

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 **Nicolas Moinet**



Veille
Journées
franco-suisse

18ème journée franco-suisse
Veille stratégique et
Intelligence économique

**Signaux précoces ou alertes faibles ?
Autour de la notion de signaux faibles**

BESANCON
VESOUL
UNIVERSITÉ
FRANCHE-COMTE

haute école
reuschel de la
arc gestion
reuschel de la

h e g
Haute école de gestion
Genève

22 juin 2023
IUT Besançon

- ▶ Responsable du Master Intelligence Economique de l'IAE de Poitiers (parcours FAD)
- ▶ Chercheur au CEREGE, directions de thèses et d'HDR

- ▶ 1993-98 : Chargé de mission à INTELCO : Etudes, formation & conseil

- ▶ 1998-99 : Consultant et formateur indépendant en IE

- ▶ 1999 : Doctorat en SIC sur l'IE et l'innovation – Université de Poitiers

- ▶ Depuis 2000 : Enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers

- Auditeur Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ)
Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN)

- Chercheur associé à l'IRSEM et au CR 45I
- Réserviste opérationnel et citoyen

Chercher par nom ou par expertise

[Liste des professeurs par départements et écoles >](#)**NOUVEAU** [Cartographie des expertises >](#)[Mettre à jour votre fiche de professeur](#)

Camille Alloing

Professeur

Unité : [Département de communication sociale et publique](#)

Courriel : alloing.camille@uqam.ca

Téléphone : (514) 987-3000 poste 1990

Local : [J-4357](#)

Langues : Français, Anglais

Ce professeur désire s'entretenir avec les médias

Domaines d'expertise

- [Affects numériques](#)
- [Communication affective](#)
- [Communication numérique](#)
- [Émotions au travail](#)
- [Émotions numériques](#)
- [Influence](#)
- [Médias socionumériques](#)
- [Méthodologies mixtes](#)
- [Réputation en ligne](#)
- [Stratégie de communication](#)
- [Travail affectif](#)



HERMÈS

La Revue

**Le renseignement,
un monde fermé dans
une société ouverte**

LE MIRA ÉDITIONS

76

Les signaux faibles : du mythe à la mystification

Quiconque aura réalisé une revue de l'actualité sur la question du renseignement dans les attentats terroristes qui ont particulièrement touché la France depuis janvier 2015 et mené une analyse des discours retiendra que la clé de l'anticipation réside dans le repérage des « signaux faibles », ces micro-événements annonciateurs d'une atteinte grave à l'intégrité d'une personne ou d'un groupe, d'une organisation ou d'un territoire. Par leur collecte et leur traitement approprié, ceux-ci permettraient de prévenir des menaces imminentes et de contrecarrer les plans des réseaux djihadistes autant que d'empêcher le passage à l'acte des fameux « loups solitaires ». Comment ne pas abonder dans ce sens ? Plus la vigilance sera forte et les signaux faibles amplifiés et plus la réaction pourra se transformer en pro-action, l'étape suivante étant celle de la pré-diction symbolisée par le film *Minority Report*¹. En conclusion : Vive les signaux faibles ! Et tous à nos écrans radar !

Oui mais voilà. Quiconque aura réalisé une revue de l'actualité sur la question du renseignement dans les attentats terroristes et dépassé les discours pour leur

**Camille Alloing
Nicolas Moinet**

*Institut d'administration des entreprises
– Université de Poitiers*

préférer la froide analyse des faits et de leur enchaînement en sera arrivé à la conclusion que les signaux faibles n'ont pas été repérés par les services spécialisés, soit parce que ces derniers n'en ont pas (encore) les capacités, soit parce que ces dits signaux sont par essence quasiment impossibles à repérer (puisque faibles), soit encore parce qu'ils n'existent tout simplement pas ou, dit de manière plus scientifique, parce qu'ils ne constituent pas un concept opératoire. C'est cette dernière thèse que nous défendrons ici en montrant comment le signal faible est passé du mythe à la mystification et combien – loin de n'être qu'une querelle sémantique – son usage dans certains contextes peut s'avérer contre-productif, irresponsable et même dangereux. Pour cela, nous partirons de la genèse de cette notion, expliquerons les limites de sa transposition et analyserons les forces qui ont abouti à sa mutation. Cette radioscopie nous permettra, au final, de proposer une autre approche où la pertinence conceptuelle induit la performance opérationnelle, faisant nôtre cette idée de Kurt Lewin selon laquelle : « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ».

Les signaux faibles : du mythe à la mystification

- ▶ Il n'y a pas de signal physique, il n'y a que des signes
- ▶ Il n'y a donc pas d'intensité : ni fort ni faible, le signe est.
- ▶ Seule l'intelligence est faible
- ▶ Mais le signal faible rassure les décideurs...
- ▶ ... est vendu par les fournisseurs de solutions de veille...
- ▶ ... et est poussé par les consultants et quelques universitaires !
- ▶ Or si le « signal faible » peut être un mythe utile en terme de prospective et de créativité stratégique, il devient contre-productif au niveau opérationnel et dans l'art opératif.





LES DÉCODEURS

Terrorisme : le gouvernement n'a-t-il vraiment rien fait depuis deux ans ?

L'opposition dénonce l'inaction du gouvernement, qui a pourtant multiplié les initiatives antiterroristes depuis le début du quinquennat.

Par Martin Untersinger, Marie Boscher et Maxime Vaudano

Publié le 18 juillet 2016 à 19h17, modifié le 19 septembre 2016 à 10h05 · 🕒 Lecture 9 min.

Pour faciliter les poursuites contre les « *loups solitaires* », qui se radicalisent en dehors d'un réseau ou d'une organisation terroriste, le délit d'entreprise terroriste individuelle a été créé. Il peut être caractérisé par plusieurs « signaux faibles » avant le passage à l'acte, comme la détention d'armes, les séjours dans des zones de djihad ou la consultation répétée de sites faisant l'apologie du terrorisme. Il est également plus facile de poursuivre les Français ayant commis des actes terroristes à l'étranger ou ayant participé à des camps d'entraînement terroriste. Le gouvernement assure que ces évolutions ont permis d'ouvrir 300 procédures judiciaires visant 1 200 Français impliqués dans des filières djihadistes, à la date du 18 juillet.

Les loups du djihad sont-ils si solitaires ?

S'il est impossible de nier le nombre croissant d'actions commises par des djihadistes isolés, il est bien plus délicat de considérer que ces derniers ont agi de façon totalement autonome.

Publié le 12 juillet 2016 à 14h11, modifié le 16 juillet 2016 à 12h58 | 🕒 Lecture 4 min.

Bien souvent, il a même été établi qu'une poignée de personnes autour du terroriste étaient informées du projet, ou étaient assez proches de lui pour qu'on puisse envisager l'existence d'une petite base arrière. La question, désormais centrale, est de savoir comment détecter puis neutraliser à temps de tels individus, à partir de quels signaux faibles et selon quelle procédure légale.

La figure des loups solitaires est le plus souvent invoquée abusivement. On a ainsi beaucoup dit que Mohamed Merah, le tueur de Toulouse et de Montauban, en 2012, en était un. Rien n'est pourtant moins vrai, et il a été largement démontré que Merah, dont les crimes ont d'ailleurs été revendiqués, agissait sur ordre, certes de façon autonome, mais pas sans lien. La confusion avec des tactiques mises en avant depuis près de quinze ans par les penseurs du djihad a ici été utilisée pour masquer un échec.

POLICE ET JUSTICE

Terrorisme : l'inquiétude s'installe à son plus haut niveau

Après plusieurs annulations de festivités, la plus grande braderie de Lille a été suspendue. Le principe de précaution se généralise en France

Par Julia Pascual, Olivier Faye, Geoffroy Deffrennes (Lille, correspondant), Soren Seelow et Sarah Belouezzane

Publié le 06 août 2016 à 07h15, modifié le 06 août 2016 à 15h02 · 🕒 Lecture 7 min.

« Les terroristes frapperont là où il y a une symbolique qui n'a pas encore été prise en compte », croit pour sa part une source au sein des services de renseignement, pour qui une des difficultés réside dans l'appréhension des signaux faibles. En conséquence, *« le tamis du filet se resserre beaucoup, constate Patrice Ribeiro, secrétaire général du syndicat de policiers Synergie officiers. Certains signalements n'auraient pas été pris en compte aussi sérieusement il y a un an. Ce n'est pas de l'hystérie, c'est paradigmatique. La menace est telle que les services sont sur un principe de précaution ».*

Illustration de cette vigilance accrue : un témoin a rapporté, mardi 2 août, avoir entendu une conversation dans un café faisant état d'un projet d'attentat visant Paris Plages. Si son témoignage est vite apparu peu convaincant aux enquêteurs, la Préfecture de police a tout de même décidé de le prendre en compte. « Au vu du contexte, et de la permanence de la menace, nous prenons tout au sérieux, y compris les signalements qui peuvent sembler fantaisistes », explique une source policière.



Des policiers dans les rues de Lille, le 14 juin. SHAWN THEW / EPA / MAXPPP

« Impression de surréagir »

Depuis le début de l'année, la police lyonnaise a traité près de quarante procédures pour apologie du terrorisme. Pour le commissaire Jean-Marc Rebouillat, chef de la sûreté départementale du Rhône, les infractions quotidiennes à connotations terroristes sont en augmentation, mais il convient d'analyser le phénomène avec prudence. « *Le contexte semble fournir un prétexte supplémentaire à des individus aux déviances préexistantes* », observe M. Rebouillat, pour qui l'extrême attention des autorités produit aussi un effet de loupe :

« Nous traitons tous les événements sans rien laisser passer, le travail policier doit désormais ratisser tous les signaux, ce qui peut donner l'impression de surréagir sur des faits qui, avant les attentats, auraient pu paraître banals au quotidien. »

Igor Ansoff (12 décembre 1918-14 juillet 2002), est un consultant en [stratégie d'entreprise](#) et [professeur russo-américain](#).

Biographie [[modifier](#) | [modifier le code](#)]

Igor Ansoff a d'abord été professeur d'administration industrielle au *Graduate School of Industrial Administration* du [Carnegie Institute of Technology](#).

Il a aussi été cadre supérieur chez [Lockheed](#) et à la [Rand Corporation](#).

Président de Ansoff Associate, il a été le [doyen](#) fondateur du *Graduate School of Management* de l'[Université Vanderbilt](#).

Igor Ansoff



Igor Ansoff en 1971.

