

04/05  
20  
23

n°256

le bimestriel\* de l'association des journalistes professionnels

# Journalistes

RTBF

## DIRECTION ET JOURNALISTES FACE AU MAL-ÊTRE DES RÉDACTIONS

Le 14 février, Alain Dremière, journaliste 44 ans, se donne la mort sur son lieu de travail, boulevard Reyers. Une tragédie qui ne peut rester sans lendemain.



**L**a mort d'Alain Dremière, le 14 février dernier secoue la RTBF. Parce qu'il s'est suicidé sur son lieu de travail. Parce que cette mort a ouvert les portes aux mots qui ne trouvaient jusque-là pas d'oreilles pour les entendre. De la souffrance au travail, de l'éreintement, de l'indifférence, ... le catalogue de causes de mal-être au sein de l'entreprise de 2000 personnes est large. Soucieuse de dépasser le drame, la tristesse et de ne pas laisser ses membres se contenter de mordre sur leur chique, la Société des Journalistes de la RTBF (SDJ) a ouvert les vannes de difficultés auxquelles trop peu d'attention était jusqu'ici apportée. Malgré une récente enquête « bien-être » réalisée par un organisme externe. Malgré un baromètre régulier. Malgré une série de dispositifs

avec lesquels peu d'entreprises de média belges peuvent rivaliser.

Un dossier que l'AJP se doit d'examiner de près, tant les enjeux qu'il rassemble sont illustratifs des tensions, craintes et risques qui secouent la profession depuis des années et dont très peu de médias semblent épargnés.

Fabrice Gérard, président de la SDJ, dépeint le processus qui a conduit le management de la RTBF à progressivement prendre la mesure de l'ampleur du mal-être et à accepter certaines demandes de la SDJ (lire en pages 4 à 9).

Jean-Pierre Jacqmin, directeur de l'Information et des Sports, a, lui aussi, répondu à nos questions, dressant l'inventaire de ce qui existe, déplorant que cela ne suffise pas et programmant des enquêtes, interne et externe, en vue

de circonscrire au mieux les causes et d'adapter au mieux les « process » (lire en pages 4 à 9).

Pascal Vitte, enfin, apporte un regard extérieur aux médias. Ses yeux de syndicaliste ont connu la vague de suicides chez Orange-France-Telecom en 2007-2010. Au total, 69 suicides y ont été recensés entre 2007 et 2011. Au procès qui s'en est suivi, 39 cas ont été retenus : dix-neuf salariés qui se sont donné la mort, douze qui ont tenté de le faire et huit qui ont été mis en arrêt de travail. Il évoque les dangers d'une organisation du travail qui n'accorde pas suffisamment aux personnes ce que la plupart d'entre elles recherchent dans la pratique de leur métier, du sens (lire en pages 9 à 11).

G.M.

N°256

SOMMAIRE

- 02 En-Gaje - Un annuaire de journalistes exilés \
- 04-10 Dossier - RTBF: le suicide d'un journaliste met au jour un malaise largement répandu \
- 11 Élections: Le trombinoscope du nouveau conseil de l'AJP \
- 12 Rue de la déonto - Recadrer des propos polémiques \

\* "Journalistes" adopte, pour de nombreuses raisons, notamment d'économies, un rythme bimestriel, avant de bientôt renouveler son offre rédactionnelle.

AJP

# DOSSIER

## RTBF: DIRECTION ET SDJ COLLABORENT POUR UN MEILLEUR BIEN-ÊTRE

Après une quinzaine de jours de tensions consécutives au suicide d'Alain Dremière, Société des Journalistes et direction travaillent ensemble à la mise en place d'un cadre tenant davantage compte des besoins, notamment de récupération, de considération et de leadership exprimés par les équipes.

### FABRICE GÉRARD: "ON NE VA PAS SE RECUEILLIR ET PASSER À AUTRE CHOSE"

Fabrice Gérard est le président de la Société des Journalistes (SDJ) de la RTBF. Porte-parole des revendications de ses collègues, il retrace les événements survenus depuis le 14 février 2023.

**AJP : Depuis le 14 février, marqué par le suicide d'Alain Dremière, qui a été déclencheur-révélé d'une crise du bien-être au sein de la RTBF, les événements se sont enchaînés. Peux-tu en tracer la chronologie ?**

**Fabrice Gérard :** Le 14 février, un collègue, journaliste depuis longtemps chez nous et qui occupait jusqu'il y a peu des fonctions managériales, a fait 60 kilomètres depuis son domicile pour venir se suicider à la RTBF en sautant du 10<sup>e</sup> étage boulevard Reyers. Cela a provoqué une onde de choc absolument sans précédent. En tant que président de la SDJ, j'ai été contacté par énormément de journalistes

qui étaient sous le choc et qui m'ont fait part de leurs émotions et j'étais aussi en contact avec Jean-Pierre Jacqmin, le directeur de l'Information et des Sports.

**AJP : Tout de suite dans la soirée ?**

**E.G. :** J'ai eu un premier contact avec lui dans la soirée. Il était fortement choqué par ce qui s'était passé. Le lendemain matin, c'était, évidemment, une ambiance de plomb, beaucoup de gens pleuraient. Je me suis dit que c'était judicieux de rassembler les journalistes au-delà de la minute d'hommage initiée par l'entreprise, pour qu'on puisse libérer la parole. On a donc convoqué une AG pour 13 h 30. Septante journalistes étaient là en présentiel, auxquels s'ajoute une petite centaine qui suivaient à distance. Il n'y avait pas d'agenda autre qu'un temps de parole à propos de la manière dont on ressentait les événements. Des témoignages absolument poignants ont émergé, de la part d'une douzaine de

personnes, qui, à travers le choc du décès d'Alain, évoquaient leur propre souffrance à l'intérieur de l'entreprise, leur propre mal-être, la violence qu'ils avaient le sentiment de subir au quotidien dans l'exercice de leur boulot de journaliste, le manque de considération. Toute une série de choses que vivaient énormément de journalistes à la RTBF au quotidien. On s'est retrouvé sous une avalanche d'émotions. Quelqu'un a, par exemple, expliqué, trois mois avant, être également monté au sommet du bâtiment et avoir renoncé à sauter au dernier moment. D'autres ont parlé d'états dépressifs ou vraiment compliqués dans lesquels ils étaient et de l'influence que cela avait sur leur vie privée. Beaucoup aussi, qui ont déjà été absents ou malades de longue durée, expliquaient le manque d'accompagnement, de prise en charge.

