



Chapitre 1

Les signaux faibles, l'alerte humaine

Un dirigeant s'interrogeant sur des listes de signaux faibles relatifs à des comportements non éthiques avait pu s'exclamer : « Mais il ne s'agit pas de signaux faibles ! C'est une véritable poutre que l'on peut voir ou que l'on devrait voir immédiatement ! »

Ce qui lui paraissait évident du fait de sa longue expérience de management ne pouvait l'être pour un jeune manager fraîchement nommé. Sans beaucoup de repères, ce dernier doit vite dresser l'inventaire de ce qu'il trouve dans sa sphère de responsabilité.

La lente maturité, les expériences passées, les erreurs, les échecs même créent des anticorps. Une somme de données expérimentales permet de trancher rapidement sur la qualification de faits non éthiques.

Trente ans d'expérience créent en effet un « disque dur de référence » pour l'individu qui a été systématiquement confronté à plusieurs types de contextes et de situations. Un signal faible (ou un faisceau d'indices) lui parlera instantanément, car il l'a vu revenir à de nombreuses reprises.

L'anecdote montre que chacun devra adapter en permanence sa définition de signaux faibles. Si le manque d'expérience peut être un danger, on voit bien que la grande expérience et une lente maturité au gré des épreuves et des événements pourraient devenir un autre écueil.

Rien de pire que de devenir un manager « habitué », habitué à toutes situations et tous comportements, en ayant irrémédiablement perdu la capacité de s'étonner...

Définir les signaux faibles

Comment fonctionne donc un radar ?

« Lorsqu'une onde émise à fréquence fixe par le système radar rencontre un véhicule en mouvement, cette onde est alors réfléchi vers le radar. »

L'onde émise à fréquence fixe est cette tension d'un individu, son attention constante soutenue par une curiosité incorruptible pour découvrir le réel. Réel extérieur à son esprit sur lequel le simple humain n'exerce guère d'influence majeure.

Le « véhicule en mouvement » est donc le signal faible que découvre l'individu.

L'analogie permet de conserver les deux piliers de notre phénomène. Si le radar est éteint et n'envoie aucune onde, rien ne sera perçu ni efficacement repéré. Si l'homme, le veilleur (le radar) est à l'arrêt, il n'agit pas mentalement, rien ne se passera donc. Pour celui qui ne veut pas scruter et voir, il n'y aura jamais aucune surprise. Ses sens et son esprit ne fonctionneront pas, car le veilleur n'a donné aucune autorisation spécifique. La personne doit choisir l'option « veille » de son esprit pour commencer à recueillir des faits informatifs bruts. Aucun signal n'est donné automatiquement. La volonté est ouverte, l'intérêt présent et actif. Seul cet effort récurrent de l'homme créera la richesse de la récolte à venir.

Combien de veilleurs sont assurés de bien connaître leur périmètre d'action ? Habités, sûrs d'eux-mêmes et de leurs connaissances, rien parfois ne peut les étonner, les émouvoir. Le veilleur véritable doit réactiver en permanence sa capacité d'attention. Il l'entraîne, il la teste. Il doit ne jamais oublier que l'attention en sommeil ou à très basse tension fonctionne peu ou mal. Le radar doit être allumé pour capter quelque chose.

Le signal faible est un « véhicule en mouvement ». Son mouvement peut être fugace, intermittent.

Qu'est-ce qui va être considéré comme familles de signaux faibles¹³ ?

Un signal faible est un élément d'information au sens large du terme.