Biographie

C'est en 1937 que le parcours scientifique d'Igor Ansoff a commencé, au Stevens Institute of Technology (SIT) qu'il a intégré après ses études secondaires. Après avoir obtenu sa maîtrise, le savant a commencé ses recherches doctorales en mathématiques appliquées et théorie de l'élasticité, avant de rejoindre le Senior Executive Program de l'UCL.

Diplômes en poche, Ansoff est recruté en 1948 par le département de mathématiques de la Rand Corporation, à Santa Monica (Los Angeles). Dans ce groupe de réflexion moderne, fondé deux ans plus tôt par Douglas Aircraft, fournisseur de l'armée de l'air américaine, on lui affectait des tâches purement techniques, avant qu'il ne devienne chef de projet pour cette même compagnie. En 1956, la Lockheed Aircraft Corporation le recrute pour le poste de planificateur, chargé de la diversification. Passionné, cet éminent professeur a également réalisé des travaux de recherche en faveur de plusieurs instituts pendant 17 ans.

Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals

[H. Igor Ansoff](#) [View all authors and affiliations](#)

[Volume 18, Issue 2](#) | <https://doi.org/10.2307/41164635>

Contents | Get access | Cite article | Share options | Information, rights and permissions

H. Igor Ansoff

Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals

If we could first know where we are and whither we are tending, we could better judge what to do and how to do it.

Abraham Lincoln, 1858

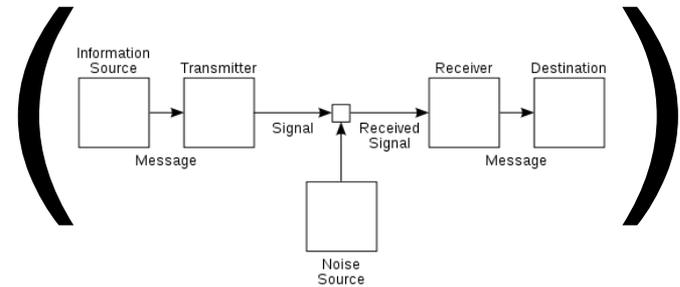
Everything (before the Arab oil embargo) is history. . . The future is a whole new game.

Irving Shapiro, Du Pont Company, 1975

Neither past experience nor academic training has prepared many younger managers for such reversal in the approach to business planning and operation.

crisis highlighted the danger of strategic business surprises. But such surprises had overtaken numerous firms, one by one, from the early 1950s—enough of them to provide material for a *Fortune* book titled *Corporations in Crisis*.

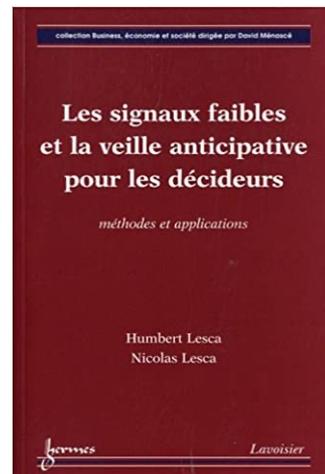
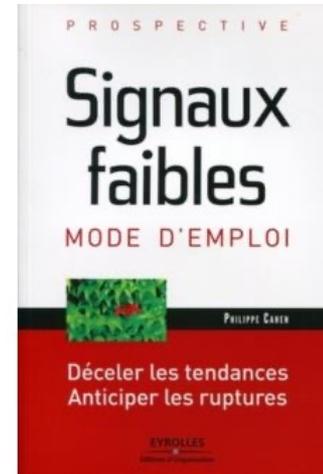
In the aftermath, it was argued that these corporations were caught unaware because they lacked modern forecasting and planning systems. But in the 1970s, a number of the firms were



Les signaux faibles : du mythe à la mystification

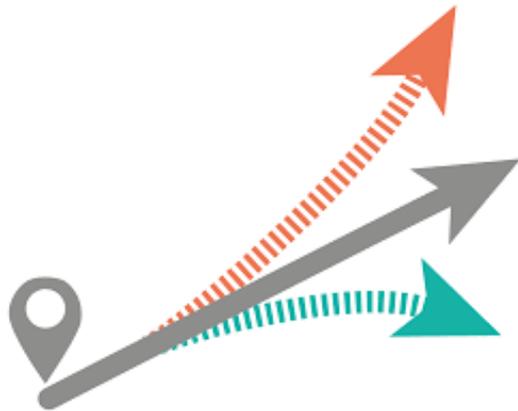
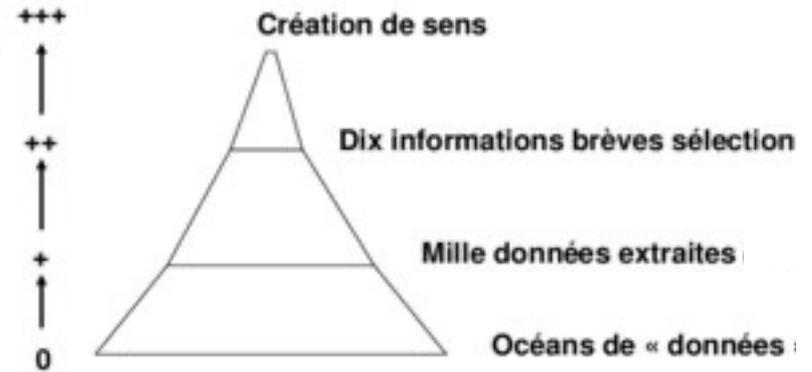
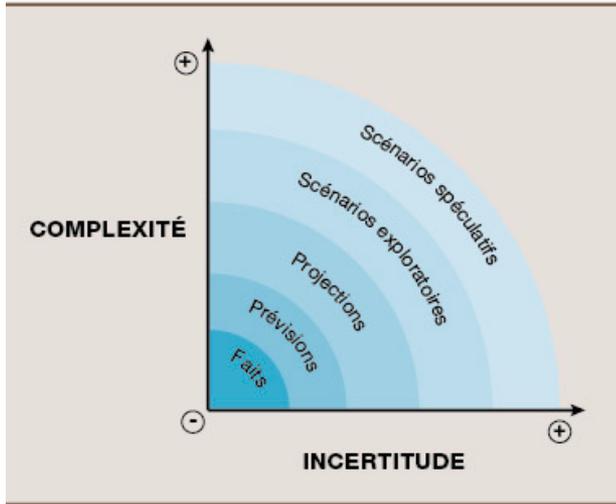
- ▶ Ansoff (1975) : le signal faible pour anticiper toute « surprise stratégique »
 - ▶ Le signal faible est présenté comme une nécessité pour éviter les risques : levier de la peur
 - ▶ Ansoff et Mac Donnell (1984) : « *Un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée, si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'évènement nouveau.* »
 - ▶ Plus des signes que des signaux (S. Blanco, 1998) ?
 - ▶ Une question d'interprétation plus que de détection
 - ▶ Le signal faible est paradoxal (P. Cahen, 2011) et « performatif » depuis ses débuts
 - ▶ Il répond à une intentionnalité
 - ▶ Il part du postulat qu'un événement aura lieu quoi qu'il arrive
 - ▶ Il représente un idéal voire une croyance plus qu'un élément factuel
-

Les signaux faibles : du mythe à la mystification



Les signaux faibles : du mythe à la mystification

Formes prospectives représentées dans un plan incertitude-complexité



Les signaux faibles : du mythe à la mystification



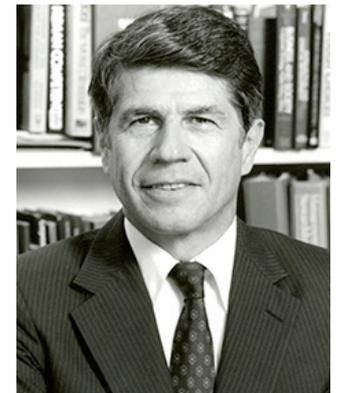
<https://youtu.be/hv9gV6rWosE>

Comment en est-on arrivé là ? Un peu d'histoire...



1967. Joseph Aguilar (1932 – 2013)

Joseph Aguilar ouvre le champ de l'observation systématique et méthodique par les organisations de leur environnement socio-économique (« *Scanning the Business Environment* »). La notion de veille (bientôt « *competitive intelligence* ») prend ici ses racines académiques et elles sont fondamentalement intégrées au discours sur la stratégie d'entreprise (du moins aux Etats-Unis !).



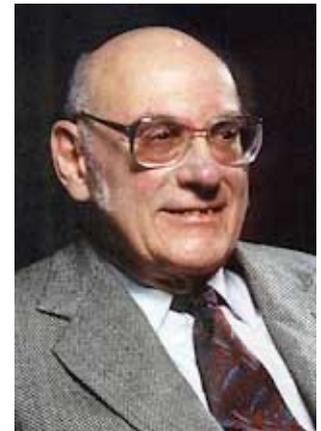
Harvard Business School

1967... toujours... Harold Wilensky (1923-2011)

Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry (New York, Basic Books),

Wilensky y pose les deux grandes problématiques de l'intelligence économique :

- ▶ Les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel ;
- ▶ L'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

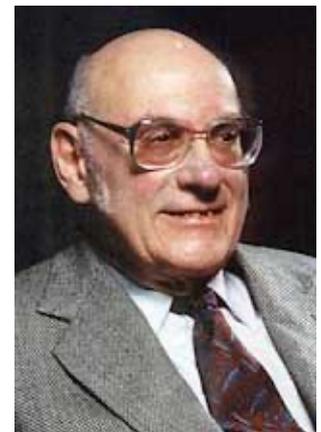


Berkeley University

1967... toujours... Harold Wilensky (1923-2011)

Chez Wilensky, l'intelligence est entendue comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques.

Mais attention ! Pour l'auteur américain, il ne s'agit pas d'un processus d'accumulation d'informations mais plutôt de production de connaissances, par les gouvernements et les industriels, et quand nécessaire, dans le cadre de stratégies collectives. Et le véritable levier concurrentiel et stratégique se trouve dans les compétences d'interprétation (« *interpretation skills* ») quand les principaux obstacles sont les rigidités organisationnelles (hiérarchisation et bureaucratisation en particulier).



Berkeley University

1975 : Igor Ansoff (1918-2002)

A la suite d'Aguilar et de Wilensky mais sans doute avec une postérité plus importante, **Igor Ansoff, praticien et universitaire considéré par beaucoup comme le père de la stratégie moderne publie en 1975 un article qui positionne la question des signaux faibles dans l'optique du management stratégique.**

(« *Management Strategic Surprise by Response to Weak Signals* »).

La veille ne consiste pas simplement à scruter l'écran d'un radar mais bien à adopter une vision proactive de l'évolution de l'environnement.