Il y a eu une demande unanime que l'on communique sur ce malaise généralisé et

que la SDJ n'en reste pas à un texte qui réagit, mais qu'il révèle et explique l'émotion vécue à travers le décès d'Alain.

Un premier communiqué expliquait ça, le décès dramatique d'un collègue, l'onde de choc, les situations de souffrance, de violence au travail et de mal-être au travail.

"On sera des partenaires constructifs et vigilants"

Le message était : *"on ne peut pas continuer comme ça. On ne va pas attendre. On ne va pas se recueillir et passer à autre chose, à attendre d'autres drames"*.

Ce communiqué a d'abord, comme toujours, été envoyé à l'ensemble des journalistes, à Jean-Pierre Jacqmin, à l'administrateur général

Jean-Paul Philippot, à l'ensemble des membres du conseil d'administration de la RTBF et aux membres du Comex (Comité Exécutif).

Ensuite, on l'a diffusé en précisant que notre volonté n'était pas de couper des têtes, mais bien qu'on était dans une perspective de changements substantiels, systémiques, dans la façon dont on travaille à la RTBF, avec la volonté d'être une véritable partenaire.

Évidemment, on n'est pas complètement naïfs et on se doute un peu que ça va être mal perçu, mal reçu.

Lorsqu'on envoie un communiqué, on a l'habitude de rencontrer les directeurs de l'information et de leur donner des éléments de contexte. D'habitude, on y va à au moins deux ou trois, mais, malheureusement, il y avait qu'un vice-président disponible. C'est donc mon collègue Baptiste Hupin,

Suite en page 6



Fabrice Gérard, président de la Société des Journalistes de la RTBF. Ph.: J.P. Borloo.

### JEAN-PIERRE JACQMIN: "L'ÉCOUTE DOIT ÊTRE PERMANENTE ET RENFORCÉE"

Jean-Pierre Jacqmin est le directeur de l'Information et des Sports de la RTBF. Il expose la politique "bien-être" existante à la RTBF ainsi que ce qui viendra la renforcer. Il était accompagné de Frédéric Gersdorff, dont les interventions sont, pour la facilité de lecture, intégrées dans les réponses de Jean-Pierre Jacqmin.

**AJP : Le suicide d'Alain Dremière a mis au jour ce qu'on peut appeler une crise du bien-être à la RTBF. Quels sont les dispositifs et ou mesures existant-e-s pour préserver le bien-être de la rédaction ?**

**Jean-Pierre Jacqmin :** La RTBF est une entreprise qui veille au maximum au bien-être des gens, par toute une série de dispositifs. Il existe des personnes de confiance, auxquelles les gens peuvent faire appel, des groupes "bien-être", créés il y a cinq ans, qui font des recommandations d'ajustements à mettre en œuvre, que ce soit concernant les personnes, les outils ou des processus qui ne fonctionnent pas. On est attentifs, on essaye de changer un certain nombre de choses. Parfois, ça prend un peu de temps à mettre en œuvre... Il est aussi possible pour tout le personnel

de faire appel à un organisme extérieur. La RTBF prendra en charge son coût, mais sans savoir quelle est la personne qui a fait appel au service.

On a également mené une enquête psychosociale dont les résultats montrent un personnel "très engagé", plus que dans de nombreuses entreprises, qui trouve du plaisir, de la réalisation dans son travail. Mais qui, aussi plus qu'ailleurs, envoie des signaux de besoin de récupération.

Il y a par ailleurs des mesures qui sont de l'ordre de l'accompagnement des personnes, par de la mobilité, par de la réflexion sur la carrière, la possibilité de changer de carrière, de faire une carrière managériale, ... Je pense aussi au parrainage par des journalistes plus chevronnés ou à notre "Erasmus" interne pour favoriser la mobilité avec l'assurance de retrouver sa place si cela ne fonctionne pas. Ces dispositifs existent, donc, mais sont-ils suffisamment utilisés ?

Les groupes "bien-être" rendent des rapports en permanence et on les écoute. On ne peut pas répondre à tout, mais on répond quand même à pas mal de choses et le dialogue est assez

bon. Puis est arrivée la crise de confiance... Il y a donc des éléments supplémentaires qu'on met en place.

**AJP : L'existence de ces dispositifs est-elle communiquée ? Si oui, comment ? Y a-t-il des rappels réguliers ?**

**JPJ :** C'est en permanence accessible à tous via notre intranet, c'est rappelé au moins une à deux fois par an. Est-ce que c'est suffisant ? Est-ce que le Covid a éloigné les gens de ces dispositifs ? Je ne peux pas le dire, mais ils sont là.

**AJP : Quelles sont les nouvelles mesures en cours d'élaboration ?**

**JPJ :** Il y en a quatre. La première concerne notre baromètre interne sur la perception que les gens ont de la vie de notre rédaction. Il existe depuis 2019-20 et permet de tirer un certain nombre d'améliorations. La Société des Journalistes nous a demandé de le rendre anonyme. Nous avons accepté et on a, aussi en collaboration avec la SDJ, revu aussi un certain nombre d'éléments qui le compose. Il a été diffusé et les réponses arrivent. On aura des éléments d'analyse dans le courant du mois de mai.

**AJP : Il y a une assez forte participation ?**

**JPJ :** Oui, très forte. On retrouve la participation du début. Après cela s'était érodé. Quand on est dans des moments de difficulté, de débat, les gens ont plus envie de prendre la parole. Et que l'initiative vienne, et de la direction, et de la SDJ, avec une totale transparence sur les résultats, suscite une plus grande adhésion.

"Le mot qui ressort, c'est « surcharge »"

**AJP : C'est une belle première pierre...**

**JPJ :** Ça apportera pas mal d'indications, même si on a déjà aussi pu prendre très fortement le pouls de la rédaction ces dernières semaines. Le deuxième élément important, est ce qu'on appelle "équilibre". On l'avait déjà fait en 2020. C'est une forme d'équation entre nos ambitions et nos ressources, sachant qu'on a beaucoup d'ambition à la rédaction. À la direction de l'info, certainement, mais au

sein des équipes aussi. On a envie de super bien faire notre job, mais on a aussi envie de correspondre aux besoins. Et la transformation est indispensable pour apporter l'information de service public et connecter tous les publics. Donc, fatalement, ça fait un pas de plus, parfois beaucoup de plus. Et on a parfois du mal à arrêter des projets ou à revoir nos processus pour permettre de dégager les moyens.

