

- notre matière première est identique : l'actualité. Suivre son volume et son flux continu dépasse déjà les capacités de n'importe quel être humain.

- comme pour les journalistes, elle nous somme de travailler à chaud, dans l'urgence. Cela stimule les neurones, mais comment s'organiser pour trouver le temps nécessaire à l'analyse, la réflexion, la contemplation ?

- nous sommes pareillement en recherche d'informations dans un système multi-acteurs et conflictuel qui renvoie avec une constance un peu désespérante des informations brutes rarement exploitables sans risques pour des raisons quantitatives (absence, surabondance) ou qualitatives (incertitude, opacité, contamination). De la complexité comme terreau ou excuse facile à la mésinformation et à la désinformation.

« Le traitement de la complexité n'est pas une fin en soi, ni une priorité affichée à court terme »

- même si nous voulons appréhender la complexité, nous sommes tous contraints d'adopter une pensée en forme de losange : bien que nous souhaitions élargir notre point de vue, nous sommes condamnés à simplifier la réalité. Les journalistes, pour des raisons techniques de formatage ; nous, parce qu'une cellule de crise bien chauffée ne peut pas supporter de consommer plus d'une page de langage alphabétique dans le silence et l'attention (à cet égard, la complexité mouvante des crises invite à inventer un nouveau langage, certainement plus visuel et plus "immédiat").

- que cela nous plaise ou pas, nous nous inscrivons comme les journalistes dans une logique concurrentielle de marché avec des clients à servir, à écouter, à fidéliser. Le traitement de la complexité n'est donc pas une fin en soi, ni une priorité affichée à court terme. *Quid* des relations complexité-audimat ? Remarquons que c'est le Centre de recherche de l'ESJ qui nous réunit, non la direction d'une grande chaîne de télévision.

- nous intervenons pareillement sur des sujets de société aux enjeux considérables. De ce fait, nous avons des responsabilités vis-à-vis de nos clients comme de l'ensemble du système. Notre action (ou absence d'action) peut infléchir le cours des choses. Nous ne sommes pas des observateurs face à la complexité mais immergés en elle, ce qui biaise et limite d'autant plus notre prétention à "traiter la complexité".

- la valeur ajoutée que nous nous efforçons de produire comme les journalistes à partir de la complexité du réel est proportionnelle à notre aptitude à travailler en réseaux et repose *in fine* sur des individus (et non sur des objets). La logique du vivant - qui fait bon ménage avec la complexité - est ainsi présente dans le système, mais elle draine dans son sillage la somme des rivalités et croyances de ces mêmes individus qui vont souvent sacrifier la complexité du monde sur l'autel de leurs intérêts et de leurs préjugés, sinon de leur paresse ou de la pression du plus fort (hiérarchie, annonceur, savoir, pouvoir). Que celui qui est prêt à mourir pour la complexité bien traitée se lève.

La résultante des forces ou contraintes énoncées ci-dessus est double : elle

produit du stress et conduit à considérer la complexité comme un ennemi. Ce rapport anxiogène à la complexité (et non de plaisir comme pour un chercheur) peut inhiber l'intelligence ou le cœur face à une réalité perçue comme hostile. De là vient sans doute une partie de l'agressivité que rencontrent les médias sur le terrain : même involontairement, la seule présence des journalistes accroît le degré de complexité d'une situation (conséquences ou effets logistiques, opérationnels, psychologiques, sociaux, politiques, etc.). La complexité est sans doute une chose trop sérieuse pour la confier à des journalistes.

On pourrait dégager d'autres points communs entre nos métiers et leur relation au traitement de la complexité. Ils sont suffisamment nombreux pour nous inciter à une pratique courante dans l'univers de la gestion des crises : le partage d'expérience. Le jeu consiste à comparer nos modes d'approches respectifs de la complexité (représentations, organisations, outils, méthodes, postures mentales, cultures) et à s'interroger sur les écarts constatés pour progresser ensemble. Et puis les journalistes ne sont-ils pas en crise ?

