

Philippe CAHEN  
Préface d'Érik Gendre-Ruel

# Signaux faibles mode d'emploi

Déceler les tendances  
Anticiper les ruptures

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54778-8

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

<b>PRÉFACE</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	9
<b>CHAPITRE 1 – QU’EST-CE QU’UN SIGNAL FAIBLE ?</b> .....	11
Un jeu classique d’émetteur et de récepteur .....	12
<i>Le signal</i> .....	12
<i>La puissance du signal</i> .....	15
<i>Pourquoi le signal faible existe-t-il ?</i> .....	19
Passé, présent, futur : un besoin d’appréhension de l’homme .....	22
<i>Comprendre le passé : les méthodes classiques</i> .....	22
<i>Tendance et tendances lourdes : le présent immédiat ou proche</i> .....	28
<i>Anticiper le futur : l’intuition</i> .....	30
<b>CHAPITRE 2 – POURQUOI RECHERCHER</b>	
<b>LES SIGNAUX FAIBLES ?</b> .....	35
Tout va trop vite, mais c’est ainsi ! .....	36
Qui a besoin des signaux faibles ? .....	39
<i>Pour comprendre le passé</i> .....	40
<i>Pour préparer l’avenir</i> .....	42
<b>CHAPITRE 3 – LES SIGNAUX FAIBLES : UN ÉTAT D’ESPRIT</b> .....	47
Être curieux .....	48
Une ouverture d’esprit .....	52
Un esprit critique .....	56
<b>CHAPITRE 4 – RECUEILLIR LES SIGNAUX FAIBLES</b> .....	65
Les sources de signaux faibles .....	66
<i>Les sources de fond</i> .....	67
<i>Les sources quotidiennes</i> .....	69
<i>Les sources non organisées</i> .....	71
<i>Les sources auxquelles on ne pense pas</i> .....	75
Les sujets de recherche .....	77
Les différents niveaux des sujets de recherche .....	79
<i>Le premier niveau : le sujet, ses fondamentaux</i> <i>d’existence et son environnement</i> .....	79

<i>Le deuxième niveau : l'observation du sujet</i> .....	84
<i>Le troisième niveau : le rejet</i> .....	85
Le recueil des signaux faibles en pratique .....	88
<i>Un travail méthodique</i> .....	88
<i>Un travail régulier</i> .....	89
<i>Un travail personnel</i> .....	90
<b>CHAPITRE 5 – CLASSER LES SIGNAUX FAIBLES</b> .....	95
Le classement par mots-clés .....	96
Une recherche générale, le classement DSTEEPP .....	97
<i>Les rubriques</i> .....	97
<i>Les sous-rubriques</i> .....	101
Une recherche orientée vers des axes d'anticipation .....	103
<b>CHAPITRE 6 – FAIRE PARLER LES SIGNAUX FAIBLES</b> .....	105
Le choc des signaux faibles .....	106
Stimuler la création .....	111
<i>Relativiser le présent en observant la durée</i> .....	111
<i>Accélérer ou ralentir le présent</i> .....	113
<i>Demain est l'inverse d'aujourd'hui</i> .....	114
<i>Prendre le contre-pied de l'expert</i> .....	115
<i>Copier/coller</i> .....	117
<i>Garder un œil critique sur l'information</i> .....	119
<i>Jouer avec les mots</i> .....	121
<i>Respecter la culture de l'entité</i> .....	121
<i>Dater</i> .....	124
Exercice : l'impressionnisme a-t-il connu des signaux faibles annonciateurs ? .....	126
<i>Le recueil des signaux faibles de l'impressionnisme</i> .....	127
<i>Anticiper les ruptures à partir des signaux faibles de l'impressionnisme</i> .....	131
<b>CHAPITRE 7 – ANTICIPER LES RUPTURES</b> .....	133
Identifier les ruptures issues des signaux faibles .....	135
<i>Rupture et signal faible</i> .....	135
<i>Certitudes, tendances lourdes, ruptures et dates</i> .....	140
Classer ces ruptures .....	144
<b>CHAPITRE 8 – ORGANISER L'ENTREPRISE POUR LES SIGNAUX FAIBLES</b> .....	149
Signaux faibles et entreprise .....	150
Introduire de la créativité « augmentée » dans l'entreprise .....	156
<b>CONCLUSION</b> .....	161

## **Chapitre 1**

Qu'est-ce qu'un  
signal faible ?

Un signal faible est défini ordinairement comme un fait, un événement qui peut paraître paradoxal et qui inspire réflexion. Nous reviendrons tout au long de ce livre sur la définition des signaux faibles.



## Un jeu classique d'émetteur et de récepteur

### › Le signal

Nécessairement, dans un signal faible il y a un fait, un émetteur et un récepteur. Entre l'émetteur et le récepteur, le message est le vecteur qui est porteur du paradoxe. Voyons le détail de ce parcours.

### Le message

Prenons un exemple de message, encore que celui-ci synthétise plusieurs jours de recoupements : dans la nuit du samedi au dimanche 28 février 2010, la tempête Xynthia a ravagé les côtes de Vendée et de Charente-Maritime. Des pointes de vent à 160 kilomètres/heure enregistrées dans l'île de Ré couplées à des coefficients de marée très forts (105 à 108) ont provoqué une élévation du niveau de la mer de plus d'un mètre (à La Tranche-sur-Mer, la mer a soulevé à plus de huit mètres de haut des rochers de 800 kilos) en surprenant les autorités et ont causé la mort de cinquante-trois personnes, notamment dans des zones censées être protégées de la mer par des digues, mortes noyées dans leur propre maison.