Dans notre tour actuel des rédactions, s'il y a un mot qui ressort, c'est "surcharge". Il y a trop de demandes, trop de sollicitations, peut-être trop de projets. Le besoin de toucher tous les publics signifie qu'il faut alimenter beaucoup de plateformes. Retrouver de l'équilibre est absolument nécessaire. Mais c'est un travail collectif extrêmement difficile.

Ce travail d'équilibrage est mené par la direction avec des membres de la SDJ. Le but, c'est d'arriver à des résultats au mois de juin pour application à la rentrée de septembre. Ça pourrait être des suppressions de tâches, d'émissions, de parties d'émissions. C'est se demander si on exploite au mieux la matière

Suite en page 6



Jean-Pierre Jacqmin, directeur de l'Information et des Sports de la RTBF. (Belga)



Suite de la page 5

brillant, intelligent, mesuré, pondéré, qui a l'habitude d'avoir des contacts avec Jean-Pierre Jacqmin, qui va livrer les éléments de contexte : pourquoi on a communiqué au-delà de l'émotion, en disant que c'est une demande unanime de 170 journalistes. La réaction est extrêmement violente. Il est dit que la SDJ surfe sur l'émotion, instrumentalise le décès, qu'elle tient les directeurs pour responsables du décès d'Alain Dremière, que c'est inacceptable... Baptiste essaie de calmer la situation et l'adjoint de Jean-Pierre Jacqmin, Frédéric Gersdorff, arrive, lui aussi avec les mêmes arguments et s'énerve, lui-aussi. Puis ce sont, successivement, le responsable des moyens à la RTBF, Nicolas Portnoy, Christine Thiran, responsable des ressources humaines et Jean-Paul Philippot qui arrivent et s'en prennent, de manière véhémente à Baptiste. Simultanément, les premiers articles paraissent, ce qui rajoute de la tension. La dimension publique que prend cette affaire les met dans un état de colère absolue énorme. A la RTBF, on aime en effet bien laver son linge sale en famille. Baptiste sort de là complètement choqué. Il



me dit : "ça a duré 45 minutes. C'était violent". Vers 21h30, j'ai eu J.-P. Philippot en ligne. Il m'a tout répété : "Vous avez ajouté de la crise à la crise, ce n'est pas bien ce que vous avez fait, c'est scandaleux ! Je ne sais pas comment on va sortir de là", mais la distance téléphonique fait que c'était beaucoup moins violent. Aussi, moi, j'étais préparé, j'avais préparé mes arguments pour le contrer. Une vraie discussion qui est restée sur un vrai désaccord.

Dans les semaines qui ont suivi, on a été franchement sous pression. J'en garde, à titre personnel, des traces. Ce n'est pas du tout de la rancœur, mais dire alors que j'instrumentalise la SDJ pour "me faire" le management, ça fait extrêmement mal. Baptiste a mordu sur sa chique parce qu'il a le sens de l'intérêt collectif. Aujourd'hui, il a démissionné depuis lors notamment parce qu'il ne pouvait pas accepter la façon dont il a été traité.

Pendant quinze jours, ils n'ont pas accepté notre diagnostic. Pour eux, le suicide d'Alain, c'était un cas individuel. Et les autres histoires n'étaient que quelques autres cas, mais pas le symptôme d'un malaise structurel.

On savait qu'il y avait des problèmes, car on souligne depuis longtemps auprès de la direction le mal-être, la surcharge de travail

et le manque de considération liés à un journalisme qui se reconstruit et qui exige de nous de plus en plus de choses différentes. En tant que SDJ, on se dit alors qu'il faut absolument que le management partage notre constat, qui est là depuis des années, basé sur des éléments factuels, sur des multiples témoignages, sur une connaissance de la rédaction bien plus importante que la leur.

**AJP : Des communiqués antérieurs de la SDJ mentionnaient-ils déjà ce malaise ?**

**F.G. :** Plein. Depuis des années, on dit "ça ne va pas. Il y a un problème. Il y a du malaise. Il y a de la violence. Il y a une pression qui devient de plus en plus insupportable. Il y a un sentiment de passer d'un truc à l'autre, d'absence de culture du feedback, pas de considération, pas d'accompagnement..."

**AJP : Ensuite, vient la deuxième assemblée**

"Il faut saisir cette chance"

générale, avec l'ensemble des métiers qui gravitent autour de l'information. En

Suite de la page 5

produite pour diffuser, rediffuser, poly-diffuser, rechercher une meilleure efficacité, réfléchir sur des formes de poly-compétences. Mais, selon moi, la clé c'est quand même arrêter de se couper les ongles et voir s'il ne faut pas arrêter tel ou tel type de projets. Et c'est un processus à refaire en permanence. On travaillera aussi sur ce qu'on appelle la fluidification de la coordination, de la prise de décision. On doit veiller, dans un nouveau système matriciel, à ne pas être trop nombreux dans les réunions pour se laisser du temps avec les équipes. Parce que, ça aussi, c'est une des demandes formulées : que les managers soient aux côtés des équipes beaucoup plus en permanence que dans des réunions.

Le troisième axe, c'est un "cap mieux-être", veiller à un respect et un bien-être mutuel. On doit vraiment faire attention à cela parce que parfois, dans des périodes de stress, d'énerverment, je ne parle pas de la période actuelle mais d'avant, il y a parfois des propos à la va-vite. Et qui peuvent blesser des gens.

Le quatrième point, c'est une enquête externe qui a été demandée par les assemblées générales et la Société des journalistes. Elle est lancée et va démarrer son travail.

**AJP : Est-ce que des manifestations de la**

**crise actuelle avaient été perçues auparavant, avant le suicide d'Alain Dremière ?**

**JPJ :** Dans une entreprise de 2.000 personnes qui se transforme, oui, il y a des moments où ça peut être plus difficile. Après la première transformation de 2018 et l'amélioration continue en 2020, on a bien compris qu'il y avait des moments de surcharge. Mais la tension n'était pas au même point qu'elle est apparue ces derniers temps. Ces éléments de besoin de récupération étaient là et on a essayé de trouver des formules qui permettaient d'accompagner ces besoins, avec des possibilités de part-time. On a aussi renforcé l'accompagnement des malades de longue durée. Est-ce que c'était suffisant ? Visiblement non. C'est donc important, maintenant, de retravailler les choses.

