

Veille anticipative : comment interpréter les signaux faibles (captés sur l'environnement) ?

Nicolas LESCA & Humbert LESCA – <http://www.veille-strategique.org>





Objectif des travaux de notre équipe de recherche

- ❑ Opérationnaliser le concept de signal faible
- ❑ Concevoir/tester des méthodes appropriées pour détecter et exploiter (*Noticing / Sensemaking*) les signaux faibles prélevés sur l'environnement économique
- ❑ Déboucher sur des connaissances actionnables et enseignables



Problématique du Ministère de l'Économie* (France)

- ❑ « Est-ce que, avec votre ‘méthode des signaux faibles’, on peut voir venir suffisamment tôt, pour réagir à temps, des risques de fermetures d’entreprises et de destruction d’emplois ? »
- ❑ Ils avaient l’habitude des techniques de prévision, mais cela ne leur convenait plus pour cette problématique. Ils ont voulu **expérimenter** d’autres méthodes pour identifier des **éléments singuliers**. Nous ont sollicité à cause du mot-clé **signal faible**.

* PIPAME (Pôle Inter-ministeriel pour la Prévision et l’Anticipation des Mutations Economiques)



Problématique du Ministère de l'Économie (France)

- ❑ Le Ministère de l'Économie et le PIPAME s'inquiètent pour « **filière Lait** » en France
- ❑ L'**expérimentation** porte sur **Danone** parce qu'il s'agit d'un acteur qui peut aussi bien créer des emplois qu'en supprimer.



« Information d'amorce » de l'expérimentation

**« Ce n'est plus
en France
que progressent
nos résultats »
DANONE M80401-13**

- S'agit-il d'un signal faible : Pourquoi ?



Définition de « Signal faible » (*weak signal*)

- ❑ Un « signal » (**encore**) faible est une « donnée » le plus souvent d'**apparence** insignifiante et noyée dans une multitude d'autres données (bruit), mais dont l'**interprétation** peut nous **alerter** que se prépare un événement (peut-être pas même amorcé) susceptible d'avoir des **conséquences significatives** (en termes de risque, de rupture, de mutation ou d'opportunité). Il a un caractère anticipatif. On parle parfois de « Renseignement amont ».



Caractéristiques d'un signal faible

- Anticipatif (*Anticipation*)
- Fragmentaire (*Fragmentary*)
- Capté isolément et en ordre dispersé
- Noyé dans de gros volumes de données (*data overload/information overload*)
- Incertain, peu fiable a priori (*Confidence*)

- Ambigu (*Ambiguous*)
- Equivoque (*Equivocally*)
- Utilité apparemment faible ou nulle
- Insolite , singulier (*Unusual, Unfamiliar, Unexpected Singular*)
- Subjectif (*Subjective*)
- Isolé, singulier (*Isolated*) Accessibilité difficile, pas de mots clés standards «codifiés» dans l'entreprise
- Qualitatif principalement
- Imprévisible (*Unforeseeable*)
- Flou, Imprécis
- Intentionalité possible de la part de l'émetteur du signal



Exemples de brèves, « candidates signaux faibles »

L'ensemble de ces brèves sont le résultat d'une première « distillation » :

- 22 - Priorité donnée distributeurs aux fournisseurs capables de les approvisionner partout dans les mêmes conditions
- 49 - Danone aurait acheté deux usines laitières en Chine, une à Pékin et l'autre à Shanghai
- 53 - Danone annonce signature joint venture avec Weight Watchers Inter pour créer société dans gestion du surpoids en Chine. **Secteur nouveau pour Danone**
- 58 - Danone va construire des fermes géantes à l'étranger
- 59 - Ministère F agriculture s'inquiète pour filière Lait
- 67 - Société investis émiratie Eiic compte construire grande ferme laitière en Algérie
- 73 - Ce n'est plus en France que nous faisons progresser nos résultats
- 80 - Essensis restera commercialisé seulement en Espagne et en Italie
- 49 - Danone aurait acheté deux usines laitières en Chine, une à Pékin et l'autre à Shanghai.
 - Danone prévoit une croissance à 2 chiffres des ventes produits laitiers aux USA



Remédier à la fragmentation des signaux faibles

❑ Deux étapes de la **création collective de sens** :

1. Rapprocher/ rechercher des informations voisines antérieurement remontées (bases de données informatique et piles de papiers/rapports).
2. Etablir des liens entre les brèves.