Carnegie Institute of Technology



80's : 2 piliers de l'analyse stratégique

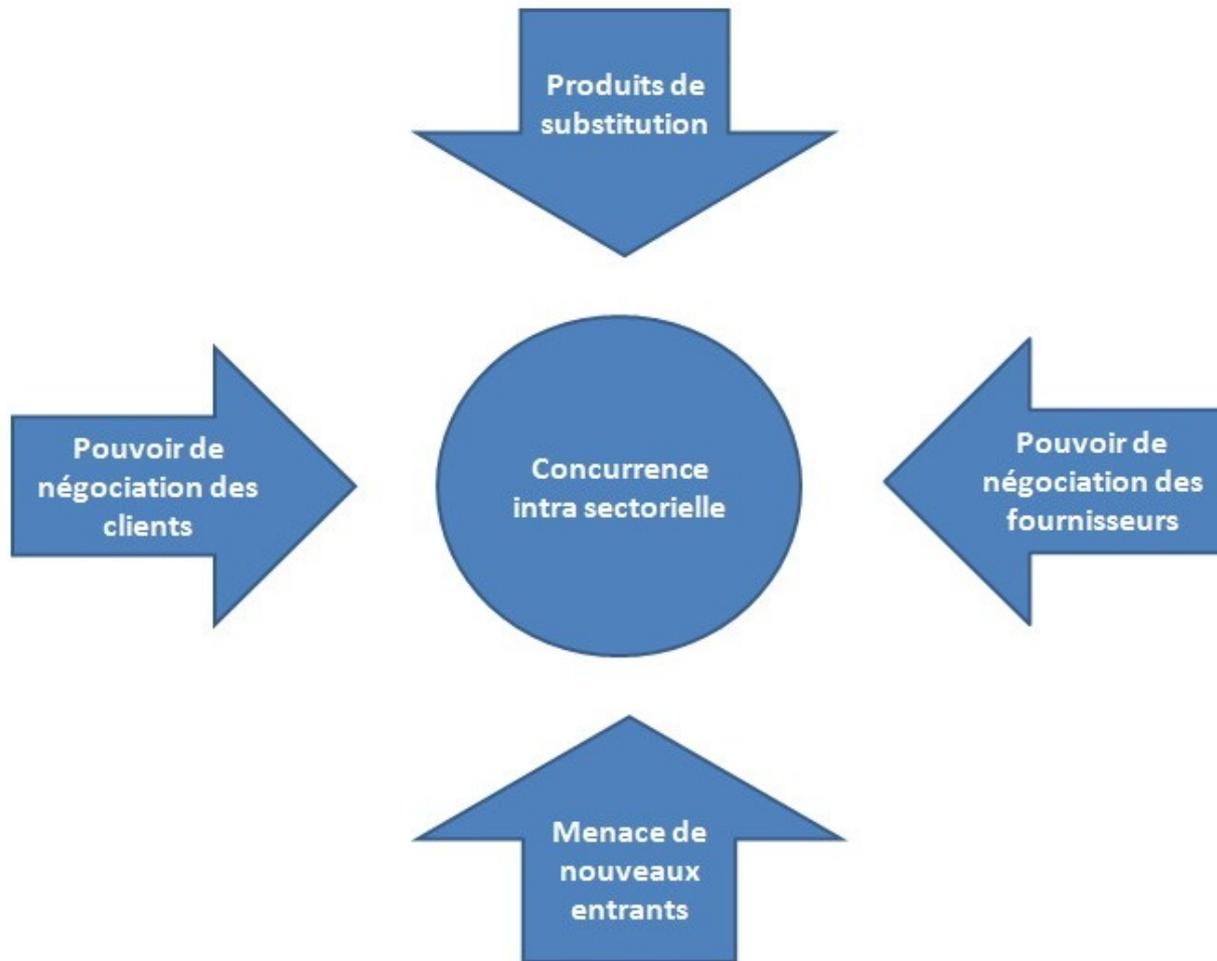


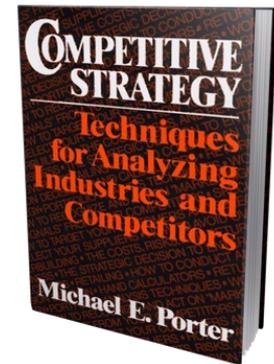
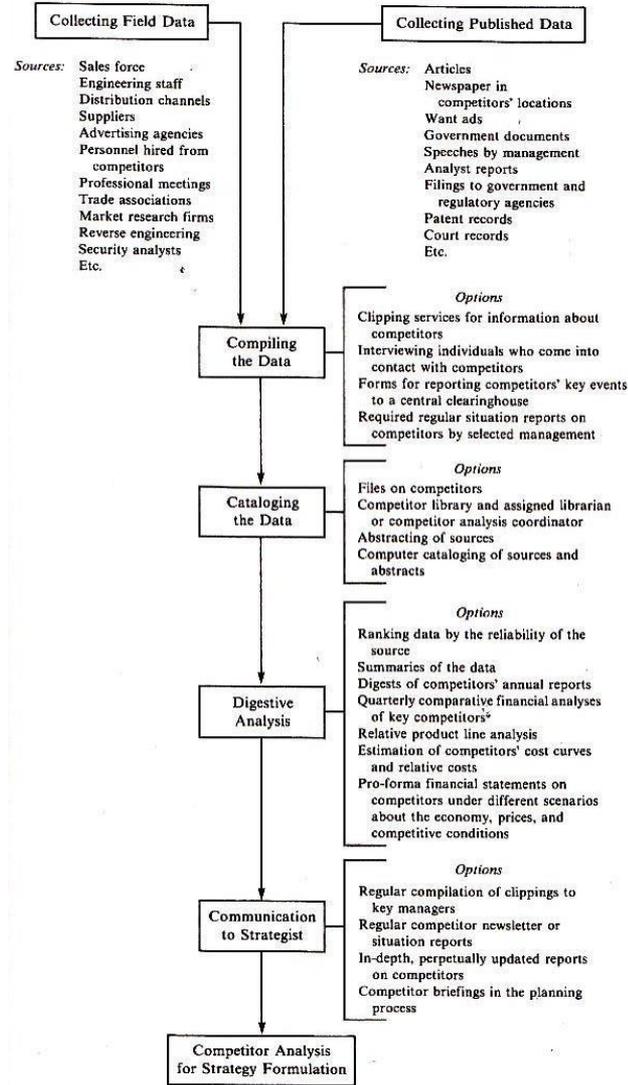
80's : 2 piliers de l'analyse stratégique

- ▶ **Michaël Porter** : matrice de l'intensité concurrentielle en cinq facteurs (concurrence interne au secteur, pression exercée par les fournisseurs, pression exercée par les clients, risque de nouveaux entrants, menace opérée par les produits substitut), d'un ensemble de stratégies génériques (concentration, domination par les coûts, différenciation). **C'est d'ailleurs à Michaël Porter qu'on attribue l'honneur d'avoir véritablement lancé la notion d'intelligence économique (*competitive intelligence*) lors d'une conférence à l'université d'Harvard en 1986 (Juillet, 2004b)**. La première partie de son ouvrage *Competitive Strategy* (The Free Press, 1980) fait une large part au système de renseignement sur la concurrence.

Harvard Business School









© 2000-2001
Tous droits réservés
www.lesdessins.com

© 2000-2001
Tous droits réservés
www.lesdessins.com

Types de veille et thèmes à surveiller

Veille technologique	Evolutions des technologies, méthodes, normes, ... Avancées fondamentales, cartographie des experts, etc. Perception de l'entreprise par le monde de la recherche,...
Veille concurrentielle	Stratégies, accords, rachats, alliances, ... Evolution de l'actionnariat Ressources technologiques, financières, humaines, politique de R&D, ... Contrats, nouveaux clients, certifications, ... Perception de l'entreprise par ses concurrents.
Veille commerciale	Actualité des clients, stratégies, besoins, santé financière, réseaux de distribution, méthodes commerciales, etc. Perception de l'entreprise par ses clients...

Types de veille et thèmes à surveiller

Veille juridique	Débats parlementaires, Lois et décrets (application), réglementations, jurisprudence, normes, règles déontologiques, labels, etc. Perception de l'entreprise par les pouvoirs législatif, réglementaire, juridique, ...
Veille marketing	Evolutions quantitatives de son marché (parts de marché, volumes, besoins), acteurs (directs et indirects, ex. prescripteurs), innovations, « ruptures », etc. Perception de l'entreprise par le marché, les prescripteurs,...
Veille achat	Actualité des fournisseurs, santé financière, technologique, tarifs, alliances, nouveaux produits, etc. Perception de l'entreprise par les fournisseurs.

1994 : le rapport Martre

Commissariat Général du Plan

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES

Travaux du groupe présidé
par Henri Martre

La Documentation Française

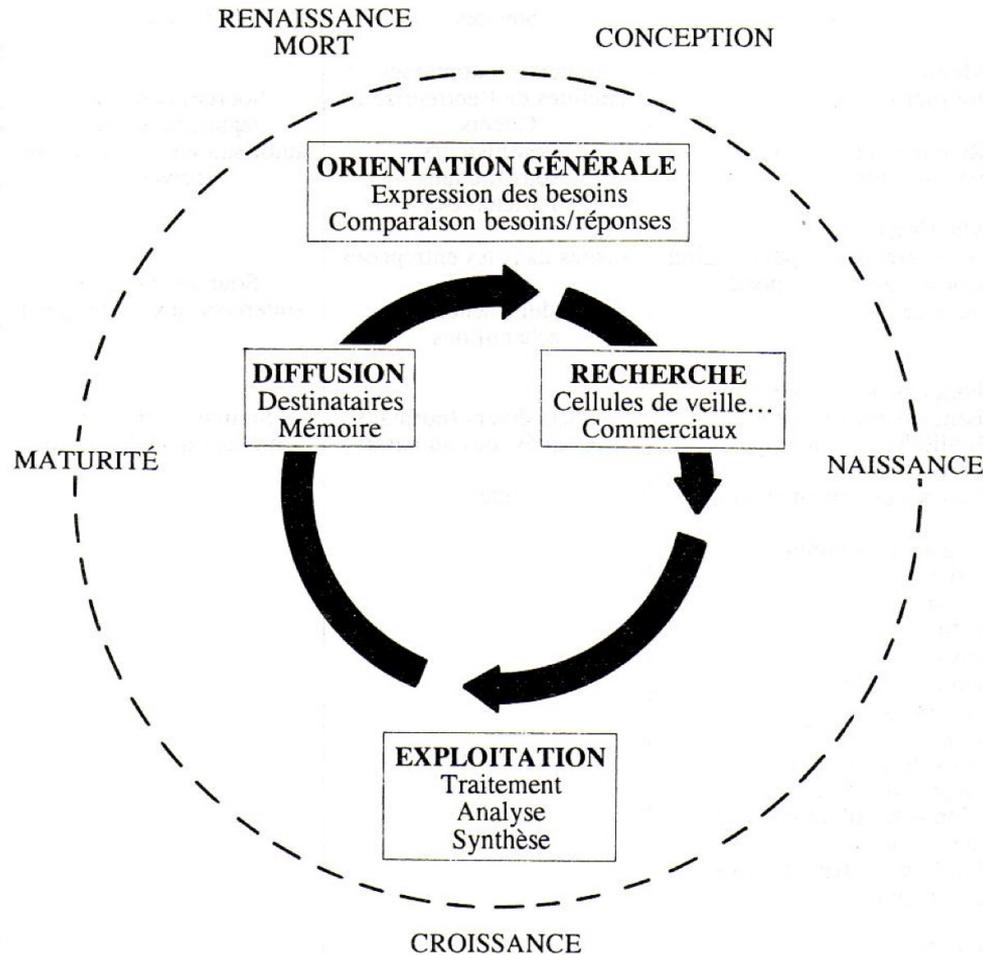
L'intelligence économique : définition complète