La récente enquête psycho-sociale révèle 75 % de plaisir au travail, 68 % d'engagement, mais aussi un besoin de récupération à 60 %, que nous lisons comme si les gens disaient "je me donne, je suis fatigué et j'attends que l'entreprise me donne cette possibilité de récupérer."

**AJP : Il nous est revenu que l'interdiction de s'exprimer à l'externe sur le sujet avait été diffusée. Est-ce qu'un tel contrôle de la communication ne donne pas l'impression**



**que vous, management, vous tentez de mettre un couvercle sur un malaise plutôt que d'aborder le problème ?**

**JPJ :** Je n'ai rien lu de tel et personne n'a dit : "interdiction de vous exprimer". On a une règle qui est : "si vous vous exprimez sur la RTBF, veillez quand même à dire ce qui est la réalité des choses et faites savoir que vous allez parler". J'ai vu assez d'articles de presse pour savoir qu'il y a quand même pas mal de gens qui se sont exprimés. Et c'est vrai que j'ai vu des choses qui ne me paraissent pas exactes et ça a été dit. Ce n'est pas une interdiction de parole.

**AJP : Des réunions de parole ont été tenues. Que mettent-elles en lumière ? Est-ce qu'il y a déjà des axes d'action ? Comment ça se passe ? Et qu'est-ce que vous en retirez ?**

**JPJ :** Il y a eu des prises de parole qui ont été très fortes dans les AG.

On s'est dit qu'il fallait aller plus loin. Parce qu'il était clair qu'il y avait quelque chose. On a donc rencontré toutes les composantes de la rédaction au cours de 17-18 réunions. J'ai surtout dit : "on est là pour vous écouter, pour enregistrer un certain nombre de choses que vous allez nous dire", pas pour entrer dans de l'auto-justification, mais plutôt pour recenser ce que vous avez envie de partager.

**collaboration avec les syndicats ?**

**F.G. :** Les syndicats sont venus, ils ont pris la parole, mais on ne voulait pas directement faire une AG "Front commun", c'était une AG de la SDJ à laquelle étaient conviés les syndicats. Rapidement, il y a eu une levée de boucliers contre le management, une véritable rupture de confiance. On écoute la parole des gens et on se retrouve avec des gens qui avertissent : "ils vont nous encommissionner dans des groupes de travail". On n'a alors plus d'autre choix que de trouver, après discussion sur les modalités et le texte une formule de vote : "Avez-vous, oui ou non, encore confiance en la direction de l'information et plus largement envers le management représenté par le Comex à la RTBF ?"

Les résultats sont sans appel. C'est une écrasante majorité pour la rupture de confiance. On se retrouve avec ça sur les bras à minuit et on a un contact avec Jean-Pierre Jacqmin pour l'avertir du résultat et qu'on va communiquer dessus. On sent bien qu'il est KO. Je pense qu'il ne s'attendait pas à ce que ça aille jusque-là.

Le lendemain, on a un contact avec J.-P. Philippot au préalable, de manière absolument transparente. Un quart d'heure avant de communiquer, sort un article de Sudpresse citant des personnes qui, en off, reprochent à la SDJ d'instrumentaliser le décès d'Alain

Dremière pour de basses raisons personnelles. On communique.

Et, à ce moment-là, le discours change, le rapport de force change. Ils ne sont plus du tout dans une logique agressive, ils ont besoin de partenaires. Il y a presque une reconnaissance du malaise de la situation. Et c'est essentiel. Nous, ce qu'on réclamait, puisque notre constat n'était toujours pas partagé, c'était un audit par un organisme indépendant.

**AJP : Tu dis que ça a changé les choses. On peut donc se féliciter du fait que vous ayez publié cet autre communiqué ?**

**F.G. :** Oui. Ce communiqué a complètement changé la donne. J.-P. Philippot change de ton dès le lendemain. C'est "Monsieur Gérard, on se voit rapidement. Il faut qu'on trouve des solutions. On prend la mesure du malaise".

Ils arrêtent de nous dire qu'on était dans une logique d'instrumentalisation et d'affrontement avec la direction. A partir de là, les choses commencent à se mettre en place.

Je pense que la plus importante, pour l'instant, c'est que ce qu'on réclamait depuis longtemps : l'anonymisation des "questionnaires de l'amélioration continue de la transformation". Les réponses à ces trucs-là plafonnaient toujours à 50/70 réponses. Les résultats étaient donc, selon nous, biaisés ou parcellaires, et

"Il y a une auto-pression qui est très forte"

à quand même extrêmement augmenté. Ça bouge énormément de tous les côtés. On est extrêmement sollicités.

Je pense qu'on a un rôle indispensable dans notre société : être un média financé par le public qui n'a pas des contraintes de clics, mais

qui doit rencontrer tous les publics, et qui veut le faire en donnant de la bonne information, c'est-à-dire l'information vérifiée, là où il y a énormément de complotisme, de fake news... Mais on doit, nous managers, maintenant dire : "on va essayer de réorganiser les choses, ralentir, équilibrer".

**AJP : Engager du personnel supplémentaire ?**

**JPJ :** Je voudrais bien... Je vais déjà faire tout pour que notre entreprise soit soutenable pour le personnel qui travaille maintenant et viable à long terme et pertinente vis-à-vis du public. La RTBF a fait le choix de garder tout le monde à bord et les contingences ne nous permettent pas d'engager davantage. On a un contrat de gestion qui nous donne un certain nombre de missions et je les endosse : renforcer notre rôle

toujours plutôt positifs.

Le questionnaire a été remodelé avec notre collaboration et a été lancé. Plus de 250 journalistes qui y ont déjà répondu. Pour nous, c'est d'ores et déjà une énorme victoire. On s'est présentés comme des partenaires constructifs pour faire bouger les choses, pour avoir des changements structurels.

On a aussi rendez-vous pour une première réunion de travail avec Jean-Paul Philippot concernant le nouveau plan d'entreprise qui est mis en place. Dans un premier temps, on participe, parce qu'on ne peut pas se trouver dans une position fermée. Il faut saisir cette chance et il faut pouvoir participer, influencer, discuter de chacun des points, venir avec nos propositions, avec nos amendements.

L'audit externe a aussi avancé : une boîte qui n'a jamais effectué de missions pour la RTBF a été identifiée. Il faut maintenant être associés au cahier des charges, au comité de suivi, être partie prenante dans l'analyse des résultats. Là aussi, la SDJ se veut constructive.