Ce message a immédiatement frappé l'opinion. Les autorités se sont rendues sur place dans les premières heures du drame. Personne n'a été laissé indifférent au malheur qui a frappé les populations, et on peut ajouter que les intentions de destruction des maisons six semaines plus tard ont déclenché de vifs débats. Mais restons au message originel reçu le dimanche et complété le lundi.

## L'émetteur

L'émetteur du message a été multiple puisqu'il s'agissait de l'ensemble des médias et *a priori* le message n'a pas été faussé, tronqué ou déformé. Dès le lundi, les questions se posaient sur la coordination mer/météo, l'entretien des digues, l'attribution des permis de construire et la constructibilité des bords de mer, etc. Les différentes questions posées aboutissaient peu ou prou aux mêmes réponses ou aux mêmes interrogations.

## Le récepteur

Quant aux récepteurs, on peut considérer qu'entre le dimanche où ils sont réceptionnaires de l'information car au repos, et le lundi où en général ils reprennent le travail, chacun a reçu l'information, vu des images, entendu et lu sur les faits, et les commentaires ont été largement repris et illustrés par tous les médias durant la semaine et au-delà.

## Le récepteur d'un message est multiple

L'exercice est donc de se souvenir de sa réaction personnelle en recevant l'information. L'a-t-on entendu comme un fait divers plus dramatique qu'un autre. A-t-on pensé à sa maison en bord de mer ou à celle de l'un de ses amis ou à sa propre maison et de risques éventuels près d'une rivière ou en bas d'une colline

ou en zone inondable ou en zone d'instabilité de terrain, voire en zone sismique... S'est-on posé la question de ce que l'on ferait en de pareilles circonstances, s'il faut prévoir de protéger ses souvenirs (photos, films, objets familiaux), s'il faut avoir des bottes chez soi et une barque, s'il faut nécessairement dormir à l'étage, etc. Les questions peuvent être infinies pour un habitant d'une habitation semblable.

L'exercice est aussi intéressant pour un récepteur professionnel. L'assureur a dû penser aux remboursements, à la connaissance des risques, à la possibilité d'accidents exceptionnels qui se répètent (tempête de décembre 1999, tempête Klaus de janvier 2009 sur le Sud-Ouest), aux procédures d'alarme, aux primes futures, etc. Le professionnel de BTP a dû penser à la conception des digues, leur renforcement, leur rehaussement, le traitement des sols derrière les digues, les pompes, etc. Le professionnel de la construction a dû penser à la conception de maison en zone inondable, de caves en structure caissons flottants ou de sols absorbants, de matériaux de construction perméables et qui sèchent vite ou imperméables et qui résiste à l'eau mais jusqu'à quelle pression de cette eau, etc. Le secouriste a dû penser au matériel nécessaire, voire souhaitable dans des habitations exposées comme des batteries, des zones sèches, des vêtements isolants et/ou chauffants, de la nourriture et du matériel de préparation culinaire, de l'eau, du matériel de repérage d'un sinistré, etc. Quant au sismologue, quand bien même il ne s'agit pas de séisme mais le drame d'Haïti de fin janvier n'étant pas loin, ses sens sont en éveil, il s'est peut-être dit que la région était d'aléa modéré et que si à présent toutes les régions d'aléa modéré sont susceptibles d'être concernées...

Pour certains, Xynthia relève du registre de l'information, du signal blanc, sans contenu, pour d'autres du signal fort parce que relevant d'un réflexe naturel devant l'événement (l'assureur,

le secouriste), pour d'autres encore du signal faible parce qu'ils le perçoivent dans un cadre particulier (le BTP, le constructeur). Certains réagissent selon leur sensibilité, d'autres en fonction de leur métier, d'autres encore selon le temps, leur vision, immédiate, à six mois, à deux ans...

## › La puissance du signal

### La puissance du signal faible

Nous distinguons donc pour une information donnée tout l'éventail de puissance de réception du signal, de l'indifférence au signal le plus fort. Et l'indifférence n'est pas coupable en général, elle l'est pour certains récepteurs.

#### **Signal faible pour l'un, très faible pour l'autre**

Lorsqu'en avril 2009 les talibans étaient à 100 kilomètres d'Islamabad au Pakistan, l'indifférence de la plupart des médias et des commentateurs et donc du public fut générale, tandis que l'inquiétude montait chez les experts et connaisseurs du sujet. Un an plus tard, en avril 2010, le président américain Obama réunit à Washington plus de cinquante États et organismes mondiaux pour un sommet de la sécurité nucléaire avec comme objectif principal d'éviter que l'arme nucléaire ne passe entre les mains de groupes terroristes. L'indifférence a baissé d'un cran. Mais la conscience réelle de ce type d'événement n'émerge souvent que face à la réalité qui a valeur de preuve : comment le 11 septembre autant d'avions ont-ils pu être détournés simultanément par des hommes ayant été formés à piloter un avion pour qu'il vole... sans atterrir... ?