« **L'information utile** est celle dont ont besoin les différents niveaux de **décision** de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s'ordonnent en un **cycle ininterrompu**, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. »

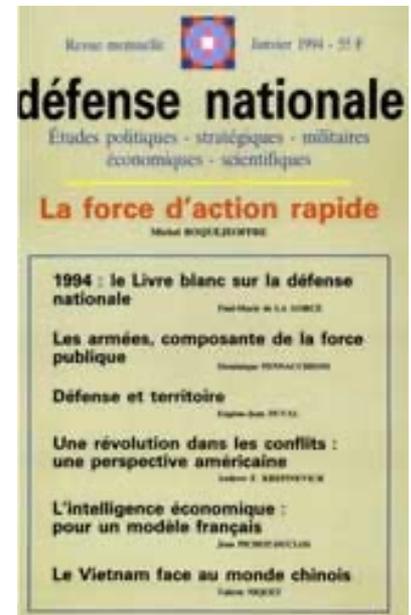
Rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises*,
Commissariat général du Plan, groupe de travail présidé par Henri Martre, 1994.

Le cycle de l'information (une approche systémique)

(Tableau n°3)



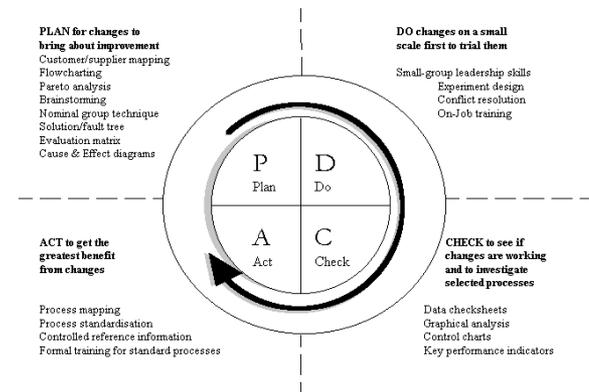
© Intelco (ce tableau est la propriété intellectuelle d'Intelco).



Le succès du cycle du renseignement : séduire et rassurer

Séduire et rassurer (engagement et contrôle) est bien la force du cycle du renseignement :

- S'il séduit, c'est parce qu'il vient d'un **univers mythique** et n'est accessible qu'aux initiés (Le monde du renseignement).
- S'il rassure, c'est parce qu'il donne au décideur **l'impression de pouvoir maîtriser l'organisation** de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information stratégique.

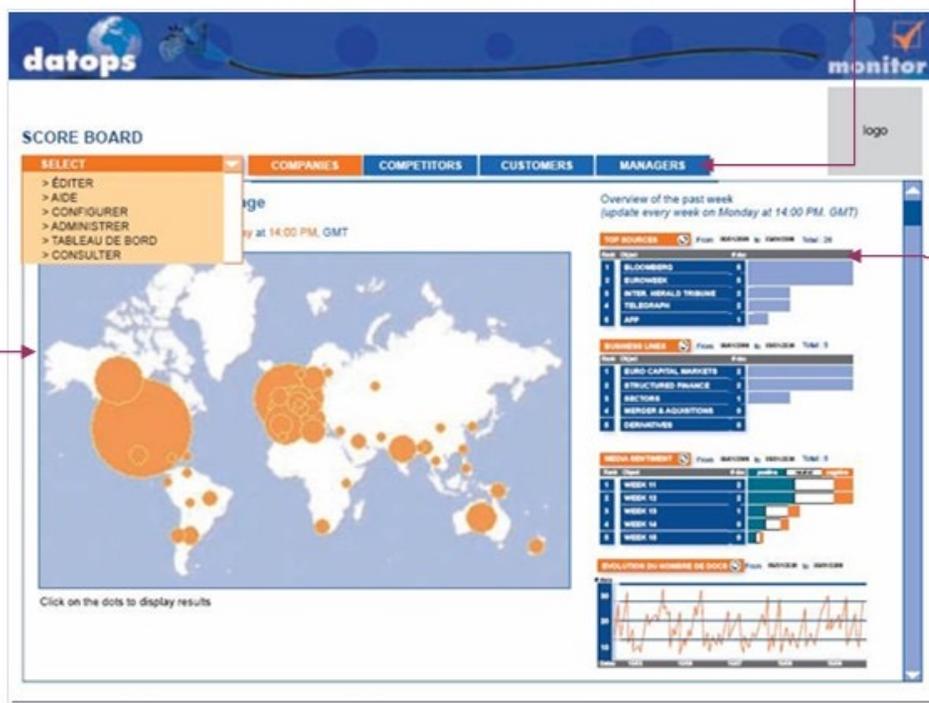


Les signaux faibles : du mythe à la mystification

- ▶ Un véritable « marché » du signal faible se développe : logiciels, prestations, conférences, formations...
 - ▶ Il repose sur des conventions établies : le signal existe, seuls certaines procédures permettent de l'identifier, le recours à des dispositifs techniques et managériaux spécifiques est nécessaire
 - ▶ Le développement des « Big Data » ajoute de nouvelles conventions :
 - ▶ Plus le volume est grand, plus les informations partielles sont identifiables
 - ▶ Politique des grands nombres et raison statistique (Desrosières)
 - ▶ Puissance de calcul et traitement automatisé
 - ▶ Le croisement des signaux faibles et de grands volumes de données relance le mythe de la prédictibilité des actions d'un individu ou d'un groupe
-

Les plateformes professionnelles de veille

- Traitement de plusieurs milliers de documents par jour,
- Détection automatique et immédiate des sujets émergents,
- Suivi des tendances,
- Mise à jour dynamique des tableaux de bords,
- Accessibilité et disponibilité permanente en ligne (24h/7j).



Plusieurs tableaux de bord dédiés et adaptés à chaque type d'utilisateur : managers, commerciaux, ingénieurs, techniciens...

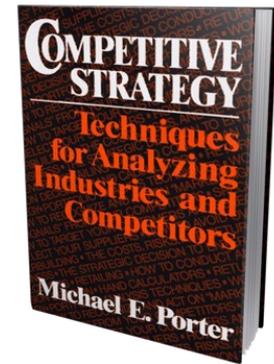
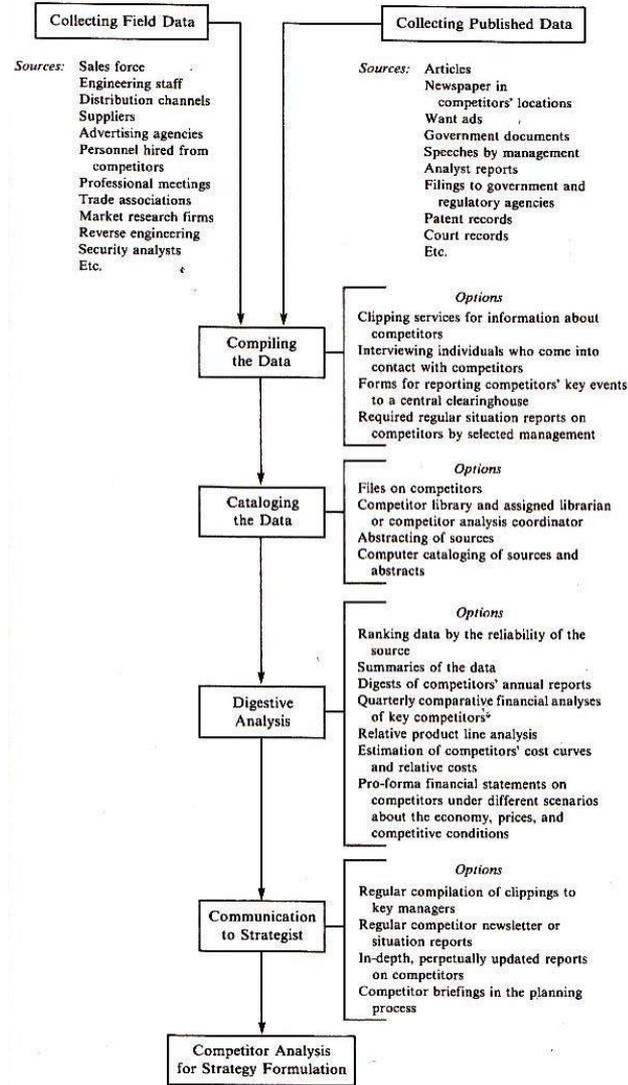
Accès rapide aux documents par les interfaces dynamiques (graphiques cliquables)

Visualisation ergonomique rapide des flux d'informations

Des outils et des hommes, leaders en Intelligence Corporate

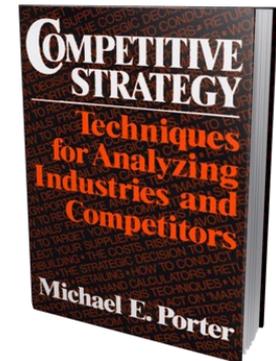
En cliquant sur l'un des thèmes ou sous-thèmes, la liste des documents correspondants s'affiche dans le cadre central. Le point situé devant le thème (ou sous-thème) sélectionné devient rouge.

S'affiche également la liste des entreprises les plus citées dans les documents correspondants (liste et nombre d'entreprises affichées paramétrables).



IE & communication : le nécessaire retour aux sources...

