

P R O S P E C T I V E

Signaux faibles

MODE D'EMPLOI



PHILIPPE CAHEN

Déceler les tendances
Anticiper les ruptures

EYROLLES

Éditions d'Organisation

L'étude des signaux faibles est une méthode de prospective porteuse de grandes potentialités créatives. L'idée est simple : il s'agit de chercher dans l'actualité des événements qui passent inaperçus mais préfigurent l'avenir. Toute la difficulté étant de distinguer ces signaux faibles dans la masse des informations quotidiennes...

S'appuyant sur de nombreux exemples, Philippe Cahen propose une méthode de travail pas à pas, du recueil à l'exploitation des signaux faibles :

- Comment et où recueillir les signaux faibles ;
- Comment les classer et les faire parler ;
- Comment imaginer les ruptures de demain ;
- Comment mettre en œuvre cette méthode dans l'entreprise.

Les signaux faibles constituent ainsi un outil extrêmement précieux d'anticipation des évolutions de la société, qui permet à l'entreprise comme au particulier d'accéder à une vision dynamique du futur.



Depuis 1995, **PHILIPPE CAHEN** intervient en prospective auprès d'entreprises ou d'entités pour imaginer leurs futurs, et a développé pour elles une méthode de prospective par scénarios dynamiques dont les signaux faibles sont la première étape. Depuis 2003, il envoie tous les mois *La Lettre des signaux faibles* à plus de 5 000 contacts. Enseignant dans différentes écoles de commerce, d'ingénieurs, de design, il est régulièrement sollicité dans les médias.

Pour contacter Philippe Cahen :
<http://fr.twitter.com/signauxfaibles>

Signaux faibles
mode d'emploi

Philippe CAHEN
Préface d'Érik Gendre-Ruel

Signaux faibles mode d'emploi

Déceler les tendances
Anticiper les ruptures

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 PARIS

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957 il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

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

Sommaire

PRÉFACE	5
INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 – QU’EST-CE QU’UN SIGNAL FAIBLE ?	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
CHAPITRE 2 – POURQUOI RECHERCHER	
LES SIGNAUX FAIBLES ?	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
CHAPITRE 3– LES SIGNAUX FAIBLES : UN ÉTAT D’ESPRIT	47
Être curieux	48
Une ouverture d’esprit	52
Un esprit critique	56
CHAPITRE 4 – RECUEILLIR LES SIGNAUX FAIBLES	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
CHAPITRE 5 – CLASSER LES SIGNAUX FAIBLES	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
CHAPITRE 6 – FAIRE PARLER LES SIGNAUX FAIBLES	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
CHAPITRE 7 – ANTICIPER LES RUPTURES	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
CHAPITRE 8 – ORGANISER L'ENTREPRISE POUR LES SIGNAUX FAIBLES	149
Signaux faibles et entreprise	150
Introduire de la créativité « augmentée » dans l'entreprise	156
CONCLUSION	161

Préface

Préfacer un ouvrage est un exercice pour lequel je n'ai pas un réel penchant.

Lorsque Philippe m'a proposé la préface de son ouvrage, j'ai aussitôt dit oui...

Deux raisons essentielles à cela, d'une part la personnalité et j'allais dire la constance et la sensibilité de Philippe pour cette matière ingrate mais ô combien passionnante « les signaux faibles » et d'autre part, ma passion pour tout ce qui est prospective, stratégie, innovation, analyse du probable et bien entendu les signaux faibles qui balisent ces perspectives. Une des composantes du radar de l'innovation.

Du plus loin que je me souviene, j'ai été bercé, voire biberonné par l'idée de ce que les gagnants sont des visionnaires.

Et que les visionnaires sauraient inventer, innover, car s'ils savent imaginer, ils disposent aussi d'un énorme bric-à-brac... les signaux faibles.

Que Philippe veuille bien me pardonner ce qualificatif de bric-à-brac, indispensable pour que naisse, dans le chaudron de l'innovation, cette richesse dont a besoin l'entreprise.

À cet égard, Philippe nous dit : « 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. »

Où l'on voit bien qu'il s'agit d'être visionnaire... penser plus loin tant en amont qu'en aval. « Si j'ai vu plus loin que les autres, c'est parce que je suis sur les épaules de géants », disait Isaac Newton.

J'ai aimé également le titre de cet ouvrage *Signaux faibles, mode d'emploi* car trop souvent telle est la question : « Pourquoi se préoccuper de ces signaux faibles ? Quel intérêt ? Qu'en faire ? Quelle utilité ? »

Avec son approche didactique mais aussi sa façon si particulière de « faire parler » ce qui est pour le commun des mortels « muet », Philippe nous montre, nous démontre, nous dissèque et analyse ses travaux pour nous en donner un mode d'emploi. Une véritable gageure que de donner un mode d'emploi à quelque chose qui est intuitif. Un exercice mental avant tout et qui doit faire fi de tout ce qui est trop radical, organisé, canalisé, modélisé, convenu. Il faut disposer de la capacité d'imaginer, y compris les choses les plus folles et nous revenons à la richesse du bric-à-brac en la matière.