.../...

Il a fallu la preuve de l'acte, donc sa réalisation, pour que la conscience émerge.

Le signal faible a été perçu *a posteriori*. Avant, ce n'était qu'un signal blanc. Et une erreur.

L'indifférence est liée à ses centres d'intérêts, à des expertises. L'assureur a entendu Xynthia comme un signal fort, très fort, car il est de sa préoccupation quotidienne et donc directe. Le constructeur l'a entendu comme un signal faible car au-delà du drame, il a observé les maisons et s'est posé des questions en lien avec son métier pour créer de nouveaux produits pour les années à venir. Il aurait pu passer à côté du signal et être quasi indifférent si ce n'est compatible au drame. Et les centres d'intérêt peuvent être indirects. Xynthia a été considérée immédiatement comme non liée aux changements climatiques. Si l'on avait émis un doute au départ et non une certitude, serait venu en commentaires l'élévation probable des océans de cinq à dix centimètres d'ici la fin du siècle et donc l'apparition d'éventuels réfugiés climatiques en France : et alors « Bangladesh-Vendée, même combat ! » Il est possible d'ailleurs que certains y aient pensé spontanément en entendant l'information et aient alors renforcé leurs convictions qu'il fallait lutter contre le réchauffement climatique et se sont imaginés, par exemple, que Niort ou Dol-de-Bretagne pourraient redevenir des ports, comme ils le furent au Moyen Âge, plus rapidement qu'ils ne le pensaient...

## De l'aspérité à peine audible au vacarme

Sur une échelle de 0 à 10, toute information émet donc un signal de force 0 à 10, non pas selon l'information elle-même mais selon le récepteur. L'information peut laisser indifférent comme inspirer la réflexion. La réflexion provient en général d'une aspérité de l'information. Pour caricaturer, le train arrivé à l'heure n'est pas une information avec aspérité, c'est le niveau 0 du signal faible, le niveau blanc. Un lieu de vie propre est un signal de force 0 car la propreté ne se remarque que lorsqu'elle comporte un défaut, il y a alors aspérité ce qui montre que l'absence de signal faible peut être en soi un signal. L'aspérité est relative à chacun. On peut être passionné par le sport comme totalement indifférent et l'entendre comme un signal faible ou... ne pas l'entendre. L'aspérité est d'autant plus remarquable qu'elle est exceptionnelle, voire paradoxale. C'est ce jeu de l'aspérité, que l'on peut ne pas remarquer et à côté de laquelle on peut passer, de l'accident, faible ou fort selon le récepteur, qui en fera un signal faible ou fort.

Reprenons la définition du signal faible : un signal faible est un fait, un événement qui peut paraître paradoxal et qui inspire réflexion.

C'est donc bien le processus déclencheur de la réflexion qui inspire le signal et non l'événement lui-même. Chacun peut passer à côté d'une information ou au contraire la remarquer, noter ou pas un signal.

Est-ce pour autant un signal faible ou un signal fort ?

### **Signal faible ou signal fort ?**

Je ne me battrai pas pour qualifier le signal de faible ou de fort. Pour l'anecdote, l'expression « signal fort » a trouvé 49,4 millions d'items sur Google le 13 avril 2010, contre 270 000 « signal faible », et curieusement 188 000 « signaux forts » contre 297 000 « signaux faibles ». Donc on utiliserait plus couramment « signal fort » au singulier et « signaux faibles » au pluriel. En 2003, j'ai spontanément créé la *Lettre des signaux faibles*, sans m'interroger si c'était la *Lettre des signaux forts* comme s'il importait d'abord de faire remarquer de petits signaux qui peuvent avoir de grandes conséquences. Et immédiatement, des lecteurs m'ont indiqué que tel ou tel signal qualifié de faible était en fait un signal à qualifier de fort. J'ai pu constater alors que le signal était qualifié de faible ou de fort relativement au récepteur.

### **Signal faible que l'on ne veut pas voir**

En avril 2010, la campagne de mensuration des 0-5 ans conclut que les enfants ont pratiquement le même poids et la même taille à la naissance qu'il y a un siècle, depuis 1905, selon les archives parisiennes. En revanche, les 3-4 ans sont passés de 89,1 centimètres à 99,7 centimètres et leur poids est passé de 13 à 15,7 kilos. Mais sur les vingt dernières années, on observe une prévalence à l'obésité dès le plus jeune âge : pour les enfants âgés de 36 à 48 mois, la largeur du bassin est passée de 20,5 centimètres à 22,5 centimètres entre 1991 et 2010, soit l'équivalent d'une taille d'adulte de plus.

Une telle information aurait dû déclencher un immense débat sur la nutrition des nourrissons, donc l'éducation des mères, la responsabilité des industriels et des commerçants de la

.../...

petite enfance, les structures de garde d'enfants, les répercussions à l'adolescence, les dangers à l'âge adulte, et aussi la taille des lits et poussettes, le dessin des vêtements, etc. Il n'en fut à peu près rien. Dès lors quel signal faible peut-on tirer de cette quasi-indifférence ? Cette information est-elle anecdotique ? L'information a-t-elle été éteinte par d'autres informations ? Est-ce une non-information car déjà connue ? et par qui ? Y a-t-il indifférence ou culpabilité des réseaux d'opinion ? Étions-nous maigres en 1905 ? Y avait-il des maladies spécifiques des nourrissons ?