On a aussi attiré l'attention sur une vingtaine de journalistes, lauréats de l'examen RTBF 2018, qui sont depuis des années dans des contrats précaires, passent de petits contrats de remplacements à la pige, sans aucune

Suite en page 8

dans la société, être utile à la société, décrypter l'environnement, traquer les fake news, faire en sorte que les gens se parlent pour pouvoir discuter ensemble.

**AJP : Est-ce qu'il s'est dit, dans ces réunions de parole des choses aussi terribles que ce qui a été émis pendant les A.G., comme "Moi aussi je suis déjà monté au 10<sup>e</sup> en pensant au suicide" ? Des vrais signes alarmants ?**

**JPJ :** J'ai ressenti, chez certaines personnes, de fortes émotions, de fortes difficultés. Et on en tiendra compte. J'ai aussi senti des équipes qui disaient "on est fiers d'être à la RTBF". Aucun propos ne sera retenu contre celui ou celle qui l'a tenu. Ça fait partie d'un contrat confiance. Il y a eu des propos forts, des moments d'émotion, des moments de souvenirs, des moments d'ouverture positive dans lesquels on s'est dit : "tiens, c'est bien de se parler". Une des choses que l'on doit apprendre dans des périodes de réorganisations d'entreprise, c'est que l'écoute doit être permanente et renforcée et des mesures de bien-être doivent être mises en œuvre, et rappeler l'importance de celles qui existent. La RTBF, on peut en penser tout ce qu'on veut, mais c'est une boîte qui tient compte des gens. Ce n'est pas pour rien qu'on fait : "équilibre", "enquête extérieure", "cap

Suite en page 8



Suite de la page 7

perspective, sans aucun accompagnement RH. Des situations d'une précarité inacceptable dans un service public.

**AJP : Aujourd'hui, quelles sont vos demandes précises par rapport au management ?**

**F.G. :** On veut des gens d'action, des rédacteurs en chef, on veut retrouver une dynamique de rédaction. On veut aussi davantage de respect, on veut une vraie culture du feedback.

J'ai oublié de parler du troisième chantier qu'on mène, avec la direction de l'info, à propos des missions que les journalistes doivent effectuer. On appelle ça "ambitions et moyens". En clair, cela pourra être des réductions de missions, des JT moins longs, une redéfinition des missions sur le digital. Mais on ne peut plus courir tous les lièvres en même temps à s'époumoner

**"J'ai envie de croire que les choses vont changer"**

avec des moyens qui sont de moins en moins importants. C'est une demande extrêmement forte de l'ensemble des journalistes.

**AJP : Quid du "silence imposé" qui a suivi le 14 février, après votre premier communiqué,**

**quand on vous a demandé de ne plus vous exprimer à l'extérieur ?**

**F.G. :** Oui, ça aussi, ça a été extrêmement mal ressenti. Alors, je n'ai pas entendu d'injonction, mais moi, j'ai continué à communiquer. Il y a eu un article dans Humo où, malheureusement, la journaliste, alors que je lui donnais des éléments de contexte, a tout mis dans l'article. Ça a absolument scandalisé la direction.

**AJP : Parmi les raisons identifiées au malaise, il y a la multiplication des tâches.**

**F.G. :** Oui. une multiplication des tâches, sans reconnaissance mais aussi une surcharge de travail, l'absence de culture du feedback, la précarité de beaucoup de nos collègues de la rédaction, qui est aussi quelque chose d'extrêmement compliqué à vivre. Un management moins "top-down" aussi, c'est-à-dire davantage de présence en rédaction des rédacteurs en chef et des responsables. Dans le processus de décision aussi, il faut des simplifications. Sans oublier une reconnaissance de la fatigue, une adaptation des horaires à la réalité du métier.

**AJP : Il y a eu une enquête bien-être. Quelles étaient les conclusions qui ont présentées et est-ce que cette enquête a été diffusée dans**



**son ensemble ? Est-ce qu'elle est disponible ?**

**F.G. :** Je pense qu'elle ne l'est pas, bien qu'il y ait eu une présentation des résultats aux organisations syndicales. Je connais certains résultats mais je ne les ai plus exactement en tête. Je me souviens de la volonté de départ dans les cinq ans pour énormément de collaborateurs, ce qui est inquiétant...

**AJP : Quel est l'état d'esprit de la SDJ par rapport à ce qui est mis en place ?**

**F.G. :** On a énormément de retours, de remerciements, alors que planait une forme de renoncement. Les gens sentent qu'il y a des choses qui sont mises en place, qui bougent. On fait le maximum pour l'intérêt collectif et je pense que, ça, c'est salué par nos collègues.

J'ai envie de croire que les choses vont changer. Mais je ne suis cependant pas dans l'optimisme béat et je connais aussi le contexte, les difficultés budgétaires, le plan d'entreprise, etc. Donc tout ce qu'on peut dire, c'est qu'on sera des partenaires constructifs et qu'on sera extrêmement vigilants pour que des changements structurels en faveur d'un meilleur bien-être au travail et davantage de respect au service de l'information de service public dans les plus brefs délais.

Suite de la page 7

mieux-être" et "consultation permanente".

**AJP : Le rapport bien-être déjà évoqué ne met-il pas mis en lumière certaines situations problématiques, notamment par rapport aux réorganisations elles-mêmes qui suscitent de l'anxiété, des craintes ?**

**JPJ :** Une réorganisation, fatalement, génère du questionnement et la nécessité de retrouver ses repères. C'est une évidence je pense. Je n'ai pas vu, moi, un point précis à changer dans la réorganisation. Par contre, un besoin de s'y repérer, d'avoir des managers de proximité, des gens au contact direct et de manière permanente avec les équipes pour les aider à se repérer, pour les accompagner dans les demandes et pour les aider à s'y repérer. Et ça, on doit encore le renforcer.



**AJP : Les indépendants pigistes intérimaires ont eux aussi exprimé des revendications pour améliorer leurs conditions de travail. Comment est-ce que la RTBF peut répondre à ces préoccupations-là ?**

**JPJ :** Oui. Ils travaillent régulièrement avec nous, et on ne les considère pas, comme le font certains, comme étant des indépendants taillables et corvéables à merci. Les gens qui

travaillent comme intérimaires à la RTBF, je pense qu'ils sont correctement rémunérés pour leur travail et ils ont toutes les protections accordées aux salariés (assurances sur terrain de conflit, par exemple). On essaie aussi de pouvoir leur permettre d'avoir de temps à autre des contrats à durée déterminée, voire des contrats de remplacement qui sont exactement les mêmes que ceux qu'un jeune journaliste aurait eu.