Remédier à la fragmentation des signaux faibles

❑ Exemples de liens : **Confirmation/confortation**

Danone **réorganise** ses sites production produits laitiers pour soutenir les volumes et baisse des prix

Chaque usine **sera** spécialisée sur un produit particulier pour soutenir les volumes



Remédier à la fragmentation des signaux faibles

❑ Exemples de liens : **Confirmation/confortation**, **contradiction**

Danone **réorganise** ses sites production produits laitiers pour soutenir les volumes et baisse des prix

Chaque usine **sera** spécialisée sur un produit particulier pour soutenir les volumes

Danone **prévoit** une croissance à 2 chiffres des ventes produits laitiers aux USA

Croissance des volumes entièrement tirée par marchés émergents



Remédier à la fragmentation des signaux faibles

❑ Exemples de liens : **Confirmation/confortation**, **contradiction**

Danone **réorganise** ses sites production produits laitiers pour soutenir les volumes et baisse des prix

Chaque usine **sera** spécialisée sur un produit particulier pour soutenir les volumes

division yaourt bio Danone **intention** de s'approvisionner exclusivement auprès de producteurs locaux d'ici 2015

Danone **prévoit** une croissance à 2 chiffres des ventes produits laitiers aux USA

Croissance des volumes entièrement tirée par marchés émergents



Remédier à la fragmentation des signaux faibles

❑ Exemples de liens : **Confirmation/confortation**, **contradiction**

Danone **réorganise** ses sites production produits laitiers pour soutenir les volumes et baisse des prix

Chaque usine **sera** spécialisée sur un produit particulier pour soutenir les volumes

division yaourt bio Danone **intention** de s'approvisionner exclusivement auprès de producteurs locaux d'ici 2015

?

Priorité donnée aux fournisseurs capables d'approvisionner partout dans les mêmes conditions

Danone **prévoit** une croissance à 2 chiffres des ventes produits laitiers aux USA

Croissance des volumes entièrement tirée par marchés émergents

Création collective de sens à partir de signaux faibles

Ce n'est plus
en France
que progressent
nos résultats

Commission européenne
Multiplie entraves à
Innovation, Exige
multiplie études cliniques

Essensis arrêté
en France
continue en
Espagne et Italie

décision de l'Autorité européenne
de sécurité des aliments (EFSA)?

grève a touché l'ensemble des
14 sites français de la branche
produits laitiers Danone au sujet
des salaires

Ministère Economie et PIPAM
s'inquiètent pour « filière Lait »
en France

Risque OPA sur Danone

Création collective de sens à partir de signaux faibles

Ce n'est plus
en France
que progressent
nos résultats

Commission européenne
Multiplie entraves à
Innovation, Exige
multiplie études cliniques

Essensis arrêté
en France
continue en
Espagne et Italie

décision de l'Autorité européenne
de sécurité des aliments (EFSA)?

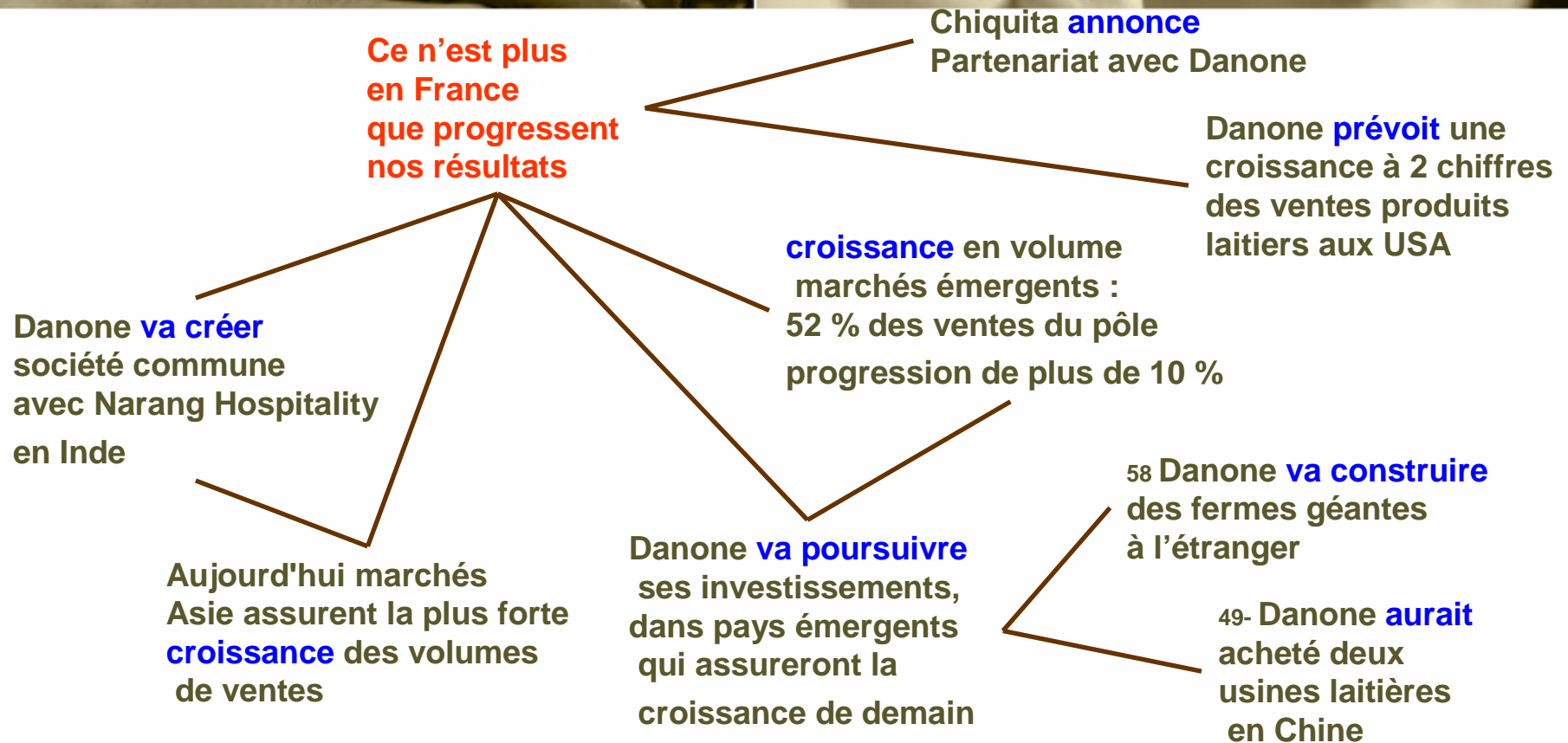
grève a touché l'ensemble des
14 sites français de la branche
produits laitiers Danone au sujet
des salaires