Au vu du peu d'écho, on peut s'être fait une fausse idée de l'importance potentielle de ce signal mais il est certain que ses conséquences sont très larges : un fort signal pour l'observateur, un très faible signal pour l'humanité ?

C'est donc bien le paradoxe d'utilisation courante de l'expression « signal fort » qui fait que celle de « signal faible » se justifie pour sensibiliser à ces petits signes qui intriguent.

## › Pourquoi le signal faible existe-t-il ?

Le signal faible n'a donc d'intérêt que dans ce qu'il intrigue, interpelle, interroge. On peut donc passer à côté d'un signal qui n'existera que s'il est remarqué.

L'intérêt du signal faible est dans ce qu'il déclenche en nous. Donc le signal faible est à la source d'un processus mental qui nous fait penser plus loin, tant en amont de la pensée – sur les causes, le pourquoi – qu'en aval de la pensée – sur les conséquences, le « que va-t-il arriver ? ». Le processus de départ est très rapide, intuitif. C'est lui qui alors identifie le signal faible.

## **Signal faible, signal fort, un thermomètre très personnel**

En août 2003, une canicule submerge la France et provoque le décès de 14 490 personnes (source INSERM) pour l'essentiel âgées. Très rapidement, chacun a cherché les causes et les conséquences de cet événement. Ce fut un signal en amont de la non-disponibilité d'accueil des hôpitaux, notamment à Paris la semaine du 15 août, de l'abandon relatif des personnes âgées, du changement climatique allant vers un réchauffement. Ce fut un signal en aval, donc sur les conséquences, pour les municipalités à sensibiliser les personnes âgées à se signaler et à les former aux réactions à la forte chaleur, pour les hôpitaux à prévoir un plan d'urgence en août, à avoir une salle fraîche, etc. Peut-on parler de signal faible ou de signal fort ? Tel que cela a été vécu, ce fut du registre du signal fort, très fort, tant cela fut dramatique.

Les conséquences et les dispositions prises notamment par l'InVS (Institut de veille sanitaire) sont rentrées en protocole. Et l'on peut considérer que la pandémie de la grippe A (H1N1) durant l'hiver 2009-2010 a bénéficié des dispositions prises à la suite de la canicule. Pour l'anecdote, la réaction à la canicule a été jugée trop faible, la réaction à la grippe A (H1N1) trop forte. Qu'en aurait-il été si la réaction à la grippe avait été insuffisante et s'il y avait eu des milliers de morts au lieu des trois cent douze recensés ?

Cette soudaine canicule, ce signal, a fait émerger d'autres questionnements en aval : et si la température monte réellement de 5 °C en quelques années, et si la végétation devait vraiment muter puisque la productivité des plantes existantes a chuté de 30 %, et si les gaz à effet de serre se concentrent encore plus, et si les plantes deviennent émettrice de CO<sub>2</sub>, et s'il faut accélérer l'isolation des bâtiments à défaut d'utiliser la climatisation pour refroidir, etc.

.../...

Spontanément, les questions ont été nombreuses et c'est à ce titre que ce signal fort était... un signal faible en tant que réflexion sur le futur !

Le signal faible est à la jonction de deux processus : la compréhension du signal, pourquoi existe-t-il, et les conséquences du signal, que peut-il se passer.

## Définition complète du signal faible

La définition du signal faible se complète logiquement : un signal faible est un fait, un événement qui peut paraître paradoxal et qui inspire réflexion... pour imaginer le possible comme l'impossible, regarder vers le futur tout en recherchant les causes, pour les comprendre, et découvrir l'essence de l'événement.

Revenons sur le mot « paradoxal ». Plus haut, nous avons parlé d'aspérité. L'aspérité est la petite information, mineure, qui nous fait buter. « Paradoxal » désigne plus souvent ce qui nous interpelle. Dans la vie courante, que ce soit lors d'une lecture, d'une écoute, d'un regard, cette alerte paradoxale est extrêmement rapide. C'est ce cheminement mental soudain qui fait penser à quelque chose, à quelqu'un, qui nous fait varier notre pensée... sans savoir pourquoi. Et le plus souvent, on ne parvient pas à retrouver pourquoi. C'est que quelque chose de paradoxal a capté notre attention, nous a fait penser à... Et c'est l'effet domino qui se met en marche et qui a provoqué des pensées curieuses, parfois des futurs improbables ou impossibles... le signal faible s'est émis !

Le signal faible entre donc dans toute démarche de questionnement d'une entreprise ou d'une entité, dans son ensemble ou pour une partie de son activité.



## Passé, présent, futur : un besoin d'appréhension de l'homme

Comprendre le passé, prévoir le présent immédiat, anticiper le futur est un besoin d'appréhension de l'homme de son existence et dépend de son centre d'intérêt. Le temps de réalisation de ce futur est différent, comme le temps d'impact : communiquer sur un produit a un temps de réalisation plus court qu'ouvrir un magasin qui a lui-même un temps plus court que créer un produit industriel, ou modifier le quartier d'une ville. L'homme politique a comme échéance la prochaine élection, donc à moins de cinq ans en moyenne, l'écologiste a comme échéance quelques dizaines d'années. Chacun ayant son temps utilisera des méthodes différentes de compréhension des événements.