Pour amorcer les échanges, je propose de donner à voir des exemples de méthodes qui sont nées du frottement de nos expériences. Elles ne prétendent pas à l'appellation de modèles, ce sont plutôt des béquilles sur lesquelles la pensée peut s'appuyer. Elles seront utilisées à l'occasion pour distribuer quelques coups sur la tête, mais qui aime bien châtie bien, et n'ai-je pas promis de faire sortir les journalistes du cadre ?

Ces méthodes seront présentées en prenant le temps comme fil conducteur : exemples d'applications par temps calme, exemples d'utilisations à chaud, exemples de mises en œuvre à l'issue des situations de crise. Avant d'aller plus loin, croyez-vous que les journalistes pensent la complexité essentiellement à chaud, dans le traitement du journal en cours, ou qu'ils s'organisent pour la structurer à l'avance et en tirer des enseignements *a posteriori* ?

Anticipation

Nous pensons qu'il est inhumain de prétendre être bon tous les jours sur tous les sujets. La bataille avec la complexité se joue bien avant le "jour J". Exprimé par Sun Zu dans *L'art de la guerre*, cela donne : « *Quand le coup de tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles* ». Autrement dit, quand le client appelle ou que la dépêche AFP tombe, il est trop tard pour activer ses neurones.

Je vais évoquer cinq exemples de méthodes d'anticipation et en développer un sixième qui concerne directement les journalistes.

1. Pour voir venir les crises et en faire l'économie en les traitant dans l'œuf, nous aidons à concevoir des dispositifs de veille, de détection des signaux faibles et d'analyse des risques (angles scientifique, juridique, sociologique, médiatique, concurrence, crises).

Comment sont organisés les services de documentation des médias ? Quels services leur sont demandés pour quelle valeur ajoutée perceptible par les

lecteurs ? Fait-on consciemment de la recherche de l'information en amont un facteur de différenciation stratégique ?

2. Pour y voir plus clair le jour J, nous dessinons à l'avance la carte des acteurs et des réseaux qui interviendraient dans le système ou que nous aurions intérêt à contacter. Cela permet de savoir qui fait quoi et comment les joindre. On peut aussi l'utiliser pour s'assurer que l'on n'oublie pas un acteur important (par exemple les centres antipoison dans le cas d'une contamination criminelle de médicament), pour anticiper les réactions des uns et des autres, ou tout simplement pour réfléchir ou se concentrer sur la situation.

**« vouloir traiter la complexité,
c'est bien, encore faut-il
que l'intendance l'autorise »**

Les carnets d'adresses des journalistes sont les meilleurs de la place, mais ils n'y trouvent que ce qu'ils pensent à y chercher. Comment prendre du recul ou de la hauteur pour visualiser les interactions entre acteurs impliqués et les jeux latents qui pourraient se traduire par des interviews, des angles, des réflexes de questionnement inédits ?

3. Afin d'agir avec justesse dans la tempête, nous aidons nos clients à se tenir verticaux avec un centre de gravité proche du sol en travaillant avec eux à la clarification des enjeux, objectifs et valeurs sur lesquels s'appuyer en cas de crise. Se priver de ce type de boussole morale revient à se faire balayer et à confier la prise de décision aux vents dominants. Concrètement, comment assumer ses responsabilités en cas d'accident majeur ? Comment traduirait-on en actes ou initiatives des valeurs telles que sécurité, précaution, proximité, ouverture en matière d'information ?

Comment les journalistes réagissent-ils à l'érosion de la confiance de la population dans ses médias ? Au-delà des ratages collectifs aigus type Timisoara, comment contrebattre le travail de sape chronique de la connivence des élites, du parisianisme, des ménages ? Peu importe qu'il existe un effet de seuil au-delà duquel nous connaissons une crise des médias ou que nous ayons affaire à une mort lente : qui œuvre et comment pour une rupture créatrice ? Recherche vision, désespérément.

4. Vouloir traiter la complexité c'est bien, encore faut-il que l'intendance l'autorise. On observe des pathologies récurrentes en cellules de crise. Elles génèrent une désorganisation telle, que le temps utile consacré à affronter la complexité pour prendre des décisions frôle parfois le zéro absolu. Nous avons groupé ces dysfonctionnements (au nombre de 36) sur un schéma qui permet de se poser à l'avance des questions sur ces pathologies et les moyens d'y remédier.