Ministère Economie et PIPAM
s'inquiètent pour « filière Lait »
en France

Risque OPA sur Danone

Danone est « menacé/démotivé » en France
Beaucoup de répulseurs du côté français

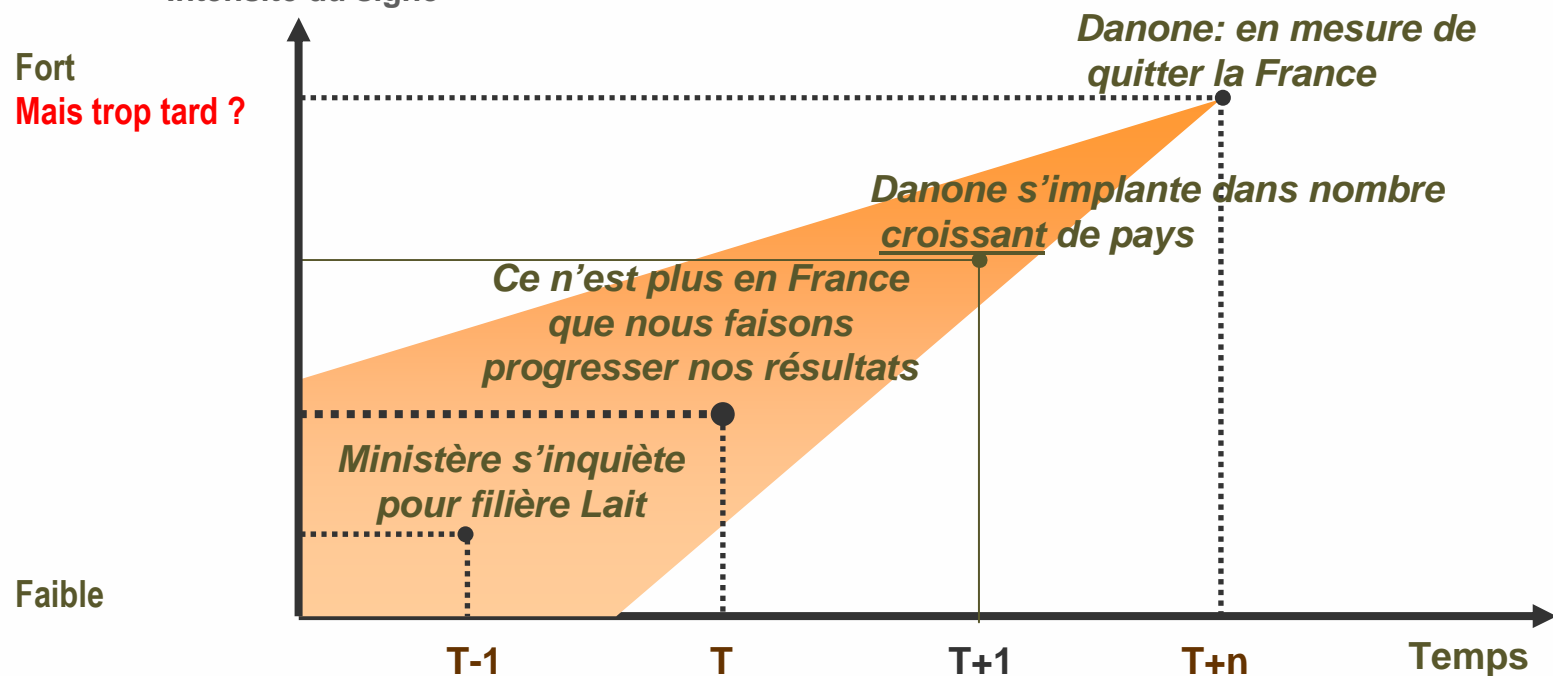
Création collective de sens à partir de signaux faibles



**Danone est motivé par le « hors France »
Beaucoup d'attracteurs à l'étranger**

Réponse à la question initiale

- ❑ Existe-t-il un risque de futures fermetures d'entreprises et de destructions d'emplois



Le DEPART de DANONE: un RISQUE plausible !