### › Comprendre le passé : les méthodes classiques

Les méthodes classiques pour comprendre le passé ou le présent, qui n'est que du passé immédiat, sont connues et reconnues depuis longtemps et ont fait l'objet de nombreuses parutions, livres, articles.

#### Les études de marché

Les études de marché englobent aussi bien les études quantitatives, donc fondées sur des échantillons représentatifs importants, et les études qualitatives fondées sur des groupes ou des individus rencontrés ou observés un à un. Ces études couvrent les marchés grand public comme professionnels. La variété des études permettant de connaître ce que pensent les consommateurs ou les

utilisateurs d'un marché ou domaine est sans limite. En amont, ces études peuvent identifier les besoins, en aval elles peuvent les valider dans des temps de plus en plus courts.

## Les sondages

L'esprit français est friand de rationalité, de méthodes d'études rassurantes qui contribuent à tracer le futur d'une entreprise, d'une entité. « Sondage » est le mot-clé. On dit que la France est le pays où l'on réalise le plus de sondages au monde... Les Français sont interrogés sur toutes sortes de sujets. Y compris sur ceux qu'ils ne connaissent pas ou ne comprennent pas... ou ne veulent pas comprendre. Le sondage est la photographie d'une ou de la population selon la cible retenue à un moment donné.

### Des sondages et de leurs pertinences

En avril 2010, en plein débat sur les retraites, les sondages confirmaient que les Français trouvent légitime l'âge de départ à la retraite à 60 ans<sup>1</sup>.

Les Français auraient répondu positivement à des sondages pour une augmentation du montant des pensions, des formations plus longues, des journées de travail de quatre heures, des semaines de quatre jours, des repos de deux semaines toutes les six semaines...

Début mai, un sondage<sup>2</sup> donnait 43 % des sondés favorables à un recul de la retraite au-delà de 60 ans contre 33 % début avril sondés par le même Institut. Donc ce type de sondage n'a de pertinence que dans sa répétition et sa tendance. Ce que les commanditaires des sondages prennent insuffisamment le temps de faire.

1. Sondage BVA, avril 2010 pour l'un de ces sondages.

2. Sondage IFOP pour *Dimanche Ouest-France*.

## Le *benchmarking* (ou parangonnage)

Le *benchmarking* est une technique qui consiste à observer, à étudier et à analyser les pratiques des concurrents ou d'autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est une méthode continue d'évaluation de la performance des processus dans une organisation.

L'entreprise ou l'entité – une région par exemple – va observer comment travaille son concurrent direct ou d'autres entreprises du marché dont elle pense qu'elles sont exemplaires pour en retenir les performances positives et voir comment un transfert méthodologique pourrait s'opérer. La méthode est valorisée par les exemples choisis qui doivent être représentatifs et intéressants, la rigueur de la démarche, et la qualité des conclusions et des transferts. Une entreprise d'industrie traditionnelle comme l'acier ou l'automobile pourrait « benchmarker » des entreprises de téléphonie, pharmacie, transports aériens pour envisager le futur de leurs métiers. Il s'agit de mettre l'entreprise à jour sur ses méthodes et si possible lui faire prendre de l'avance en observant des marchés plus dynamiques. Par exemple, on veut souvent être l'Ikea ou le Nespresso ou l'Apple de tel ou tel marché pour copier les processus de marques ou entreprises à succès.

## La veille

La veille consiste à collecter, à organiser, à analyser et à diffuser des informations recueillies. Ces informations peuvent être technologiques, juridiques, concurrentielles, stratégiques, etc. Tout domaine peut faire l'objet d'une veille. L'intérêt bien compris de la veille est de ne pas se laisser surprendre en étant à jour des connaissances du marché.

L'un des outils les plus répandus est la veille informatique, la veille Web. De puissants outils informatiques visitent les millions de

sites, blogs, tweets, etc., de la Toile avec des mots-clés, ou des pistes de recherche comme la concurrence, l'image, le droit, etc. Les résultats sont illustrés en statistiques, graphes, tableaux, etc.

La veille est de la surveillance. Par nature, toute entreprise ou entité fait de la veille que l'on pouvait assimiler dans le passé en partie à de la documentation. Internet enrichit les moyens de cette veille. La cellule de veille – l'expression semble consacrée – est d'autant plus performante qu'elle ne sera pas noyée par l'information et/ou qu'elle ne noiera pas les destinataires de son travail. La hiérarchisation, le tri, la communication sont donc essentielles. La veille est par essence tournée vers le présent, voire le passé.

En règle générale, les services de veille n'ont pas pour fonction d'anticiper. Ils se contentent de constater. Des échanges avec les signaux faibles sont souhaitables pour compléter les recherches d'information, lancer des pistes. Souvent alors se crée une activité d'intelligence économique (IE).

## L'intelligence économique

L'intelligence économique (souvent écrite par son sigle IE) englobe la veille et tous moyens légaux de recherche d'information, de traitement et d'interprétation des connaissances en vue d'aider à la stratégie de l'entreprise ou de l'entité, elle englobe aussi la protection des savoirs de l'entreprise, et peut aller jusqu'à l'influence qui, par écho à la protection des savoirs, peut consister dans la diffusion ou la non-diffusion d'informations exactes ou fausses. Car diffuser, c'est émettre un signal.