- ▶ « Whatever the level of sophistication, **the importance of the communication function cannot be stressed enough**. Gathering data is a waste of time unless they are used in formulating strategy, and creative ways must be devised to put these data in concise and usable form to top management. »
- ▶ « Whatever the mechanism chosen for competitor intelligence gathering, there are benefits to be gained from one that is formal and involves some documentation. It is all too easy for bits and pieces of data to be lost, and the benefits that come only from combining these bits and pieces thereby foregone. Analyzing competitors is too important to handle haphazardly. »







La Rochelle/Ré

INTERDICTION DES SACS PLASTIQUES

Surfilm et Ecofrance digèrent mal la loi



Échouer mille fois pour la suppression des sacs plastiques dans le grande distributeur. Les députés votent, mais l'interdiction des poches plastique non biodégradables au 1^{er} janvier 2010 ne fait pas de deux envoyés spéciaux... Surtfilm à Surgères et Ecofrance à Melle + n.az.

L'ACTUALITÉ EN CHARENTE-MARITIME

ENVIRONNEMENT. La loi interdisant l'utilisation des sacs et poches plastiques non biodégradables d'ici au 1^{er} janvier 2010 ne fait pas de deux heureux

« C'est un délire complet ! »



« C'est un délire complet ! »... Les députés ont voté la loi interdisant l'utilisation des sacs et poches plastiques non biodégradables d'ici au 1^{er} janvier 2010. Mais les industriels du secteur, comme Surtfilm et Ecofrance, ne sont pas satisfaits de cette décision. Ils considèrent que cette loi est une entrave à leur activité et qu'elle va entraîner une augmentation des prix pour les consommateurs. Ils ont même menacé de faire appel de cette loi.

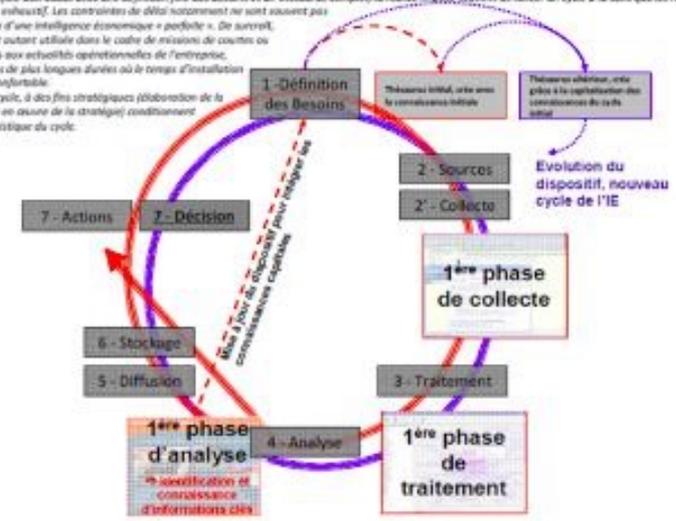
« Qu'est-ce qu'on attend pour faire du tri sélectif ? »



« Qu'est-ce qu'on attend pour faire du tri sélectif ? »... Les députés ont voté la loi interdisant l'utilisation des sacs et poches plastiques non biodégradables d'ici au 1^{er} janvier 2010. Mais les industriels du secteur, comme Surtfilm et Ecofrance, ne sont pas satisfaits de cette décision. Ils considèrent que cette loi est une entrave à leur activité et qu'elle va entraîner une augmentation des prix pour les consommateurs. Ils ont même menacé de faire appel de cette loi.

Le processus itératif du cycle de l'IE

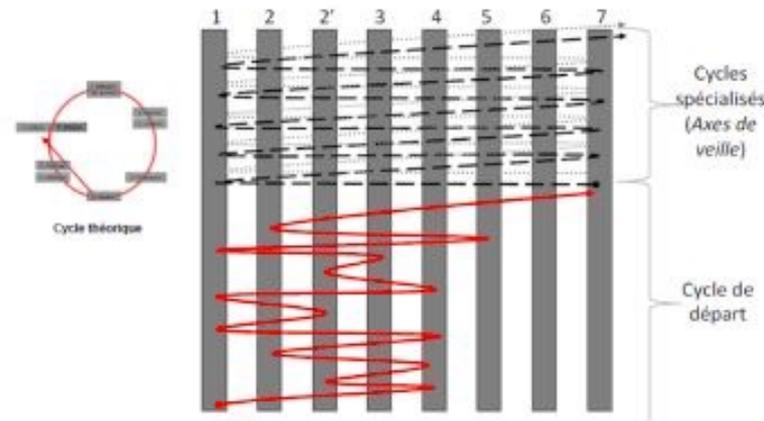
Si la théorie enseigne qu'un cycle doit début avec une définition fine des besoins et un thésaurus complet, la réalité impose souvent de lancer un cycle d'IE sans que les résultats de cette première paraissent exhaustifs. Les contraintes de délai notamment ne sont souvent pas compatibles avec cette vision d'une intelligence économique « parfaite ». De surcroît, l'intelligence économique est surtout utile dans le cadre de missions de court ou moyen terme, rattachées aux activités opérationnelles de l'entreprise, que dans le cadre de missions de plus longues durées où le temps d'installation du dispositif peut être plus confortable. L'exploration envisagée du cycle, à des fins stratégiques (élaboration de la stratégie) ou tactiques (mise en œuvre de la stratégie) conditionnent également l'organisation logistique du cycle.



Le cycle réel de l'intelligence économique

L'intelligence économique n'a ni de début ni de fin. Les étapes du cycle de l'information s'enchaînent de manière logique au sein même de la théorie. Dans la réalité, la mise à jour des étapes initiales pour tenir compte des informations structurelles collectées, et analyses lors des étapes ultérieures nécessite un effort continu incessant. C'est pourquoi la réalité du dispositif qui permet de mettre en œuvre des cycles de veille organisés et ordonnés, ce que l'on examine traditionnellement par « axes de veille ».

Au final, les capacités techniques de veille (recherche, abstraction, persévérance, rigueur, etc.) sont autant plus importantes que ses compétences (capacité de recherche, maîtrise des outils, etc.). C'est la qualité de « veiller » à jongler entre des réflexes et techniques propres à chaque étape qui permettra une mise en œuvre opérationnelle réussie d'une démarche de veille.



La première menace est la non-intelligence

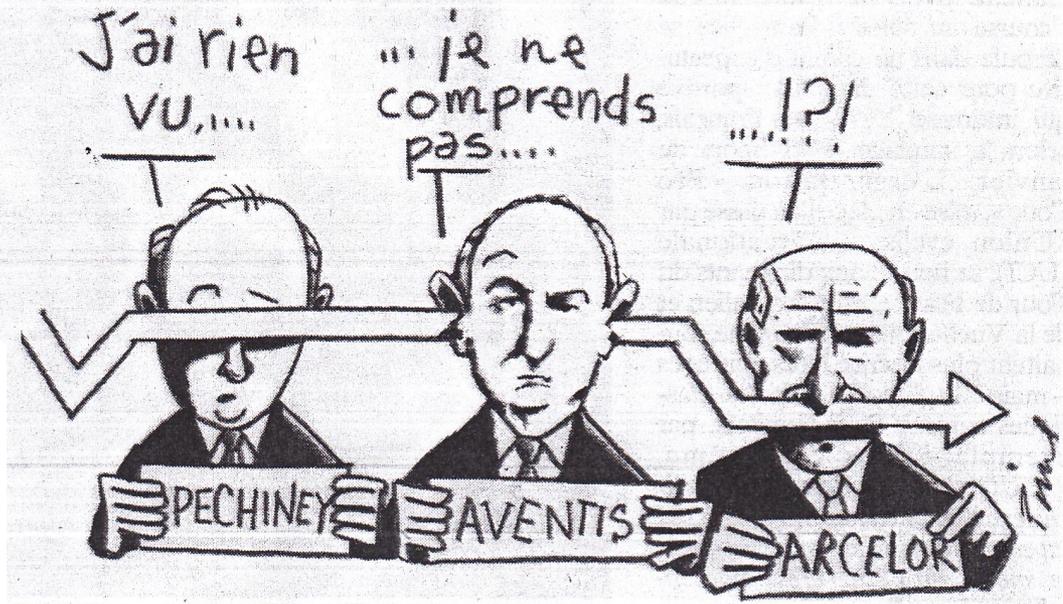


La compétition économique est trop rude pour que nous nous voilions la face, que nous n'écoutions pas et que nous ne communiquions pas.

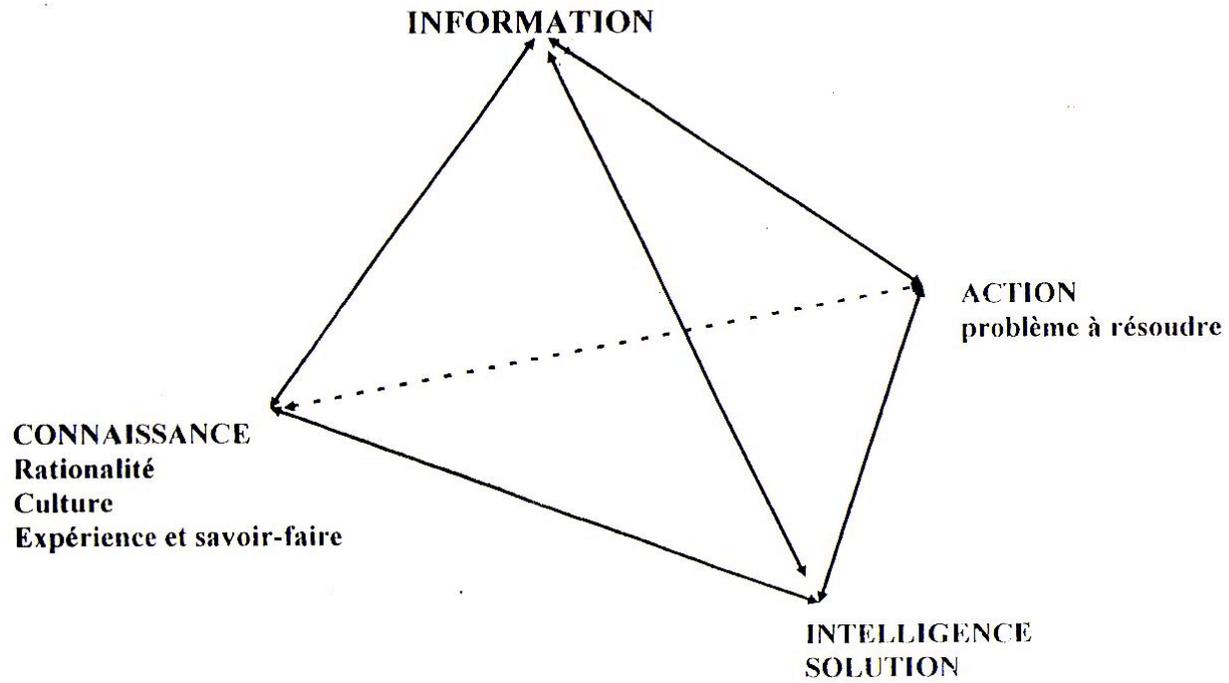
L'ANALYSE DE
GILLES COVILLE

Les aveugles, les sourds et les muets du CAC 40

Pechiney, Aventis, Arcelor : pour la troisième fois, un ténor du CAC 40 se fait prendre par surprise. L'impression de déjà-vu est telle qu'elle en devient gênante. Chacune des trois cibles était d'autant moins préparée à une telle éventualité que leur président respectif n'y croyait pas lui-même. Les trois attaquants faisaient pourtant partie du paysage quotidien, tout en étant dotés chacun de dirigeants ambitieux dont il aurait été logique de se méfier.



