

## Compte-rendu de la 18ème journée franco-suisse sur la veille stratégique et l'intelligence économique

Magali BIGEY

[magali.bigey@univ-fcomte.fr](mailto:magali.bigey@univ-fcomte.fr)

<https://orcid.org/0000-0002-3589-9760>

Maître de Conférences, Université de Franche-Comté, IUT de Besançon

Françoise SIMONOT

[françoise.simonot@univ-fcomte.fr](mailto:françoise.simonot@univ-fcomte.fr)

Enseignante en veille, intelligence économique, management de l'information, Université de Franche-Comté, IUT de Besançon

Thierry BREGNARD

[thierry.bregnard@he-arc.ch](mailto:thierry.bregnard@he-arc.ch)

Professeur HES, HE-Arc



Cet article est disponible sous licence [Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Le 22 juin 2023, la 18ème journée franco-suisse sur la veille stratégique et l'intelligence économique a eu lieu à Besançon sur le thème des signaux faibles.

Intitulée « **Signaux précoces ou alertes faibles ? Autour de la notion de signaux faibles** », la rencontre a eu lieu sous forme de séminaire, ce qui a encouragé et facilité les échanges. Les intervenants venaient des domaines divers comme l'académique, la sécurité publique, les microtechniques, l'énergie, l'aide à l'innovation, et la prospective.

La première intervention, au titre polémique suivant, Les signaux faibles, du mythe à la mystification : généalogie et autopsie d'un concept non opératoire dans le domaine du renseignement et de la veille était donnée par Nicolas Moinet, professeur des universités en sciences de l'information à l'IAE de Poitiers.

Selon lui, dans le domaine de la stratégie, des rapports de force, de l'hostilité, il n'y a pas de « signal » donc pas d'intensité variable, il y a des signes : le signe est, ou il n'est pas ; on est capable -ou non- de le décrypter.

De plus, le signal n'est jamais faible. Ce qui est faible, c'est l'intelligence (collective bien sûr), ou le radar censé l'appréhender.

Il reconnaît cependant que cette notion peut être utile en prospective pour mettre l'entreprise en tension, en attention.

Après avoir retracé la genèse du concept, il explique qu'il faudrait d'abord traiter les signaux forts, et que l'information est toujours là, mais pas l'intelligence, et que ce n'est pas la détention d'informations qui permet de décider mais la capacité à modifier notre image mentale en fonction de nouvelles informations.

C'est Lucien De Brot, consultant-formateur, spécialiste de l'analyse des données dans le domaine de la communication, et plus spécifiquement de la communication de crise, qui est intervenu ensuite. Son exposé était intitulé Comment détecter des signaux faibles pour anticiper des risques réputationnels ?

Dans ces domaines, selon lui, de nombreuses notions sont mal comprises ou mal transmises, dont celle de « signal faible ». Le terme « signal faible » implique une mesurabilité, une relativité de l'intensité du signal.

Lorsqu'un client demande que l'on détecte pour lui des « signaux faibles », il ne souhaite pas des évidences, mais à identifier une situation qui passerait inaperçue sans une attention et une analyse soutenues. L'échange initial permet de le rassurer, de le questionner et de bâtir la démarche de détection sur quatre axes :

- la visibilité, avec la question de la mesurabilité, difficile avec les outils de veille dont on dispose,
- la temporalité : Lorsqu'on constate une évolution dans les statistiques, comme le nombre d'occurrences d'un mot, il est déjà trop tard. Le client doit donc être capable d'imaginer la crise à l'avance ; et l'analyste d'accepter d'être celui qui vient avec la mauvaise nouvelle.

- la marginalité : les éléments intéressants se trouveront souvent à la marge : non pas dans les messages, mais dans les commentaires, les réactions, dans des sources non reconnues, à propos d'une notion non explicite, etc.
- la potentialité de la signification du signal faible.

Le troisième intervenant, Florent Moreaux directeur de l'entreprise Créatemps, a exposé comment se déroulaient les activités d'intelligence économique dans sa TPE, dans un exposé intitulé *Intelligence économique dans une PME, l'expérience pratique de Créatemps*.

Créatemps est née en 1994 ; entreprise horlogère au départ, elle s'est diversifiée dans le luxe, l'aéronautique, puis le médical. Son modèle d'affaires est la sous-traitance, principalement auprès d'industries de précision.