L'IE d'une entreprise est souvent prise en charge par des personnes ayant été formée dans le renseignement. Il faut en effet situer l'IE dans des entreprises dont les travaux de recherche et de développement ont des budgets particulièrement élevés – ce qui se trouve de plus en plus fréquemment – et donc dont la recherche

d'information et la protection des savoirs sont hautement stratégiques. Une meilleure connaissance de l'IE est la première étape : l'entreprise sensibilise ses acteurs à ne pas échanger dans les trains ou les avions, à ne pas avoir dans leur ordinateur portable des informations sensibles qui pourraient être pillées à la douane sous prétexte de vérifier un ordinateur qui ne passe pas clairement au portique de contrôle.

IE et signaux faibles sont intimement liés, l'un insufflant à l'autre des thèmes de recherches ou d'anticipation. L'IE travaille sur le dur, les signaux faibles sur le mou, l'incertain.

## Les démarches du sondage et des études rassurent, leur exploitation est biaisée

Ces démarches sont le reflet d'une opinion à un moment donné, sur un sujet donné, à une question donnée, par un financeur donné. Pour des raisons de rapidité du processus, de l'analyse et de sa communication, les médias s'intéressent rarement à l'évolution des sondages lorsqu'il existe des références précédentes, pour les relativiser. Certaines questions pour le moins réductrices n'ont de valeur que dans leur répétition dans le temps afin d'en retenir la tendance et non la réponse brute. L'exploitation faite des sondages et études ne tient pas toujours compte de cette matière qui a pourtant été fournie. En outre, il est judicieux de vérifier qui a financé l'étude et quelles questions précises ont été posées. Il y a quelques années une étude avait conclu à la dangerosité du saumon de Norvège : elle avait été financée par les producteurs de saumon d'Alaska. Si l'étude a été parfaitement exploitée par le financeur en interne, on constate que son exploitation externe a été biaisée soit par l'émetteur, soit par le récepteur.

Or les études et les démarches que nous avons vues plus haut (veille, *benchmarking*, intelligence économique, études de marché,

tendances, tendances lourdes) sont avant tout des constats du passé ou du présent que l'on peut considérer comme du passé immédiat.

## *Benchmarking*, veille et intelligence économique sont marqués par l'entreprise

*Benchmarking*, veille et intelligence économique sont susceptibles d'être des sources de signaux faibles – et réciproquement – dans la mesure où l'on dépasse le simple constat pour en retirer toutes les conséquences possibles. Mais leur domaine de travail est restreint au champ direct d'exercice de l'entreprise. Par exemple : les constructeurs d'infrastructures téléphoniques se sont inspirés des études et de l'avancement de Nokia et de Motorola jusqu'en 2006 sans anticiper l'iPhone sorti en 2007 dont la technologie a provoqué des saturations des infrastructures dès 2009 (un utilisateur d'iPhone consomme en moyenne dix fois plus de bande passante qu'un autre utilisateur de smartphone [ou ordiphone]). C'est bien là toute la limite de la veille, du « parangonnage » (le parangon est un modèle) et par ricochet de l'IE et... tout l'intérêt des signaux faibles.

## Les signaux faibles, une approche originale et encore peu développée

En fait, nous le verrons, par sa spécificité, la méthode des signaux faibles introduit une démarche nouvelle dans l'entreprise. Elle est un complément et ne se substitue pas aux méthodes décrites plus haut ; elle offre un regard nouveau sur d'autres domaines, non directement liés à l'entreprise et les échanges sont indispensables entre les différentes méthodes.

## › **Tendance et tendances lourdes : le présent immédiat ou proche**

Au-delà de ces méthodes classiques – encore que l'intelligence économique soit loin d'être classique en entreprise – d'autres méthodes se développent depuis une trentaine d'années pour se détacher de l'immédiateté, de la tendance et des tendances lourdes.

### Tendance

Les bureaux de style sont nés des recherches sur la mode pour interpréter une ou deux années à l'avance les comportements sociaux-culturels, les besoins, les attentes des consommateurs. L'essentiel du travail est statistique à partir des résultats des études de marché menées sur les groupes sociaux-culturels et par leur projection dans le futur, puis intuitif pour en imaginer une traduction créative. Avec l'évolution de leur métier, les bureaux de styles se sont appelés cabinets de tendance. Leur métier s'est complété en captant le plus en amont possible les nouveaux mouvements sociaux-culturels ou les nouveaux comportements de la mode... future. Ils élargissent et sophistiquent leurs études en amont pour avoir des études plus larges en aval touchant aussi bien la mode textile et prêt-à-porter que la maison, l'électronique, l'automobile, la cosmétique, voire l'alimentation. Depuis les années 2000, chaque domaine de l'industrie a vu apparaître ses cahiers de tendance.

La tendance est devenue... *tendance*. Le mot a été emporté par la mode. L'incompréhension est née lorsque la mode a disparu ou plutôt est descendue dans la rue : les produits textiles fabriqués à la demande en quelques semaines par Zara ou H&M, pour ne citer que deux enseignes phares du prêt-à-porter, se sont alors

uniformisés. Ou lorsque les créations dites *tendance* sont devenues plus ludiques et hors de prix, inadaptées aux circonstances économiques actuelles, sans doute du fait de la concurrence des cabinets de tendance entre eux. La tendance est devenue *has been* avec la baisse de pouvoir d'achat actuel, ce qui veut dire que les cabinets de tendance vont retrouver leurs fondamentaux.