PENSER L'ACTION



Données – information – connaissance... intelligence

Données	Mise en capsule	Bruit <i>émis</i>
Information	Mise en forme	Signe <i>perçu porteur de sens</i>
Savoir	Mise en stock	Réservoir <i>instantané</i>
Connaissance	Mise en flux <ul style="list-style-type: none">• Co-naissance• Connaît – sens	Projet <i>savoir utiliser</i>
Communication	Mise en réseau	Partage <i>savoir persuader</i>
Intelligence ¹¹	Mise en influence	Résultat <i>savoir obtenir</i>



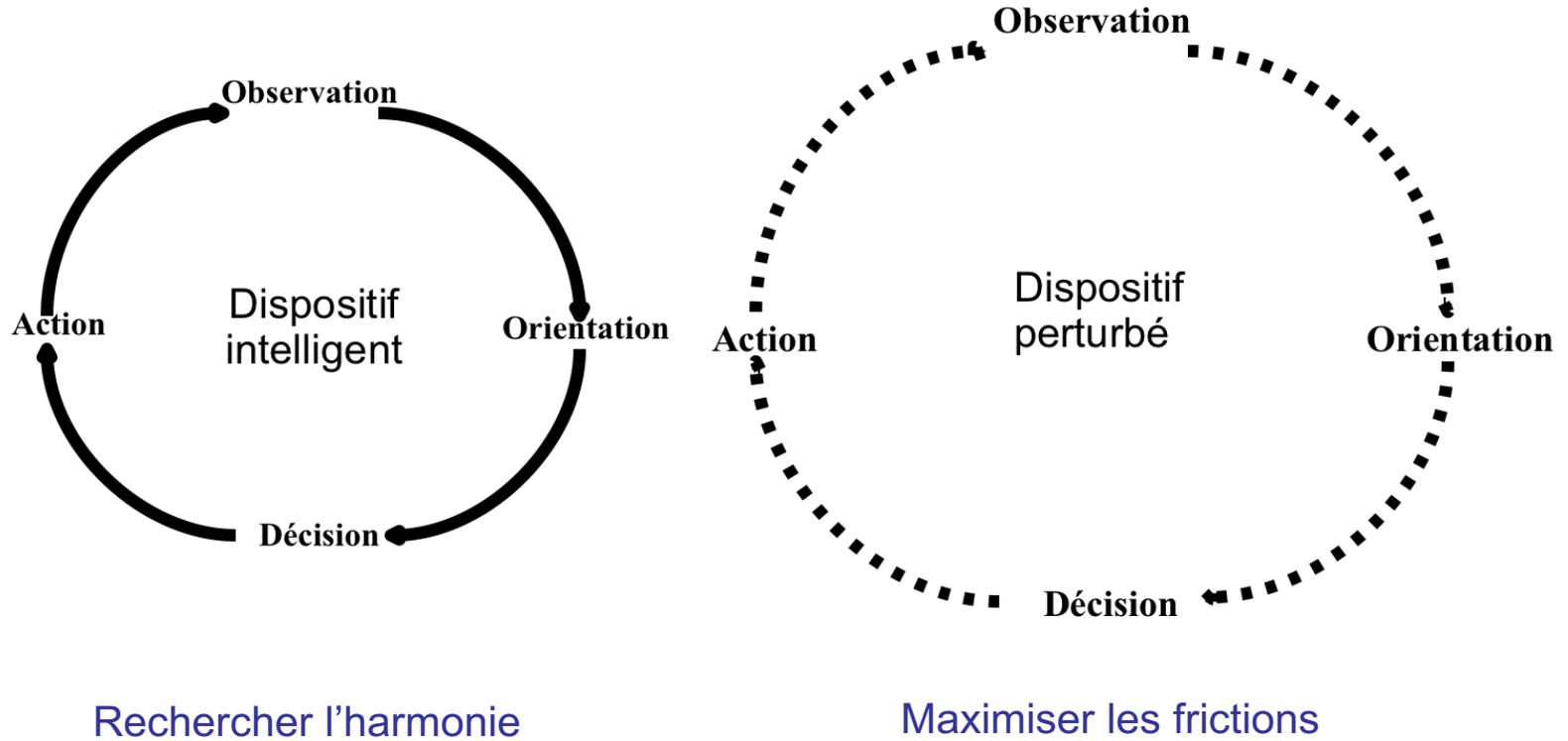
L'intelligence : un avantage relatif

L'intelligence des uns fait la paralysie des autres... et réciproquement !