Créatemps se définit comme une « entreprise apprenante », dont la raison d'être est de pérenniser et de toujours améliorer ses connaissances. La formation est au centre du dispositif, avec un système de tuteurs, de transmission des formations reçues aux autres salariés. Tout le monde fait de la production, personne ne fait que cela. Chacun a un ou plusieurs rôles dans la société, selon ses compétences, et un réseau fourni de relations fonctionnelles permet une rapide transmission des connaissances là où elles sont nécessaires. Le recrutement en est extrêmement facilité : l'entreprise accueille tout profil, y compris, par exemple, des coiffeuses : celles-ci apportent leurs capacités manuelles et de relations publiques, l'entreprise leur enseigne les points techniques.

Florent Moreaux présente la cartographie conceptuelle de l'organisation de l'intelligence économique dans son entreprise autour de 4 lignes de force :

- Détecter et vérifier
- Comprendre
- Imaginer
- Agir et valoriser

Le point de départ est une organisation simple et agile qui permet une bonne circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Le plan stratégique est affiché dans l'entreprise, tous les employés le connaissent, et le directeur consacre 30% de son temps de travail à des entretiens avec les employés. Ceux-ci ont l'habitude de partager les connaissances acquises lors des nombreuses formations suivies à l'extérieur, et de partager les informations, par exemple par des rapports de visite de salons.

Pour le dirigeant, un point essentiel est de recueillir un maximum d'informations, à travers le réseautage, pour positionner la société dans son secteur ; également de bien conserver l'information utile, de noter d'où elle vient et ce qu'on veut en faire. L'action est toujours une prise de risque, et celle-ci est réduite si l'on a les bonnes informations et si on sait en tirer parti.

Le 15 février 2020, au cours d'un voyage au Japon, Florent Moreaux comprend que la pandémie est là. Il fait dès son retour une grosse commande de masques, qui a permis à l'entreprise de n'être jamais en pénurie pendant toute la pandémie. Il fallait se donner le droit d'interpréter les signes, ne pas se priver de faire le raisonnement stratégique, même si les autorités avaient un autre discours.

Ensuite, Carole Chapelat, Inventeuse professionnelle chez Creaholic, présentait l'exposé *Construire votre futur avec les signaux faibles*.

L'entreprise Créaholic, qui compte environ 55 salariés, aide les entreprises à innover. 100 heures par an et par personne sont dédiées à des projets d'innovation internes. Créaholic utilise des méthodes de facilitation comme le design thinking, et depuis 3 ans, elle a mis sur pied le « future thinking ». Il s'agit d'imaginer, d'anticiper, de se préparer aux défis futurs par une prospective créative fondée sur le processus d'innovation. Cela consiste à établir des scénarios à partir d'hypothèses, puis à remettre en question ces hypothèses, afin de développer un esprit agile et résilient.

Ce processus comporte 4 étapes :

1. agréger : collecter les informations
2. formuler : formuler le futur souhaitable ; imaginer les besoins des personnes qui vont habiter dans ce futur
3. créer : répondre à ces besoins
4. valider et créer la road map.

Or chez Creaholic, on oppose fortement signal et tendance.

Un signal, c'est une petite différence dans le paysage. Par exemple, l'apparition des « tiny houses », ou la maison construite en impression 3D.

On recherche une grande variété de signaux, parfois même en opposition au domaine d'activité du client, pour le nourrir sur des domaines qu'il connaît moins. Le signal est comme un tremplin pour se projeter dans le futur. Mais on ne retient pas les signaux qui ont déjà donné vie à des tendances.

Les travaux des groupes sont confrontés, les créations obtenues sont très différentes et chaque équipe donne sens aux signaux et y agrège ses propres signaux.

Ensuite Dylan Battistolo, Spécialiste Industrie et services à l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), a donné un exposé intitulé *Quelle prise en compte par les PME suisses de la transition écologique ? Quelques signaux faibles*. Il travaille dans le cadre du programme « Suisse énergie », qui subventionne les entreprises pour leur transition énergétique et soutient des projets innovants et répliquables. Il a donné des éléments -signaux faibles permettant d'identifier les projets dont la viabilité est probable :

