATP, Air France) se sont trouvées, à un moment de leur existence dans des situations bien plus difficiles, qu'il s'agisse du fonctionnement interne ou de concurrence (par exemple européenne). Toutes se sont adaptées avec succès en tenant compte de leur tradition, de leur histoire et de leurs acquis sociaux. Il ne fait aucun doute que l'AFP a les ressources internes pour opérer une modernisation de grande ampleur.

\* \* \* \*



## IV. L'avenir

---

**A quoi ressemblera l'Agence France-Presse en 2015 ?** Voici quelques pistes possibles basées sur les réflexions qui précèdent. Les exemples ci-dessous sont fictifs, caricaturaux, exagérés, etc. Mais ils sont plausibles et les hypothèses techniques évoquées dans l'encadré sur le fonctionnement d'une rédaction ont été vérifiées.

**Gouvernance.** Désormais l'actionnariat de l'AFP est solide et diversifié. Il est contrôlé par une fondation disposant de droits de vote préférentiels. Une partie des administrateurs sont de nationalité étrangère. Parmi eux figurent un universitaire espagnol et un économiste britannique. Les membres du conseil d'administration sont en majorité des professionnels des médias et des technologies de l'information. Ils dirigent ou appartiennent à des entreprises sans relations d'affaires avec l'AFP. Ils se conduisent de toute façon en administrateurs *es-qualité* et non plus en *client-administrateur* comme par le passé. Leur rôle est de discuter et valider les axes stratégiques proposés par la direction de l'Agence et d'en garantir une saine gestion. Ces hommes et ces femmes ont été choisis pour leur compétence, leur réseau, et leur capacité à considérer l'Agence dans le contexte d'une information mondialisée. Le groupe des administrateurs français ne compte qu'un seul haut fonctionnaire qui représente une filiale de la Caisse des Dépôts. La Société des personnels de l'AFP — actionnaire de l'entreprise — est aussi représentée et dispose de droits de vote préférentiels. Ensemble, ils nomment le PDG et le





directeur de l'Information. Ce dernier ne peut-être révoqué que par un vote des administrateurs. Les deux dirigeants forment un *ticket* implicite avec un mandat sans limitation de durée. Ils sont jugés sur leurs résultats. Lorsque, pour une raison quelconque, le PDG doit être remplacé, un comité de recrutement est formé tandis qu'un comité de rémunération fixe ses compensations et celles des principaux dirigeants.

**Finance.** L'Etat français ne dispense plus à l'Agence une *contribution* comme par le passé. Le gouvernement français est simplement le plus gros client de l'AFP – si on le considère comme une entité unique. Il lui assure environ 20% du chiffre d'affaires au travers de multiples contrats : administrations et services diplomatiques, mais aussi agences gouvernementales, société d'économie mixtes, collectivités territoriales. Tous ces clients ont souscrit des services spécifiques. Par ailleurs, les coûts associés aux missions dites d'intérêt général demandées par l'Etat français ont été isolés dans le compte d'exploitation de l'Agence et sont facturés comme tels avec une légère marge. Les négociations sont conduites par le service commercial de l'Agence.

**Journalisme.** L'AFP n'a aucunement renoncé à sa mission première consistant à fournir rapidement une information certifiée à ses clients mondiaux. En 2015, l'Agence a renforcé ses bureaux dans les principaux pays émergents avec des chroniqueurs et journalistes multimédias. Elle produit désormais dans deux langues supplémentaires, l'hindi et le mandarin, sur des marchés immenses mais toujours difficiles à pénétrer. La production de l'Agence s'est considérablement modifiée. Le volume de dépêches et de photos a été réduit de moitié, alors que d'autres services se sont considérablement développés.



### La vie quotidienne dans un grand média en 2015

Un média opérant sur de multiples supports dispose désormais d'une quinzaine d'abonnements à l'AFP. Chacun d'entre eux correspond à différents services et produits, en fonction du type de support : print, web, téléphone mobile, *ebooks* (pour certains marchés verticaux), édition déléguée à la demande, etc. Il a également souscrit à un droit d'accès spécifique lui permettant de participer aux enchères sur certaines couvertures d'exception.

Comme par le passé, le travail de la rédaction se structure autour de deux grandes conférences quotidiennes et des réunions de service. Le principal outil d'aide à la stratégie éditoriale est le service *AFP 360* qui a deux composantes :

- 1) *L'AFP Media Dashboard*. Cet abonnement spécifique fournit, sous une forme visuelle et actualisée en temps réel *l'état du bruit médiatique* (qui parle de quel sujet, à quel moment, selon quels volumes, avec quelle tonalité, tout cela pouvant être replacé dans un contexte historique).
- 2) *L'AFP Crowd Monitor*. Ce service va en général de pair avec le *Dashboard*. Comme son nom l'indique, il surveille l'état de l'opinion, au travers d'une analyse permanente d'un vaste corpus de blogs, forums, sites internet, fils RSS et Twitters, dont les contenus sont suivis en temps réel. Là encore, sous une forme visuelle et statistique, la rédaction peut suivre l'évolution d'un cycle d'information : la montée d'une polémique, son importance relative par rapport à une autre six mois plus tôt ou encore une préoccupation de fond qui prend corps dans la population (en fait dans *les* populations car on peut évidemment segmenter selon une multitude de critères), etc.