Quels sont les dysfonctionnements à l'œuvre dans une rédaction qui l'éloignent de la qualité et d'un commerce intelligent avec la complexité ? Quelles sont les pathologies de l'écrit par rapport à l'audiovisuel ? Comment faire accepter une évolution des comportements, par qui, au nom de quoi ?

5. Pour corriger ces dysfonctionnements, pour approfondir à l'avance les problématiques les plus probables et/ou les plus graves, pour renforcer la

cohésion dans les équipes de direction, nous concevons et animons des exercices de simulation de crises. Ce sont de formidables voies d'apprentissage pour apprivoiser la complexité. Arjuna est l'étymologie la plus ancienne du mot "argile". Parmi les significations qui s'y attachent, nous privilégions la référence biblique, l'argile entendue comme matière première, à la création de l'Homme : rien ne sert d'échaffauder des systèmes pour affronter la complexité si les hommes et les femmes qui ont à les mettre en œuvre ne les ont pas sculptés et ne se sont pas entraînés ensemble à les pratiquer.

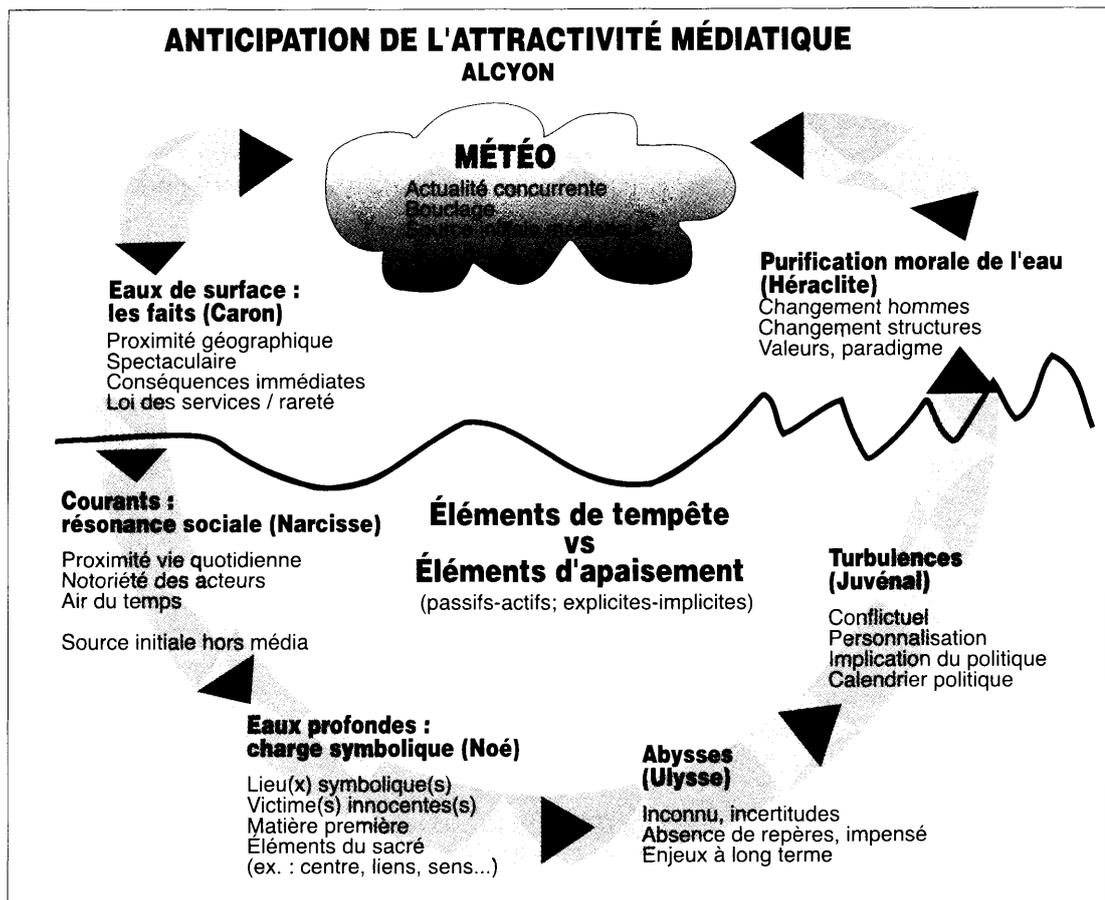
« les journalistes sont-ils satisfaits de leurs produits de presse, tous les jours ? » Nos amis journalistes ne se sentent pas concernés par cette idée d'entraînement. Pourtant, ne font-ils pas du tir à balles réelles tous les jours ? Oui, mais les pompiers aussi, ce qui les pousse à s'entraîner