On a aussi entendu un certain nombre de difficultés qu'ils émettaient. On va travailler, pour eux aussi, sur l'organisation, sur la possibilité de développer de l'expertise dans leur domaine. On va veiller à leur donner un peu plus de perspectives sur les deux, trois, cinq mois à venir.

Il y a un attachement aux personnes qui se crée et, dans leur chef, une envie de continuer à travailler chez nous, qu'on comprend et qu'il faut voir positivement. Mais la réalité est que tous ne peuvent pas être dans un projet long terme à la RTBF. On essaie d'être le plus transparent et le plus clair là-dessus, mais ça génère des frustrations.

**AJP : Est-ce que les raisons de cette pression constante ressentie sont à trouver dans les exigences fixées à RTBF par le contrat de gestion et le nombre de tâches assignées?**

**JPJ :** On doit remplir un contrat de gestion et on a des missions, dans un monde de l'information extrêmement challengé depuis Steve Bannon et son "flow the zone with the shit". C'est un travail exigeant. Est-ce que cela découle du contrat de gestion ? De la société ? Est-ce nous qui nous la fixons ? C'est une pression, certainement, mais ce n'est pas une pression imposée de l'extérieur. Le contrat de gestion reprend ce qui est écrit dans nos valeurs éditoriales. Il y a une auto-pression qui est très forte. Je pense que, en tout cas, nous avons le devoir de rendre les missions prévues dans le contrat de gestion soutenables et nous avons les possibilités de le faire. On a un financement qui est important, une dotation, une indexation. Je pense qu'on a suffisamment d'autonomie en interne et de moyens pour résister à cette pression. Ce qui veut dire que s'il y a de la surcharge, nous sommes capables, nous, de diminuer cette surcharge. On doit être mobilisés. On prend ce qui est remonté des équipes et on s'y attèle.

**AJP : Dernière question : comment avez-vous personnellement vécu ce drame ?**

**JPJ :** Ce que ce que j'ai ressenti m'appartient et ça n'a aucune commune mesure avec le drame d'autres personnes, beaucoup plus proches, la famille d'Alain, ont vécu. Donc, je ne réponds pas à la question.

## PASCAL VITTE : "FRANCE TÉLÉCOM A SERVI DE LABORATOIRE"

**P**ascal Vitte, technicien, syndicaliste chez Orange-France-Télécom, chercheur titulaire d'une maîtrise en psychodynamique du travail a observé en quoi les réorganisations et restructurations successives dans une entreprise où la seule logique tenant lieu de loi était financière ont conduit à des pratiques managériales particulièrement toxiques, poussant au suicide plusieurs dizaines de personnes.

**AJP : Pascal Vitte, Vous êtes un défenseur de l'humanisation du travail. Quels sont, dans une entreprise, les signes d'une déshumanisation du travail ?**

**Pascal Vitte :** Je pointerais avant tout l'accroissement constant de la dépossession des savoirs-faires de métier. Et, comme beaucoup de choses sont liées, certains dispositifs de management y contribuent. Les entretiens individuels de compétences, par exemple, mettent



le pied à l'étrier de cette déshumanisation dans la mesure où ils brisent l'aspect collectif des relations de travail : des personnes qui font le même travail, sont évaluées de manière différente. C'est le mode de management de l'économie sous sa forme libérale qu'on connaît depuis une quarantaine d'années. Qui tend à renvoyer les responsabilités sur l'individu libéral plutôt que sur les décisions qui sont prises. On n'évalue donc plus de la même manière depuis qu'on renvoie sur l'individu la responsabilité de la tenue des objectifs. Des indicateurs sont mis en place mais le problème est précisément qu'on a décidé par avance qu'on devait tout quantifier et on utilise dès lors des indicateurs qui ne sont pas satisfaisants au regard du travail bien fait, du sens qu'on peut donner au travail, de la satisfaction des clients ou des usagers. Sur le plateau de centre d'appel technique où je travaillais, il y a des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les quantitatifs reprennent le nombre d'appels par heure et les qualitatifs, et c'est là on voit l'arbitraire de l'indicateur, la durée TRC (temps de rappel du client). S'il n'a pas appelé dans les 7 jours, c'est qu'on l'a bien dépanné, sinon... et cela même s'il rappelle pour autre chose ou s'il est satisfait. Le travail réel est ici balayé d'un revers de main.

**AJP : Que dire du langage utilisé au sein de l'entreprise, qui reprend souvent, et avec un cynisme à degré variable, les expressions liées à l'humanisation et au bien-être au travail dans les discours, exposés, etc alors**

**qu'en pratique, les actions mises en place accroissent continuellement la négation de l'individu pour le transformer en "ressource" comme toutes les autres ?**

**P.V. :** C'est une manière de se dédouaner de ses obligations de sécurité. Parler de qualité de vie au travail, c'est une manière de prendre la tangente par rapport aux obligations de sécurité de l'employeur. Au regard des articles 21.1 et 21.2 du Code du travail (Ndlr : en France), il existe une obligation par rapport à la santé mentale et physique des employés. L'employeur doit "éviter les risques". Il y a,

certes, des situations où les risques sont inévitables. Dans les cas où ne peut pas éliminer le risque, on doit combattre le risque à la source. Et, pour ce qui est des risques psychosociaux, combattre les risques à la source, c'est lié à l'organisation du travail. Quand il y a une réorganisation de service, par exemple, et que celle-ci risque de

mettre à mal la santé mentale ou physique des salariés, l'employeur se doit de ne pas la mettre en place et d'en trouver une autre. Quand on rappelle à l'employeur qu'il doit commencer par là, il répond toujours qu'il va faire des formations, pour former les managers au stress, par exemple. Pourquoi pas, mais qu'a-t-il envisagé au niveau de l'organisation du travail au regard d'un rapport qui fait aujourd'hui autorité en France, le rapport Gollac (Ndlr, ce rapport identifie les grandes catégories de risques professionnels, liés à l'intensité du travail, aux rapports sociaux, à la souffrance éthique, les risques émotionnels, liés aux réorganisations permanentes, etc.) ? L'utilisation de ces éléments de langage, cela évite de parler de ce qu'ils ont mis, ou non, en place pour limiter les risques au travail. Quand ils parlent de qualité de vie au travail ou de bienveillance. C'est une récupération à minima, euphémisée, par rapport à leurs obligations.