*AFP 360* est disponible dans les huit langues de travail de l'Agence, ce qui permet aussi de voir l'état du bruit médiatique et de l'opinion sur d'autres marchés. L'usage qu'en fait le média-client est celui d'un instrument d'*anticipation éditoriale* permettant de définir des angles, de planifier la couverture, de déployer en connaissance de cause les moyens adéquats ; ce n'est donc pas un outil d'audimat qui suggérerait de *coller* aux mouvements d'opinion (il s'est avéré que les médias qui l'ont utilisé ainsi avaient au final un temps de retard).

Les différentes rédactions ont gagné en fiabilité grâce à un autre service : service *AFP Editor Assistant*. AFP EA permet au rédacteur d'accéder en



temps réel à tous les contenus de l'AFP afin de vérifier et d'enrichir sa propre production. Concrètement un rédacteur pourra, simplement en surlignant une partie de son texte, interroger le corpus éditorial de l'AFP pour faire apparaître les éléments pertinents: vérification d'une citation d'actualité, d'une date ou d'un fait. Suivant les paramétrages et le type de travail effectué, le rédacteur ou l'éditeur pourra visualiser l'ensemble de l'offre de l'Agence (texte, photo, vidéo, infographie) intéressant son sujet afin d'en construire le traitement.

Tous les textes produits chez le média-client, sont passés au crible d'*AFP Editor Assistant*. Ainsi une note interne de la rédaction en chef définissant une couverture à venir (avec des propositions de sujets et d'angles sur un événement) sera confrontée à la base de l'AFP qui proposera du texte (features, papiers de doc), des sujets photos rassemblés dans des *dossiers virtuels*, des infographies construites sur des bases de données et naturellement de la vidéo.

**Exemple de l'intégration de la vidéo.** En 2015, l'AFP TV diffuse une quarantaine de sujets *broadcast* par jour, plus une centaine de webclips à destination des clients internet. Il s'agit de montages bruts de moins de trois minutes, tournés avec des téléphones portables HD (transmettant sur le réseau cellulaire 4G ou éventuellement satellitaire). Les sujets sont livrés sans commentaire et peuvent être édités en ligne. Toute la production vidéo est indexée automatiquement avec des techniques de reconnaissance vocale (*speech-to-text*) ; le journaliste complète simplement un formulaire vocal qui sera ensuite retranscrit automatiquement et stocké dans la base. Les sujets vidéo font aussi l'objet d'une retranscription *full-text* quasi immédiate dans toutes les langues, ce qui facilite le travail de choix, d'édition et d'intégration par le rédacteur. —

Des dizaines de sujets composites (texte photo, multimédia) sont assemblés chaque jour pour des clients qui les achètent selon des modalités variables, le plus souvent à la carte et parfois aux enchères lorsqu'une commercialisation exclusive le justifie. Tout le monde y gagne : le média qui prend l'exclusivité d'un sujet le paie cher et a donc tendance à le valoriser systématiquement sur tous ses supports, mettant en avant les auteurs de l'AFP. Ces exclusivités étant segmentées avec précision (zone,



support, temporalité), l'audience d'un sujet composite reste forte. Cette couverture factuelle est renforcée par le service AFP OP-ED (analyses et commentaires) qui peut mobiliser une soixantaine de signatures dans quatre langues.

**Technologie.** L'alliance stratégique avec un moteur de recherche français, combiné aux dernières itérations de 4XML (version 6.0), a révolutionné les conditions d'utilisation de la production de l'Agence. Désormais, depuis une console unique, les clients ont accès à tous les supports (texte enrichi, photo, video, infographie). Toutes les formes de recherches sont possibles, y compris des analyses de *tonalité* d'un contenu. Le système génère par ailleurs des "recommandations" aux utilisateurs en fonction de leurs sélections passées. Toute la couverture froide est rassemblée dans le service Magazine Forum qui a été réactivé. Comme les autres services type Forum (photo, video, infographie), il donne accès à toute l'arborescence éditoriale de l'Agence. Ainsi, un texte de Magazine Forum plutôt destiné à la presse (en raison de sa longueur) pourra renvoyer vers des photos ou des vidéos vieilles de dix ans, extraites de la base documentaire et recompilées à destination de l'internet.

**Business to Consumer.** L'AFP propose AFP FAST gratuitement sur les plates-formes mobiles. Il s'agit d'un fil d'alerte gratuit de type Twitter. Les utilisateurs ont la possibilité d'acheter des couvertures spécifiques (par exemple sportives) d'un seul clic. L'Agence propose huit applications mobiles différentes disponibles sur les quatre plate-formes principales (iPhone, Blackberry, Android, Nokia) et une trentaine de services mobiles accessible avec tout type d'appareils. Ces produits vont de l'information générale aux contenus ultra-spécialisés. Tous ne sont pas forcément hors de prix : ainsi, un service de l'AFP spécialisé sur les informations agricoles concernant le marché africain est tarifé \$0,20 par mois et compte 20



millions d'abonnés, ce qui génère un chiffre d'affaires de 48 millions d'euros et une marge nette de 9,6 millions pour l'Agence<sup>26</sup>.