La « chasseuse de tendances », Nelly Rodi¹⁴, définit ainsi sa mission. « C'est essayer de capturer l'"air du temps", de saisir les signes avant-coureurs du changement. C'est aller à la pêche aux petites choses en apparence insignifiantes ; essayer de repérer les "signaux faibles", les éléments perturbateurs ou dissonants, les choses qui surprennent et qui étonnent. Par bien des aspects, notre métier tient à la fois de l'archéologie et de l'enquête policière¹⁵. »

Conversations, éléments factuels rapportés à l'occasion de réunions institutionnelles ou de contacts informels. Questions posées comme questions jamais posées. Une absence de questions peut se transformer en signal faible. Courriers et textes de toute nature comme mails, SMS, notes, rapports. Personnes rencontrées, visages fermés ou non, gestes et comportements. Évitement ou désir de rencontres renouvelées ou non. Résultats, tableaux de bord exploités ou non, enquêtes diverses...

La vie amène un flux ininterrompu d'informations, souvent les mêmes dans une organisation, mais il y a toujours des renouvellements à percevoir, à saisir...

Nous voilà face à une masse d'informations de natures extrêmement diverses. Du clignement d'œil au rapport détaillé ; d'une conversation à un article de presse ; d'une réaction à une émission radio ou de télévision à la lecture d'une page Internet.

Tout collabore : la parole, le regard, l'écoute... le sentiment, le raisonnement...

Tout support sera pertinent : image, caricatures, fresques murales comme street art, photos comme textes de tous genres, de tous types.

Isolé, rien ne vaut ; en faisceau, une réalité se présente à nous que l'on peut difficilement ignorer.

13. Nous donnerons en annexe des listes non exhaustives de signaux faibles qui peuvent aider chacun dans plusieurs thématiques à repérer des signaux. Un entraînement multipliera votre capacité de repérage.

14. Le cabinet de Nelly Rodi a su s'imposer comme un découvreur de tendances notamment dans la mode et la consommation. Repérer pour les créateurs avec deux saisons d'avance (!) les couleurs, les matières, les formes qui pourraient plaire aux consommateurs.

15. Nelly Rodi, Quelques saisons d'avance, Bouquins, 2023, page 87.

LES SIGNAUX FAIBLES

Un principe doit être posé : un fait isolé, un signal faible, voire très faible, peut éveiller l'attention, mais il ne sera pertinent que si, connecté à d'autres faits, il dessine le véhicule en mouvement, le changement en action.

Ce faisceau d'indices se manifestera de deux manières : soit par la récurrence persistante d'un signal faible qui deviendra alors une tendance lourde, soit par l'agglomération de signaux faibles de nature différente. Ils se complètent, se nuancent, se consolident. Dans l'esprit du veilleur, une histoire cohérente voit le jour. Au début simple intuition, elle se confirme au fil des découvertes. Ce qui était possible devient plus que probable. Le faisceau d'indices rassemblés contredit la croyance à une situation inchangée. Il se passe incontestablement quelque chose. Une réalité palpable prend naissance. L'éclosion d'une nouvelle situation pourra être rapide ou très lente. Tout est possible. Des indices sur la vitesse de propagation du phénomène n'ont peut-être pas été relevés.

Le veilleur a confirmé un doute, conforté une intuition. Sa curiosité est piquée. Un puzzle se construit pièce à pièce. Il ne sera pas complet manifestement, mais peut-être assez explicite pour alerter et pousser à l'analyse, à la confrontation. L'action devra être envisageable si le dénouement est proche.

La technique des signaux faibles, c'est de savoir dessiner le changement qui vient du dehors et qui prend corps dans les intelligences comme dans les sensibilités.

Il est parfois désespérant de parler de notre sujet avec des gens engagés dans la vie active, car ils ne repèrent jamais, selon leur dire, aucun signal faible dans leur environnement. Une lente rééducation est sans doute nécessaire pour sortir du conformisme et de zones de confort préjudiciables à leur propre avenir.

Maintenant, reconnaissons avec une certaine humilité que nous avons tous besoin de nous former en permanence à la technique du recueil des signaux faibles. Une méthode de veille susceptible de capter de multiples signaux en permanence est indispensable... pour ne pas éteindre le radar.

Dans cette autoformation, mieux percevoir et mieux sentir impose un double conseil.