L'entretien individuel est, par exemple, présenté comme un "moment privilégié pour pouvoir faire état de nos attentes", mais cela reste, qu'on le veuille ou non, dans un rapport de subordination. En France, il y a des inspecteurs du travail qui sont intervenus suite à des mises en place de groupes d'expression où était présent un responsable, pour dire qu'il ne pouvait pas y avoir de parole pleine et sincère sur le travail à partir du moment où on parle devant son chef.

**AJP : Qu'est-ce qu'une "organisation**

**matricielle" et en quoi donne-t-elle lieu à des "injonctions contradictoires", des "réorganisations permanentes", une "mise sous pression constante" et un "climat anxigène" ?**

**P.V. :** L'organisation matricielle, c'est le fait qu'on ait une double hiérarchie, une verticale et une horizontale. C'est ce qu'on appelle un management "par projet". Il y a toujours un directeur et un DRH, c'est la hiérarchie verticale, mais il y a aussi des chefs de projets, des cadres nommés pour 3 mois, 6 mois, un an et qui visent un but précis sur lequel ils seront eux-mêmes évalués. C'est un peu dans l'esprit du flux tendu, du juste-à-temps, c'est-à-dire plus de stocks. Si c'est physique, c'est du stock, si c'est de l'intelligence, ça sera l'obligation de répondre en flux tendu à des demandes qui viennent du marché, qui sont privilégiées par rapport à tous les développements plus fondamentaux.

**"L'employeur doit éviter les risques"**

**AJP : Parmi les pratiques néfastes que vous identifiez, on trouve le recours à la sous-traitance. En quoi estimez-vous que cela nuise à l'humanisation du travail ?**

**P.V. :** Dans certaines unités, tout ce qui relève du technique, de la logistique, va être sous-traité et ne va plus rester que le commercial. C'est là que France Télécom a vraiment servi de laboratoire. Après sa privatisation, l'entreprise est passée d'activité technique à une activité où le commercial prime. Il y a de moins en moins de techniciens d'Orange et est de plus en plus fait appel à des sous-traitants, ou de sous-traitants de sous-traitants... la cascade peut aller jusqu'à l'auto-entrepreneuriat. Ce sont des gens qui n'ont pas de connaissance de l'histoire des télécoms, qui ne savent pas ce qu'est un abonné du téléphone. Ils sont formés au lance-pierre, beaucoup moins bien payés aussi...

**AJP : Est-ce qu'il y a aussi un effet de cette sous-traitance sur les employés qui restent dans l'entreprise ?**

**P.V. :** C'est menaçant, oui. Quand on cherche à mobiliser syndicalement par rapport à la remise en cause des savoirs de métiers, ceux qui restent dans l'entreprise sont souvent des

Suite en page 10



nouveaux venus qui ne savent même pas qu'ils font déjà un travail dévalué et ils ne veulent pas toujours l'entendre. C'est difficile pour eux de défendre quelque chose qu'ils n'ont pas connu. Ils sont totalement honnêtes : ils ne savent pas qu'ils ne savent pas...

**AJP : Comment prouve-t-on qu'une politique managériale avait pour finalité la détérioration de la santé morale et/ou physique des salariés ?**

**P.V. :** Dans le harcèlement moral "simple", le harceleur et le harcelé se connaissent, ils ont un contact direct. Dans le harcèlement moral institutionnel (HMI), il n'est pas nécessaire de se connaître, il suffit au niveau des services. Il y avait chez FT-Orange des objectifs, comme le départ d'un nombre ou d'un pourcentage de membres du personnel, et si le manager met en œuvre des actions qui visent à satisfaire ce qui est reconnu comme HMI, il devient complice. Lorsqu'il y a une énième réorganisation de service qui a pour objet ou pour effet de détériorer les conditions de travail et qui est décidée au niveau de l'état-major et qui est répercutée et mise en œuvre avec zèle, il devient possible d'enquêter, via la CSE (Ndir : comité social et économique, l'instance de représentation du personnel d'une entreprise en France), pour analyser les actions menées... On peut faire peur par ce biais. Quant à la qualifier juridiquement de HMI, c'est sans doute moins évident.

**AJP : Le harcèlement institutionnel a pour spécificité de se dérouler en cascade. Existe-t-il des structures managériales plus propices que d'autres pour que ce développe ce harcèlement ?**

**P.V. :** Les grandes entreprises. Le HMI s'appuie sur l'absence de nécessité de contact direct entre harceleur et harcelé mais bien sur le mode de gestion. Dans le procès FT-Orange, cela a permis de répondre à ce que disaient les prévenus aujourd'hui condamnés : "je ne peux pas harceler. Moi, cette personne je ne la connais pas".

**AJP : A contrario, quelles sont les structures managériales, ou les pratiques de management, qui protègent les travailleurs d'un climat de harcèlement ?**

**P.V. :** Je suis bien en peine de vous répondre... Parce que le terme "management", lui-même, est problématique. Avant, existaient des chefs d'équipe, capables, si besoin, de prêter main forte à leur équipe, alors que le manager, c'est quelqu'un qui a

des courbes, des chiffres, pour voir si les objectifs sont respectés, c'est l'incarnation du déni de la réalité du travail.

**AJP : Pour que soit constaté le harcèlement managérial institutionnel, il faut que soit mise en place une politique d'entreprise ayant pour finalité la détérioration de la santé morale et physique des travailleurs. Comment prouve-t-on une telle finalité alors que la plupart des équipes dirigeantes parlent, elles, d'organisation plus efficiente du travail ?**

**P.V. :** Il y a deux dimensions: une juridique et une autre tournée vers la mobilisation des salariés. Le versant juridique, c'est "comment est-ce qu'on prouve ?" L'employeur a des obligations de sécurité et on va tenter de montrer s'il les respecte ou non. Que fait-il quand il identifie des risques ? Ce qui fait autorité en France, ce sont les critères du rapport Gollac (voir plus haut). Et après avoir constaté une situation problématique par rapport à ceux-ci, on demande à enquêter plus avant. On demande que le médecin

## "Le manager incarne le déni du travail réel"

du travail soit partie prenante. C'est très difficile à mettre en œuvre. Et le médecin du travail est quand même souvent un peu du côté de l'employeur, qui le paye.