d'autant plus. Oui, mais les journalistes sont-ils satisfaits de leurs produits de presse tous les jours ? Dans quel esprit et avec quelles suites pratiquent-ils des *debriefings* ? En quoi leur mode de fonctionnement a-t-il évolué depuis cinq ans ? La cohésion leur paraît-elle bonne dans les services, les rédactions ? Leurs partenaires extérieurs sauraient-ils travailler avec eux en cas de crise ? Par exemple, comment serait gérée une prise d'otages au sein de la rédaction d'un média national ?

6. Le degré de complexité d'une situation décroît si l'on sait lire dans les intentions de tous les acteurs. Sans aller jusque-là, nous nous intéressons aux logiques de fonctionnement des principaux acteurs dans le champ des crises, et donc de l'actualité.

J'invite les journalistes à se regarder dans un miroir, sans doute déformant, quoique. Si les crises se caractérisent par leur haut degré d'incertitude et de déstabilisation, nous pouvons surprendre beaucoup de personnes en affirmant que les médias sont un des rares éléments de stabilité dans le système, tellement leur comportement est répétitif, collectif et prévisible. Le schéma suivant présente un aspect de la logique de fonctionnement des médias dans les situations de crise. Il met en évidence les facteurs d'attraction auxquels les journalistes aiment succomber et qui vont faire qu'un événement va s'ancrer dans l'actualité au-delà de 24 heures. Il tire son nom d'Alcyon, l'oiseau qui calmait l'onde furieuse par sa simple présence sur les flots. Il est né d'une analogie entre l'eau et l'information et d'une lecture décalée de *L'Eau et les rêves* de Gaston Bachelard. Il a vu le jour à l'occasion d'un grand accident en 1992 et rend toujours service aujourd'hui.

Jusqu'où les journalistes poussent-ils la connaissance des logiques de fonctionnement des grands acteurs ? Qui avait vu venir l'élection de Jacques Chirac à la présidence de la République et les mouvements sociaux de décembre 1995 ? Les journalistes sont-ils en mesure d'y parvenir seuls ou doivent-ils travailler davantage avec des ressources extérieures, notamment pour les acteurs non hexagonaux ? Pourquoi n'enseigne-t-on pas la créativité dans les écoles de journalisme ? Quelles seraient dans l'idéal les compétences requises pour un futur journaliste chasseur de complexité ?



L'utilité des techniques de visualisation

En "salle opérationnelle" de crise, où des dizaines de personnes peuvent se croiser et doivent travailler dans la durée, les informations essentielles sont affichées ; les flux d'informations entrantes et sortantes sont matérialisés (chemin de fer au mur) ; la pensée est structurée avec des outils *ad hoc* (livre de bord et fiches de synthèse des réunions de recadrage) ; des supports visuels permettent d'avoir une vue d'ensemble (cartes, photos aériennes, etc.) ou de clarifier la répartition des rôles (organigrammes) et les données techniques du problème (schémas, logigrammes, CD-Rom).

Une cellule de crise qui ne soigne pas cette démarche de visualisation va rapidement sombrer dans des vues partielles et partiales de la complexité du problème, et va générer à coup sûr de la complexité additionnelle dès qu'elle aura à passer les manettes à une équipe de relève.