## Les tendances lourdes

Tendance et tendance lourde n'ont pas de lien.

Les cabinets de tendance travaillent sur quelques semestres, c'est-à-dire le présent immédiat. La tendance lourde est une évolution en marche, qui par sa force d'inertie dure plusieurs années. La tendance lourde s'appuie sur l'analyse statistique et/ou l'observation qui révèlent sur un temps suffisamment long selon les sujets une ligne continue.

Les tendances lourdes touchent tous les domaines : la démographie, l'énergie, l'urbanisme, l'environnement, etc. Ainsi, depuis cinquante ans le prix du pétrole monte : c'est une tendance lourde ; depuis plus de cent ans la température observée sur terre monte : c'est une tendance lourde ; depuis soixante-cinq ans la natalité en France est soutenue : c'est une tendance lourde.

L'allongement de la vie en est l'un des meilleurs exemples. Chaque année en France, l'homme et la femme gagnent un trimestre de vie en plus. Les progrès de l'alimentation, du confort de vie, de la science de la santé, ne peuvent qu'aller dans ce sens. Une rupture qui affecterait cette tendance lourde ne pourrait être qu'un accident violent comme une maladie, voire une pandémie ou une guerre. Une tendance lourde peut être contestée ou contestable comme le réchauffement climatique. La tendance lourde est importante en prospective. Elle est rassurante puisque se fondant sur des connaissances bien ancrées.

Mais par nature, la tendance lourde n'est pas ouverte aux ruptures ou plutôt est surprise par les ruptures. Ainsi la hausse du prix du baril de pétrole était-elle exponentielle en 2007-2008 et l'on a parlé d'un baril possible à 250 dollars lorsqu'il montait à 150 dollars en juin 2008, alors qu'il vaut 35 dollars en février 2009, puis 80 dollars en décembre 2009. Il y avait donc tendance lourde de hausse et rupture imprévue quand bien même la hausse se poursuit. L'allongement de la vie peut s'arrêter à cause de la pollution, de l'alimentation, voire par des choix économiques de santé.

Comment en effet savoir si un cycle en cours est un cycle court ou un cycle long ? La tendance lourde a de forte probabilité d'advenir, mais n'a pas de certitude. C'est tout l'aspect fascinant des tendances lourdes : elles rassurent pour éliminer les risques que l'homme rejette, mais le risque de rupture n'est jamais loin et doit être imaginé.

## › Anticiper le futur : l'intuition

Dès lors que l'on quitte ces méthodes sécurisantes car rationnelles – des méthodes classiques, statistiques ou sociologiques pour l'essentiel –, on se dirige vers la création, l'imagination et donc l'intuition, le changement de regard.

### Les réunions de créativité

Chacun a en lui une part plus ou moins élevée de fantaisie, d'inventivité, de créativité. Dans le domaine des études, les études de créativité<sup>1</sup> sont un domaine très particulier. Il s'agit de faire

---

1. Je recommande vivement les livres d'Hubert Jaoui, l'un des maîtres français du sujet... et ami.

émerger des idées, le plus souvent en groupe. L'un enrichit l'autre par ce qu'il « produit » selon des méthodes très variées et sans cesse renouvelées. Le jeu du renvoi d'idées de l'un à l'autre des participants devient jouissif et plus le temps de la réunion passe, plus les esprits se libèrent de leurs carcans. Le carcan, le rationnel, le normatif cède la place à l'irrationnel. Les résultats liés à un travail approfondi d'interprétation sont souvent très riches. Rencontrer des esprits créatifs est toujours très enrichissant notamment pour remettre en cause des idées préconçues, ou pas d'ailleurs.

Ces études de créativité sont utilisées pour voir plus large, plus loin, plus vers le futur.

Malgré tout, la richesse des idées émises, tant par leur rythme que par leur variété, dépend du talent de l'animateur, du groupe lui-même, du temps que l'on consacre à ce travail et de l'interprétation qui en sera faite. La macédoine de créativité peut donc devenir un fatras sans intérêt ou une émulsion réjouissante. Il suffit de peu pour basculer dans un sens ou dans l'autre et pourtant, dans les deux cas, les ingrédients seront présents. Il suffit du filtre de l'un des participants, de l'animateur, du décrypteur de la réunion pour que toute la saveur créatrice soit réduite à néant alors que dans le bouillonnement d'idées ou de remarques il y avait des idées formidables, des intuitions géniales.

C'est le lot, le risque, le talent de la créativité.

## Chacun a de l'intuition

C'est à ce titre que l'intuition ou, si l'on veut, l'intuition créative peut être source de création et d'imagination. L'intuition est, dans sa définition courante, de la connaissance immédiate, spontanée ne faisant pas appel à la raison, au raisonnement. C'est une idée qui émerge soudainement qui fait changer le fil du discours (« Tiens, cela me fait penser à... ») ou de l'action (« Tiens, si nous allions

plutôt là... »). Or on convient que telle personne a plus d'intuition que telle autre, en général ou dans un domaine particulier.