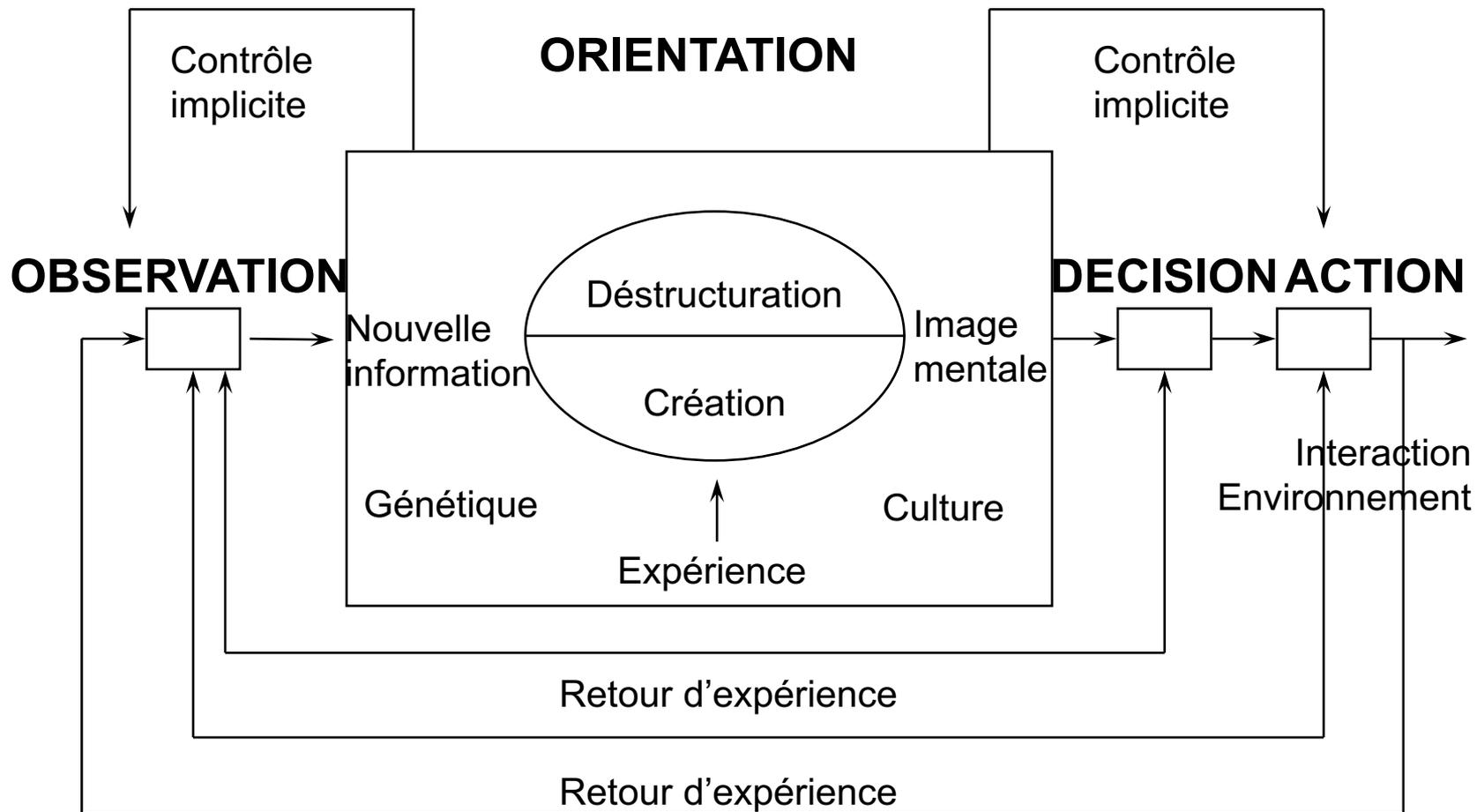
↳ **Organiser et systématiser**

La boucle OODA ou l'intelligence comme avantage relatif

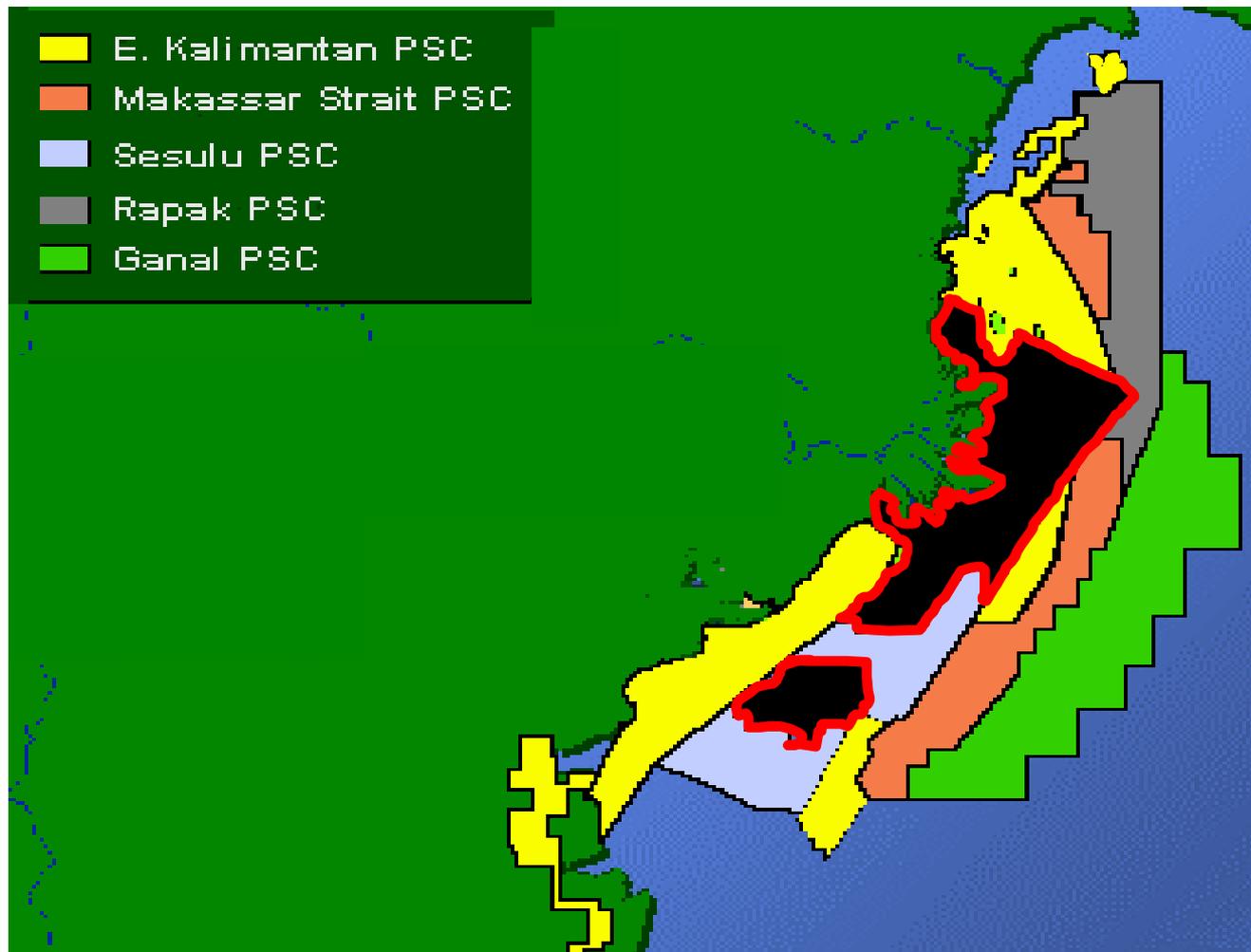


- Minimiser les frictions à l'intérieur de son propre camp par l'initiative et l'harmonie.
 - Maximiser la friction chez son adversaire grâce à l'emploi de réponses diversifiées et rapides.
-

La boucle OODA ou l'analyse replacée au cœur de la dynamique d'IE



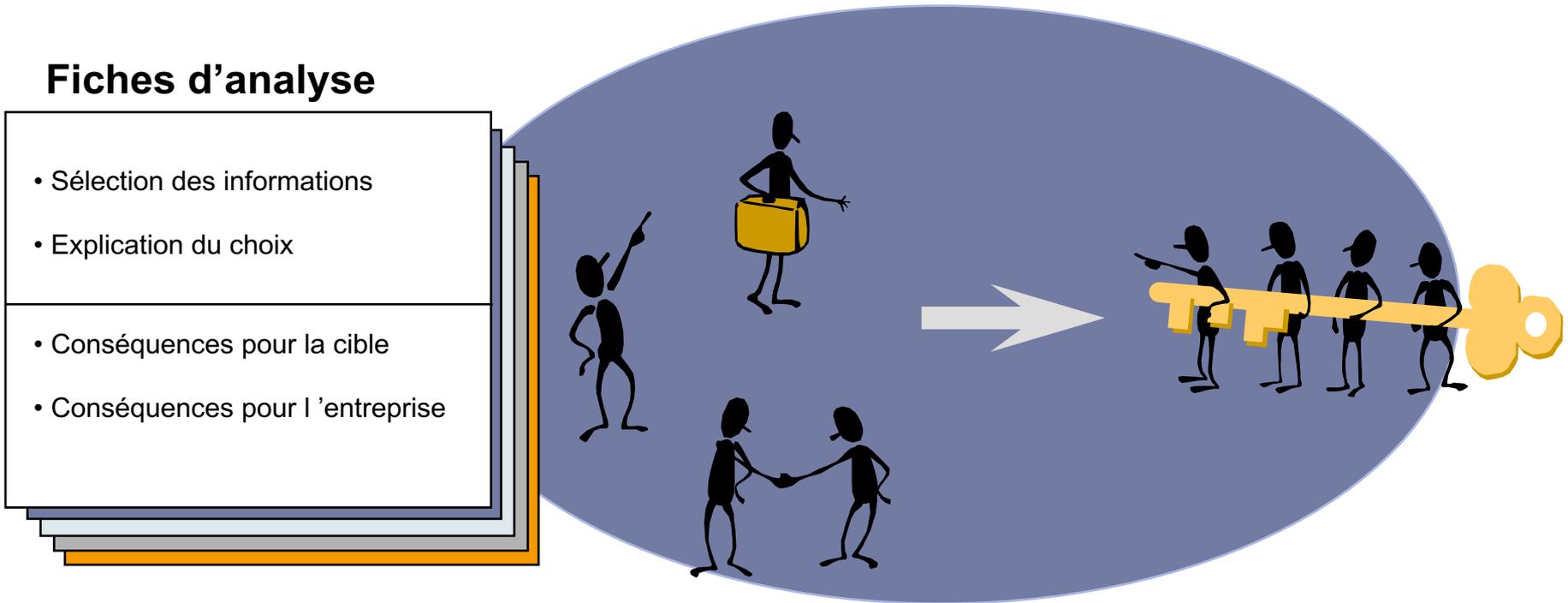
Et si on traitait déjà les « signaux forts » ?



Traitement & analyse

Fiches d'analyse

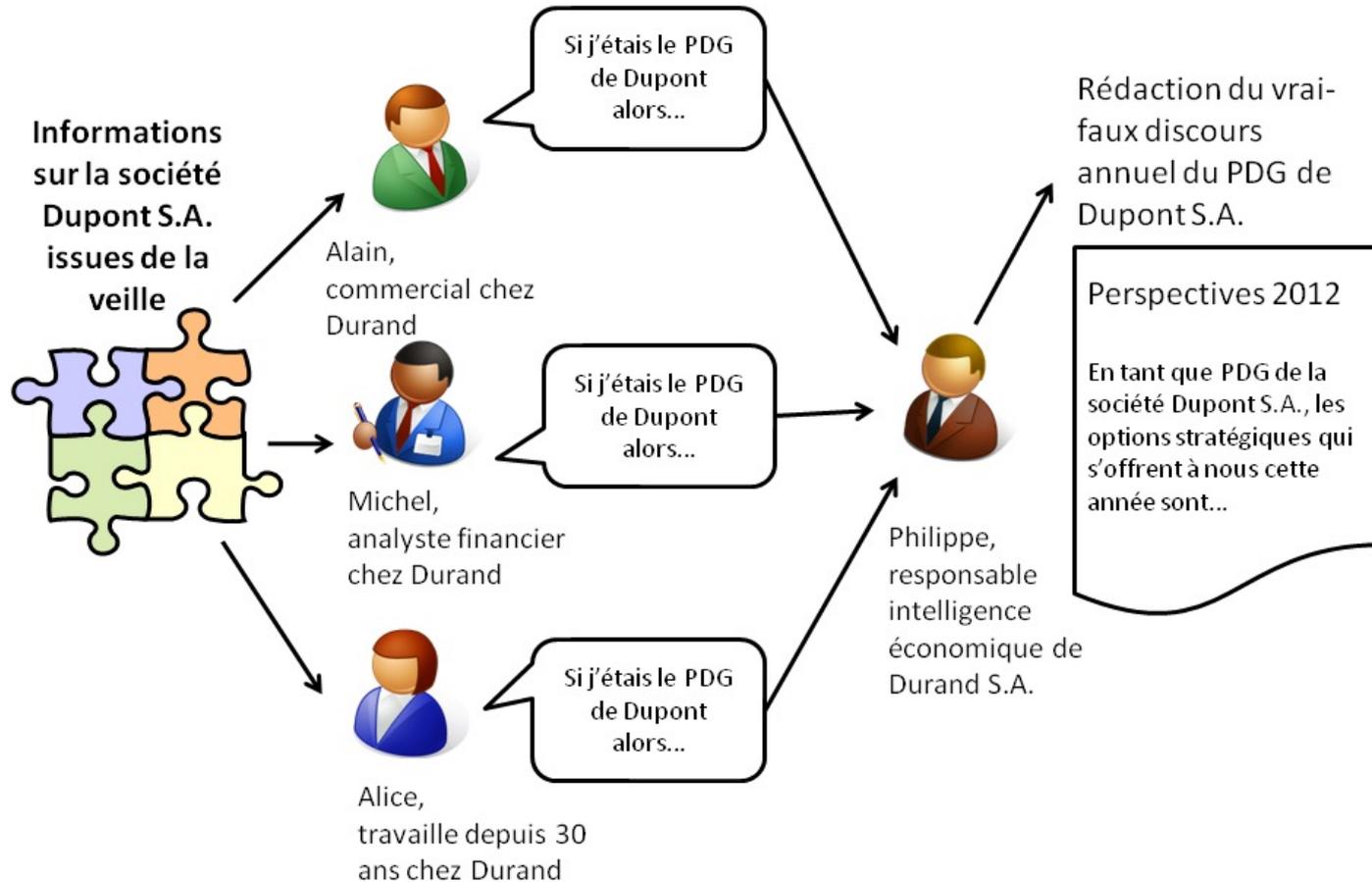
- Sélection des informations
- Explication du choix
- Conséquences pour la cible
- Conséquences pour l'entreprise