1. La décarbonation des bâtiments, et surtout des processus : la production de chaleur dans les entreprises est pour 1/3 des productions de CO<sub>2</sub> (y compris la fabrication de bonbons, de chips, les SPAS...). Ainsi, le fabricant suisse de produits laitiers EMMI a installé des panneaux solaires thermiques pour alimenter le processus UHT.
2. Un engagement volontaire reconnu à l'international : à travers la SBTi ( Science-based targets initiative) les grandes entreprises comme Novartis, Crédit suisse, Migros s'engagent publiquement à avancer significativement sur la neutralité carbone. Par exemple, Migros annonce que toute la production de légumes qu'elle utilise sera neutre en carbone en 2025 : on imagine les répercussions sur les maraîchers fournisseurs
3. La mutualisation des ressources : on parle alors de couplage sectoriel, par exemple un partage de surfaces de panneaux solaires, ou bien des échanges avec récupération de chaleur. Un exemple en est le Réseau GeniLac : de l'eau pompée en profondeur dans le lac de Genève alimente un réseau de chaleur desservant des partenaires publics et privés.

4. La transformation des modèles d'affaires : la recherche de l'efficacité énergétique est une excellente chose, mais elle ne suffira pas ; aussi faut-il penser nouveaux matériaux, nouveaux marchés, et allonger les durées de vie des équipements et des biens. Il faut également envisager la baisse de la demande, soit par recherche de la sobriété, soit du fait de la décroissance...

Il convient de réfléchir en termes de systèmes (énergétiques, écologiques, circulaires), et d'en appeler à la *behavioral intelligence*.

Enfin l'intervention d'Isabella de Magny *Comment identifier, analyser les signaux faibles ? Le cas du domaine de la santé* est venue clore cet intéressant colloque. Isabella de Magny travaille en prospective dans le domaine de la santé et de l'innovation médicale et a fondé la société « Inspiring future » et a co-écrit avec Benjamin D'Hont un roman : « 2050 », qui tente d'imaginer quels seront les éléments constitutifs de la santé d'une jeune fille née en 2019, et que sera le statut de « biocitoyen ».

Elle nous soumet trois informations qui constituent (peut-être) autant de « signaux faibles » :

1. En thérapie génique, le système CRISPR/Cas9, qui permet de corriger ou de modifier l'ADN, est pratiquement opérationnel. Acceptera-t-on qu'il permette dans 4 ou 5 ans la conception artificielle de bébés ?
2. Est-il envisageable de créer des hôpitaux complètement virtuels dans un métavers mondial ?
3. Neuralink, start-up créée par Elon Musk, a reçu fin mai l'accord des autorités sanitaires américaines pour tester l'implantation neuronale sur des humains. Entrons-nous dans l'ère de l'humain augmenté ?

Un « signal faible » s'identifie par rapport à un objectif ; il importe de faire la différence entre ce qui est de l'ordre du fait, d'une transformation, et ce qui est de l'ordre du simple bruit. Le signal faible oriente la prise de décision.

Pour évaluer son importance, il importe surtout de prendre en compte le référentiel :

- La thérapie génique est un marché qui se caractérise, une chaîne de valeur est en train de se mettre en place, 2000 cas d'expérimentation sont en cours : cela change l'interprétation des signaux.
- En ce qui concerne la neuro-implantation : l'UNESCO vient de mettre en place une commission qui doit étudier comment limiter et encadrer le développement et l'utilisation des neuro-technologies. C'est là le signal faible d'une évolution rapide de la situation.
- L'idée d'un métavers unique mondial est une fiction actuellement, car aucun élément ne montre la mise en place d'une plateforme, d'une réglementation, etc. Mais il existe désormais des métavers opérationnels, qui fournissent une augmentation du service, ou une simulation (dans une situation de formation par exemple), ou une immersion (visiter un service, acheter des biens).

L'enjeu, dans chaque cas, est de savoir à partir de quel moment l'évolution va impacter mon activité.

Pour finir les participants ont entendu une synthèse des différentes interventions, réalisée par Thierry Bregnard d'où il ressortait les éléments saillants suivants :

La définition des signaux faibles . Moyen de se projeter dans l'avenir pour se détacher de situation actuelle (image du trampoline), pour d'autres, identifier un signal faible c'est être le seul à être au courant

La pertinence : utiles pour la prospective, pour anticiper, préparer, pour disposer de scénarios.

Le signal faible comme préalable à la prise de décision, -mais importance de donner du sens à l'information-posté de décloisonner nécessité de transversalité, l'importance de hiérarchiser