**Business to Business.** Les clients de type *corporate* représentent en 2015 une part importante des revenus de l'agence. Seule ou au travers de *joint-ventures* dans lesquelles elle est majoritaire, l'AFP a développé les services suivants auxquels souscrivent médias et non-médias :

- AFP DATA : Une trentaine de services thématiques, créés, édités, mis en forme par des statisticiens et journalistes de l'Agence qui puisent dans des bases de données publiques. Certains produits sont issus d'accords particuliers décrits plus haut (voir la section [Infographie](#)).
- AFP EDU : Il fournit du matériel éditorial (texte, photo, multimédia) aux éditeurs et au marché de l'éducation en général. AFP EDU fonctionne essentiellement sur la base d'une extraction documentaire de l'Agence (sauf dans des cas exceptionnels comme la conférence sur le climat de Bangalore en 2013 où l'AFP a produit des web-documentaires sur mesure à destination des *e-books* scolaires).
- AFP ON-DEMAND : Cette filiale de l'Agence gère la fourniture d'éléments clés en main pour les clients qui veulent sous-traiter leur production : pages complètes pour la presse régionale ou la presse gratuite française, délégation d'édition pour des sites d'information web et mobiles, etc.
- AFP INDEX : Fort de son expérience sur l'analyse et la mise en forme de données développées par le service infographie, l'AFP a créé divers indicateurs économiques, mais aussi sur la société et la consommation. Ces indicateurs sont très appréciés par les clients, comme par exemple ceux sur l'emploi ou le coût de la vie, réputés plus représentatifs de la

---

<sup>26</sup> La réalité de 2009 est celle-ci : *12582.com*, le service d'informations agricoles par SMS de China Mobile coûte \$0,30 par mois ; il compte 40 millions d'abonnés, soit un chiffre d'affaires de 144 millions de dollars sur lequel la marge nette est bien supérieure aux 20% envisagés dans notre exemple.



réalité que les données officielles. Ce service est actuellement disponible dans douze pays. Il fonctionne selon le principe du *freemium* : le chiffre est diffusé gratuitement sur AFP FAST, tandis que les analyses et les commentaires sont vendus séparément.

- AFP UGCV : Ce service de *User-Generated Content Validation*, a vu son audience s'envoler lors des grandes émeutes sociales de Chongqing en 2013. Face à l'avalanche de vidéos amateurs en provenance de cette zone interdite aux médias non-chinois, l'AFP s'est inspirée de l'exemple de CNN lors des émeutes iraniennes de 2009. Elle a mis en place un desk d'experts internes et externes à l'Agence qui ont travaillé nuit et jour pendant un mois pour valider les vidéos les plus regardées. Les chaînes de télévision ont souscrit massivement à ce service le temps du conflit : elles y ont vu la possibilité de diffuser des contenus, qui circulaient déjà sur le net, mais dont l'authenticité était certifiée par l'AFP (laquelle en profitait pour proposer des ensembles de contexte documentaire). En outre, ces vidéos étaient naturellement reprises sur le site AFP.com qui est à présent la destination principale pour tous ceux qui souhaitent une information validée.

**Coopération.** Ou plutôt *coopetition*, selon le néologisme anglo-saxon. Au nom du principe selon lequel la concurrence est contreproductive au-delà de la valeur ajoutée éditoriale<sup>27</sup>, les trois grandes agences (AFP, AP, Reuters et Bloomberg), coopèrent sur le terrain dès que c'est possible, sur tous les aspects logistiques, techniques ou sécurité des équipes de reportage. Les coûts associés à la présence de chacune sur des zones de conflit ont été divisés par deux, permettant de multiplier les points de couverture.

Par ailleurs, les agences ont créé en 2012 le CEC (Copyright Enforcement Consortium), basé sur la technologie Attributor (dont l'AFP détient la licence

---

<sup>27</sup> Principe adopté depuis une décennie par la presse nordique qui mutualise toute la chaîne industrielle, ce qui a contribué à la rendre bien plus performante économiquement que d'autres journaux en Europe.



pour la France depuis 2009), qui traque les usages non autorisés des productions, tous médias confondus. Pour la seule année 2014, plus de trois mille infractions ont été constatées ; huit médias russes se sont vus assignés en justice ; aujourd'hui privés du matériel des agences de presse (qui, en représailles au piratage, ont collectivement refusé de leur vendre un contrat), ces médias ne dépendent plus que de Twitter et Facebook. Ils ont perdu en moyenne 40% de leur audience ainsi les recettes publicitaires correspondantes. Les quatre agences ont ainsi apporté la preuve que l'information de qualité avait un prix et qu'il n'était plus possible de la voler impunément. En quatre ans, le volume de "traces d'ADN" illicites révélées par le CEC s'est réduit de 35%. Un possible accord entre le CEC et Google devrait éliminer la quasi-totalité du piratage.

— *Frédéric Filloux, 1er février 2010*

\* \* \* \*