**AJP : Ne faut-il pas que soit démontrée une "intention de nuire" ?**

**P.V. :** Le HMI n'est pas la seule cause de la souffrance au travail. Et ce que nous avons évoqué jusqu'ici n'est pas nécessairement marqué par une intention de nuire. Celle-ci va survenir pour qualifier le harcèlement moral "simple" ou le HMI. Il y avait "intention de nuire" dans notre situation FT-Orange parce que le but même du management était que les gens partent de l'entreprise et qu'ils ont réuni des cadres dans ce but, qu'ils "partent par la porte ou par la fenêtre". C'était enregistré, acté. Mais si on veut prouver le harcèlement, ce n'est pas forcément si simple. Chez FT-Orange, il y avait aussi des alertes émises par certains médecins du travail, qui ont d'ailleurs été mis à l'index par la direction tout comme par leurs confrères. Cela a été balayé d'un revers de main par la direction, mais cela nous a aidé à démontrer qu'il y avait bien intention de nuire.

**AJP : Dans un entretien donné à**

**Syndicollectif.fr vous voyez dans le verdict "France Télécom/Orange" une remise à l'ordre du jour des conflits de classes "trop souvent étouffés derrière la logique du "dialogue social", laquelle tend à dépolitiser le monde du travail". Que voulez-vous dire par là ?**

**P.V. :** L'arbitraire des indicateurs montre qu'il y a une continuation d'une domination de classe par d'autres moyens, qui sont ceux des gestionnaires. Je parlais des chefs d'équipe, ils étaient chefs mais ils connaissent le travail. Aujourd'hui, les managers sont chefs mais ils ne connaissent pas le travail. On a affaire à des gestionnaires. Il y a une forme d'effacement de la lutte de classe parce que, à travers l'individualisation du travail, on cherche à flatter un peu le narcissisme de chaque salarié en lui disant que s'il atteint ses objectifs on peut lui faire miroiter un avantage ou une promotion.

Derrière le "dialogue social", nous sommes nous, syndicats, considérés comme des "partenaires sociaux". Depuis que les syndicats sont reconnus comme "représentatifs" suite à des élections internes, cela a changé complètement l'activité syndicale puisque les délégués doivent se faire élire et donc mener campagne mais surtout parce qu'ils passent beaucoup plus de temps dans les instances internes avec les patrons "entre gens responsables" que sur le terrain à écouter leurs collègues et leurs difficultés avec le travail réel.

**AJP : La possibilité d'une action de nature politique au sein de l'entreprise semble, de plus en plus, mise à mal par le souhait individuel de "tirer son épingle du jeu" plutôt que de "combattre pour toutes et tous". Que peut faire une organisation représentative de travailleurs pour inverser cette tendance ?**

**P.V. :** Ça... c'est vraiment la grande question... Les réorganisations successives rendent plus difficiles la définition du "commun" entre les travailleurs et travailleuses. Même entre nous, on ne sait pas trop. Il y a cette alternative traditionnellement posée entre "voix" et "exit", ceux qui vont donner de la voix et ceux qui partent. Aujourd'hui, soit les gens sont résignés, soit ils partent. Le "voix" est beaucoup plus rare, et beaucoup plus problématique, précisément parce que l'on peut, individuellement, tirer son épingle du jeu.

## ÉLECTIONS LE NOUVEAU CONSEIL DE DIRECTION DE L'AJP

L'élection du nouveau conseil de direction remplit les objectifs de diversité (âge, genre, métiers, statuts, origines) poursuivis statutairement. La moyenne d'âge est de 43 ans.



**Sarah Frères**  
Présidente  
33 ans  
Journaliste Imagine  
Demain le monde.



**Anne-Sophie Leurquin**  
Vice-présidente  
47 ans  
Journaliste au Soir.



**Benoît Toussaint**  
Secrétaire  
40 ans  
Journaliste à  
l'agence Belga.



**Samuel Sinte**  
Trésorier  
46 ans  
Journaliste à  
L'Avenir/ Namur.



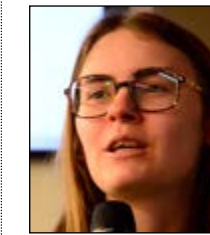
**Gérard Gaudin**  
64 ans  
Président sortant  
de l'AJP  
Journaliste à  
l'agence Belga.



**Michel Damanet**  
Représentant des  
journalistes de la  
presse spécialisée  
72 ans  
Journaliste freelance  
et photographe.



**Aubry Touriel**  
Représentant des  
journalistes indé-  
pendant.e.s  
34 ans  
Freelance.



**Audrey Van Brabant**  
Représentante des  
journalistes indé-  
pendant.e.s  
28 ans  
Freelance



**Fabrice Gérard**  
Représentant des  
journalistes des  
médias audiovisuels  
publics  
46 ans  
Journaliste à la RTBF.



**Kinoss Dossou**  
Représentant des  
journalistes des mé-  
dias numériques  
42 ans  
Directeur éditorial  
Enjeux télévision.



**Antonio Solimando**  
Représentant des  
journalistes des  
médias audiovisuels  
privés  
41 ans  
Journaliste à RTL.



**Pierre Lambert**  
Représentant des  
journalistes indé-  
pendant.e.s  
37 ans  
Freelance.



**Katrin Margraff**  
Représentante des  
journalistes de la  
communauté germa-  
nophone  
41 ans  
Journaliste à la BRF.



**Colin Delfosse**  
Représentant des  
métiers d'image  
41 ans  
Photoreporter et  
journaliste indé-  
pendant.



**Romuald La Morté**  
Représentant des  
journalistes indé-  
pendant.e.s  
31 ans  
Freelance.



**Sandra Farrand**  
Représentante  
des journalistes  
indépendant.e.s  
27 ans  
Freelance.



**Xavier Simon**  
Représentant des  
journalistes prove-  
nant de la Région  
wallonne  
61 ans  
Journaliste No Télé.



**François Ryckmans**  
Représentant des  
journalistes prove-  
nant de la Région  
Bruxelles-Capitale  
69 ans



**Sung-Shim Courier**  
Représentante des  
journalistes de la  
presse quotidienne  
37 ans  
Journaliste à  
L'Echo.



**Catherine Joie**  
Représentante des  
journalistes indé-  
pendant.e.s  
32 ans  
Freelance.

Photos Jean-Pierre Borloo/ AJP.