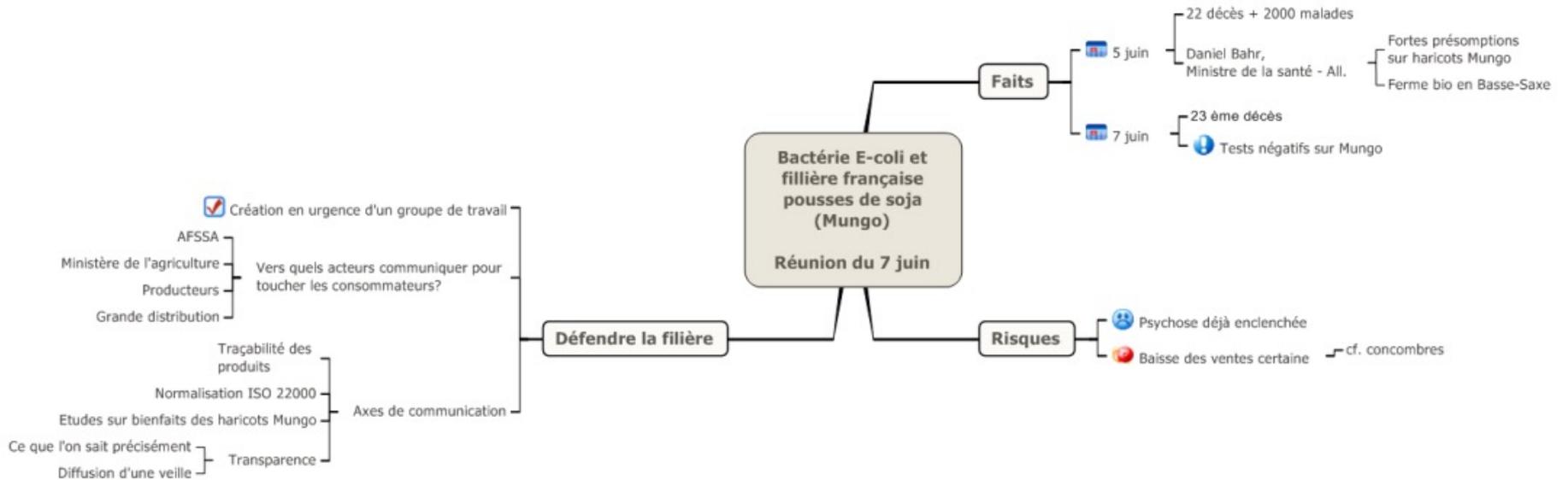
BIAIS DE DÉTECTION	DÉFINITION DE STARBUCK ET MILIKEN	INTÉRÊT
Biais juridictionnel	Donner trop d'attention à des signaux propres à son propre parcours, sa propre industrie.	Construire la réflexion stratégique dans la « pluri-juridiction » pour éviter ce biais.
Biais « progressiste »	Donner trop d'attention à ce qui change, en oubliant la signification stratégique de ce qui ne change pas (hypothèses nulles non étudiées).	Bien évaluer l'hypothèse nulle (et ses conséquences) avant d'assumer un changement.
Biais de familiarité	Donner trop d'attention aux signaux qui proviennent de sources familières, c'est-à-dire rejeter l'information pour le caractère impertinent de la source.	Demander à des tiers de juridiction différente s'ils pensent que le fait détecté est bien incongru.
Biais d'attente	Donner trop d'attention à ce que l'on espère, ou que l'on croit advenir : se conformer à nos attentes.	Lister les attentes, et s'en servir de référent pour ensuite les questionner une à une.
Biais de contextualité	Donner trop d'attention aux signaux qui ont du poids dans le contexte actuel, c'est-à-dire oublier l'évolution de ce contexte.	Mettre de côté l'actualité par un point d'ancrage dans un horizon plus lointain, mais pas trop éloigné.

D'après William H. Starbuck & Frances J. Milliken « Challenger : Fine-Tuning the odds until something breaks », *Journal of Management Studies*, Vol. 25, Issue 4, July 1988.

Se mettre à la place de l'Autre



L'analyse collective et le Mind Mapping



Les faits rien que les faits ?



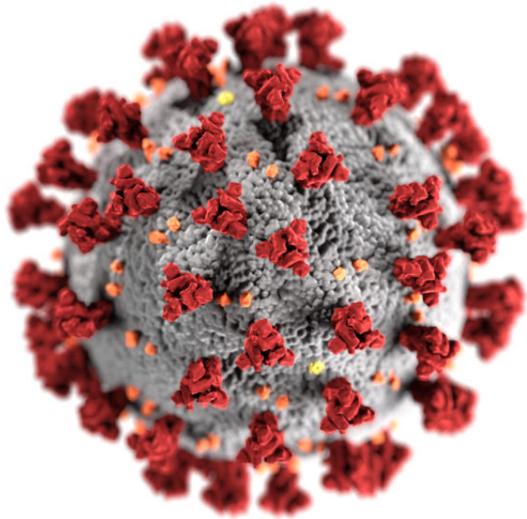
Que voyez-vous ?

« Self deception »

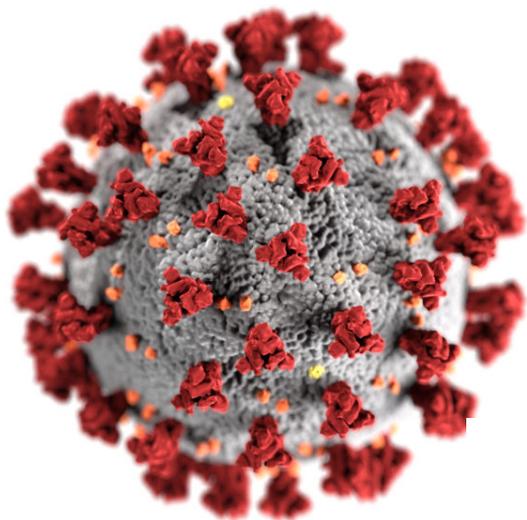
Penser contre soi-même / Chercher le diable dans le détail / Penser « l'impensable »



Prévoir et anticiper...



Prévoir et anticiper...



Défense et Sécurité nationale

LE LIVRE BLANC

préface de
Nicolas Sarkozy
Président de la République



Pandémie massive à forte létalité

Une pandémie est une épidémie touchant un grand nombre de personnes, dans une zone géographique très étendue dont la population n'a pas développé de défense immunitaire. De nouveaux virus rémanents apparaissent, au rythme moyen d'un virus tous les deux ans, et se transmettent avant que les moyens de prophylaxie et de traitement soient trouvés et diffusés.

Sur les quinze années à venir, l'apparition d'une pandémie est plausible. Quelle qu'en soit l'origine (naturelle ou malveillante), le traitement de ses conséquences serait identique, du point de vue de la protection de la population.

La cinétique d'une pandémie à forte contagion et à forte létalité s'étendrait sur une durée de quelques semaines à quelques mois, en plusieurs vagues, qui seraient elles-mêmes espacées.

Par son ampleur, sa durée, son extension géographique, son caractère indiscriminé, une telle crise est de nature à remettre en cause le fonctionnement normal de la vie nationale et des institutions. Les conséquences impliqueraient une mobilisation et une coordination élevées de moyens tant civils que militaires, nécessitant une planification aussi poussée que possible.

Ce scénario aurait évidemment une importante dimension européenne et internationale.

L'objectif premier étant d'éviter le développement pandémique, *le premier volet de la stratégie porte sur la connaissance et l'anticipation et simultanément sur la prévention.* Il comporte l'orientation du système de veille et d'alerte sanitaires, un effort continu de recherche, de développement et de production de produits de traitement, la planification de la vie nationale en situation de pandémie, la sensibilisation précoce de la population, la formation des intervenants et leur entraînement par des exercices, la constitution de stocks nationaux correspondant aux principaux risques sanitaires, enfin une contribution à l'action des agences internationales compétentes.

En cas de déclenchement de la pandémie, il s'agit d'empêcher que la crise sanitaire ne dégénère en crise humanitaire, économique, sécuritaire, voire institutionnelle. Les pouvoirs publics devront s'attacher à la fois au traitement de la cause, par une action sanitaire d'ensemble, et au traitement des conséquences sur la société et les institutions.

Pour ce qui est de la lutte contre la pandémie elle-même, les mesures d'ordre sanitaire comportent l'organisation du dispositif de soins et la prise en charge des malades dans les conditions les plus appropriées à la nature de l'agent. Cette organisation mobilisera tout le personnel soignant compétent ainsi que les infrastructures hospitalières.

... mais encore faut-il voir...

En Chine, une bactérie s'échappe d'un laboratoire et contamine plusieurs milliers de personnes

Plus de 3 000 personnes ont été infectées par une bactérie responsable de la brucellose. Elle se serait échappée d'une usine de vaccins en 2019 mais les autorités avaient, jusque-là, caché l'ampleur des contaminations.

 Ouest-France
Publié le 17/09/2020 à 18h05



Dans un laboratoire en Chine, le 14 février 2020 (photo d'illustration). | REUTERS

C'est un média chinois en ligne installé à Shanghai, *Pengpai*, qui a révélé l'information : plusieurs milliers de Chinois auraient été infectés par une bactérie à Lanzhou, dans le nord du pays, à cause d'une fuite dans un laboratoire. L'incident aurait eu lieu le 24 juillet 2019 précise [Courrier International](#).

... et vouloir savoir !

Covid-19. Et si le pangolin avait été accusé à tort d'avoir transmis le coronavirus ?

Cela fera bientôt un an que le nouveau coronavirus a fait son apparition à Wuhan, en Chine. Le pangolin a souvent été cité comme étant à l'origine de la transmission du Covid-19, mais les chercheurs n'en savent toujours pas avec certitude les raisons.

 Ouest-France
Publié le 31/10/2020 à 17h14



Le pangolin a souvent été montré du doigt comme étant la cause de l'apparition du coronavirus en Chine. | ROSLAN RAHMAN/AFP

Il a longtemps été soupçonné d'avoir joué un rôle majeur dans la transmission du nouveau coronavirus à l'espèce humaine. Mais [le pangolin](#) ne serait peut-être pas [à l'origine du Covid-19](#). [C'est ce que révèle un article de LCI.](#)

... et de le faire savoir !

Figaro Live > Le Covid-19 «très probablement provoqué» par une fuite d'un laboratoire chinois, selon le renseignement américain



Le Covid-19 «très probablement provoqué» par une fuite d'un laboratoire chinois, selon le renseignement américain

Un nouveau rapport du renseignement américain penche en faveur de la thèse d'un accident, sans pour autant être catégorique. Ce dernier a été révélé ce dimanche 26 février par le «Wall Street Journal».

Mis à jour le 27 février 2023, publié le 27 février 2023

[A lire aussi : Covid 19: trois biologistes condamnés pour avoir falsifié 500 tests](#)



...Et un oiseau
qui vole bas, c'est un
Signe de tempête
ou non ?..

c'est
une mouette,
pas un cygne !!!

F. Legrand