Nos cerveaux ne sont pas égaux devant l'inné et l'acquis que nous développons différemment. Chacun a en lui une part d'intuition. De même que l'un aura un meilleur odorat que l'autre jusqu'à devenir un nez dans l'industrie du parfum, de même le développement de l'intuition est différent selon les individus. Et l'intuition s'accorde à tous les domaines, le plus connu étant la classique « intuition féminine » en psychologie. Si l'intuition reste spontanée, son émergence est le fait d'un terreau favorable. Si l'intuition féminine se destine à la psychologie, c'est sans doute par l'écoute que développerait la gent féminine, ce n'est pas de l'inné, mais bien de l'acquis. En fait, chacun dans le métier où il développe une expertise, développe aussi une part importante d'intuition. Le vendeur « sait » vendre. Il « sent » le client. Le commerçant « sait » acheter, il « sent » le marché. Etc. L'acquis se développe, s'éduque, se travaille.

L'intuition se travaille. Elle s'affine avec l'observation, la connaissance, la pratique d'un domaine. Plus on pratique, plus on va vite. Il suffit de devoir enseigner son expertise, donc d'expliquer ses actions, donc les théoriser, pour réaliser comme nous sommes intuitifs. C'est souvent une fois la décision prise, *a posteriori*, que l'on motive son action. Il a suffi d'un petit quelque chose, d'une aspérité, d'un signal faible pour que l'on agisse.

### **Intuition ou signal faible ?**

En septembre 2004, Louis Schweitzer, P-DG de Renault, est interrogé au « Grand Jury RTL - *Le Monde* - LCI ». La Logan produite par sa filiale Dacia en Roumanie à 7 500 euros débute sa vie

.../...

commerciale. Il décide de la vendre en France et dans d'autres pays d'Europe occidentale. Question : « Quel type de clientèle visez-vous exactement ? » Réponse : « Je ne le sais pas bien. C'est une innovation absolue, pas en termes technologiques, mais sur le marché automobile. C'est une voiture qui n'a pas de précédent, qui n'en remplace aucune autre. On peut imaginer des clientèles très différentes : celle de gens qui achètent une petite voiture et qui en voudraient une plus grande, ou des gens qui auraient acheté une voiture d'occasion, ou encore des gens qui ont une maison de campagne... »

Ce « je ne le sais pas bien » est resté dans les mémoires. Il témoignait, de la part de Louis Schweitzer, d'une grande modestie et d'une conviction fondée sur l'intuition.

Question : « Avec cette voiture spartiate, faites-vous le pari que le consommateur est en train de changer, qu'il pourrait se lasser des technologies de plus en plus sophistiquées mais coûteuses ? » Réponse : « Le vrai changement, c'est la croissance de la diversité de la demande. Dans le domaine automobile comme ailleurs, le conformisme est une valeur qui recule. Certains clients veulent le dernier cri de la technologie, d'autres ne demandent qu'un instrument de transport irréprochable. »

Réponse du marché : en 2009, le premier marché de Renault-Dacia est l'Allemagne avec 85 000 véhicules vendus, puis le Brésil 80 000, la France 67 000, la Russie 54 000, la Roumanie 42 000. C'est près du quart des ventes du groupe Renault.

L'histoire veut que Louis Schweitzer ait imaginé la Logan lors d'un voyage en Russie. Il avait imaginé la première voiture low-cost. Le bureau d'étude se serait montré plus que réticent à concevoir le produit.

C'est l'intuition qui a porté ce projet. Pas une étude de marché. Et l'intuition du patron cela aide...

.../...

Visiblement, l'intuition de Louis Schweitzer n'est pas venue seule, par hasard. On n'engage pas une entreprise de la taille de Renault dans un pari économique aussi important – même si l'on fait tout pour en réduire le risque – si l'on n'a pas de solides convictions étayées par... des signes avant-coureurs<sup>1</sup>.

1. Il semble que l'expression « signes avant-coureurs » soit utilisée plus en diagnostique médical que dans d'autres domaines.

## Intuition et hasard se cultivent

On dit que l'intuition est le fruit du hasard. Le hasard n'existe que lorsqu'on le croise, qu'on le remarque, qu'on le saisit. On rencontre quelqu'un par hasard, on tombe sur une information par hasard... encore faut-il avoir remarqué la personne, vu l'information, donc avoir été en contact avec le média. Le hasard est un terreau favorable que l'on a favorisé. Intuition et hasard sont le fruit de circonstances, de rencontres. Ce peut être le fait de lire telle information en écho avec ses propres travaux, de faire une rencontre qui s'est intéressée à ses travaux, ce peut être le fait de voir une création, un produit, un service qui fait écho. Les circonstances sont donc multiples qui étayent l'intuition. Nous faisons tous des rencontres par hasard, fortuites. Nous manquons tous des rencontres sans nous en rendre compte.

L'intuition est donc le fruit de la rencontre entre nos propres travaux ou sujets de réflexions ou d'études et des éléments parfois extérieurs à notre quotidien.

Comment promouvoir cette intuition, comment multiplier les chances de rencontrer et de noter ces signes avant-coureurs, ces signaux faibles qui font avancer notre intuition, nos convictions ?