L'une des difficultés des signaux faibles, c'est qu'ils sont surabondants et qu'il appartient, à ceux qui les observent, d'en faire une sorte de tri, à l'intuition parfois bien plus qu'à la raison.

Il faut du nez et cela ne s'acquiert qu'avec le temps, l'expérience et l'enthousiasme, ce dont dispose Philippe à coup sûr. On est, comme l'écrit Philippe, dans le domaine du remue-méninges, du poil à gratter, auquel on ne demande pas d'objectif de rentabilité mais dont on exige d'être une vigie permanente.

Je ne conclurai pas par « lisez cet ouvrage » ce serait trop banal, mais plutôt par « dégustez » cet ouvrage et pour ceux qui ne le feront pas, ils resteront pour toujours dans la croyance que les chercheurs et penseurs sont de drôles de personnages.

Pour ma part ce sont ceux-là que j'aime côtoyer, c'est avec eux que j'aime partager et échanger.

La vie est ici, chez eux.

Érik Gendre-Ruel

Directeur de l'innovation de Groupama

Introduction

7 heures. Le réveil sonne, la radio ou la télévision s'allume... « ... une première mondiale... une découverte scientifique... un changement de président dans tel grand pays... un attentat... une grève... un rachat d'entreprise... un record de production... surprise en football... » Images. Reportages. Directs. Les informations fusent. Premières réactions. 8 heures. Le journal. Les faits sont détaillés. Les éditorialistes. 8 h 30. Téléphone portable. Internet. Premiers courriels. Google news, blogs, Facebook, Twitter... Chacun y va de son commentaire. 8 h 45. Au travail. Les courriels. La boîte vocale. Les saluts, les opinions. Hiérarchiser la journée. Les décisions à prendre. Les réunions. Un concurrent a sorti telle nouvelle technique. Un projet de contrainte législative. Succès imprévu de l'un de nos produits. Appel téléphonique : notre enfant a décidé de... 12 h 30. Flash d'information. Etc. Etc.

Tout va très vite. Alors quand réfléchir ? Quand digérer toutes ces informations ? Quand « se poser » ? Quand prendre le temps ? Le soir ? La journée a été dense, autant prendre le temps de déconnecter pour un sommeil réparateur. Un livre, un film, des conversations avec des amis. Le week-end ? Retrouver la famille, les amis, les tribus... faire autre chose, agir différemment, assouvir ses passions... peindre, marcher, faire du sport, cuisiner... Les vacances ? Et pourquoi pas la retraite !

Dans notre vie, tout va très vite, tout se bouscule, tout s'accélère. Nous sommes poussés à gérer le présent, à assurer le quotidien. Le « nez dans le guidon » comme on dit. Comment lever ce nez,

porter notre regard plus loin, pour anticiper, pour deviner, pour ouvrir les possibilités. Pour ouvrir notre horizon et moins subir le présent, en fait le présent immédiat qui est aussi un passé immédiat. Pour réfléchir à deux ans, cinq ou vingt ans ? Comment percevoir les menaces et les opportunités ? Comment ne pas se faire surprendre ou tout au moins ne pas se laisser désarçonner par une surprise ? Comment avoir un, deux, trois coups d'avance ? comme le joueur d'échec, le joueur de go qui amorce son territoire. Comme le joueur de foot qui place la balle là où sera son partenaire et non là où il est.

Comment sentir ce qui va se passer. Comment sentir tout ce qui pourrait se passer ? Comment séparer son histoire personnelle de celle des autres ? Comment prendre de la hauteur ou du recul ou de la distance ? Comment changer son regard. Comment avoir un regard latéral et non frontal ? Comment ne pas se laisser emporter par le quotidien ?

Comme notre monde va trop vite, nous avons une tendance naturelle à aller vers la simplicité et notre jugement, nos interprétations, nos conclusions sur un événement, une information sont vite faits. Et pourtant, à y réfléchir, il peut y avoir plusieurs interprétations possibles, aussi bien celle qui est instinctive que celle que l'on n'apprécie pas. Comment s'ouvrir non pas à la prophétie mais à la prospective ?

C'est l'objet de ce livre : comment faire pour qu'une information, qu'un événement, devienne ce petit signal faible qui va ouvrir les perspectives de l'entreprise et enrichir ce qu'elle peut attendre ou pourrait attendre du futur ?

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