Les journalistes possèdent une formidable culture de l'urgence, mais j'interprète comme un miracle quotidien la production d'un journal de qualité quand je vois à quoi ressemble le plus souvent l'organisation spatiale d'une rédaction : comment font-ils pour opérer dans la complexité avec des bureaux qui disparaissent sous les piles de documents, avec des cloisonnements étanches entre les services, avec pour visualisation principale et alphabétique le sommaire du journal et les papiers ?

La pratique de la "petite anticipation"

Par différence avec les actions de temps calme que nous avons évoquées tout à l'heure (ou "grande anticipation"), on a intérêt à organiser un minimum d'anticipation quand on est pris dans la tourmente, afin de ne pas être complètement débordé. Les inhibitions et phénomènes d'évitement liés à la peur, et que nous abordions en introduction, rendent ce travail horriblement difficile.

Au-delà du simple et fameux "*what is ? what's next ?*", des stimulateurs d'anticipation peuvent être actionnés. Il peut s'agir de personnes disposant de la posture mentale adéquate ou de méthodes *ad hoc* (nous utilisons des "réservoirs de questions" et des pictogrammes visant à favoriser la créativité négative ou positive). Mais avant tout, il s'agit de créer un état d'esprit qui libère la parole et l'imagination.

Autant j'ai le sentiment que les journalistes font merveille dans la "petite anticipation" lorsqu'elle leur est offerte par une rumeur, un indice (par exemple dans les temps qui précèdent un remaniement ministériel, une dissolution de l'Assemblée nationale ou une prise de parole par l'Élysée), autant j'ai l'impression qu'ils ne la

« les journalistes possèdent une formidable culture de l'urgence » refroidie ou complexe (par exemple, sur l'affaire de la vache folle, un an après l'explosion, il y aurait un travail passionnant de relecture à accomplir pour se projeter sur la sécurité alimentaire des prochaines années et les futures crises de filières en émergence).

Et après ?

« *Observe le serpentement de toute chose* » (L. de Vinci)

De retour au port après une pêche à la complexité, on guette le moment de repartir. Combien prennent le temps de réparer leurs filets, d'ausculter le navire, d'interroger l'équipage, de se pencher sur les cartes ou de solliciter le témoignage des autres navires ? Combien auraient dégusté pour eux-mêmes le produit de leur pêche ? Il est difficile de mobiliser les énergies après une pêche réussie ("on ne change pas une équipe qui gagne") ; il est malaisé de s'entendre de retour d'une pêche manquée ("on ferait mieux d'être sur le terrain au lieu de chercher des boucs-émisaires").

En dehors des exercices de simulation mentionnés tout à l'heure, les progrès les plus manifestes que nous avons pu observer en matière de traitement de la complexité sont issus de démarches de retour d'expérience (travail sur soi en circuit fermé) ou de partage d'expérience (travail sur soi et les autres en circuit ouvert).

S'appuyant sur des phénomènes vécus et construits en équipes, ces démarches maximisent les chances de faire évoluer les comportements dans la réalité. Elles opèrent une métamorphose de la complexité *via* une métamorphose intérieure : en plaçant les participants en posture de recherche, elles réintroduisent le profond et le plaisir dans le système. La complexité perd de ses atours menaçants et peut devenir support à exercice spirituel, eurythmique et heuristique devant la beauté du monde et le mystère de la vie.

Il est tentant de suspendre notre cheminement en invitant Plotin, « *celui qui a osé croire à la simplicité* » à poursuivre, et en donnant la parole à son exégète, Pierre Hadot :

« Vivant dans le dédoublement, le calcul, le projet, la conscience humaine croit qu'on ne peut trouver qu'après avoir cherché, qu'on ne peut construire qu'en assemblant des pièces, qu'on ne peut obtenir une fin qu'en prenant les moyens. Partant, elle introduit une médiation. La Vie, qui trouve sans chercher, qui invente le tout avant les parties, qui est en même temps fin et moyen, en un mot, qui est immédiate et simple, est donc insaisissable à la réflexion. Pour l'atteindre, comme pour atteindre notre moi pur, il faut laisser la réflexion pour la contemplation » ■