



La planification stratégique repose généralement sur l'examen des schémas et des tendances afin de faire des prévisions sur l'avenir. Dans un monde régi par les changements imprévisibles, cela est devenu plutôt difficile à faire. Dans des environnements complexes et dynamiques, la seule façon de se préparer consiste à détecter et à interpréter les signes avant-coureurs du changement, au moment où ils se produisent.

Les signaux de faiblesse sont les premiers signes de changements et de développements majeurs. Par exemple, un signal d'alerte précoce de la sclérose en plaques est la vision floue. Les premiers signaux avant-coureurs de la crise financière de 2008 étaient la chute des prix sur le marché immobilier américain. Souvent, de tels signaux de faiblesse sont négligés ou mal interprétés, car ils n'ont pas leur place dans notre vision du monde. Par conséquent, il existe deux enjeux cruciaux liés à la détection des signaux de faiblesse : a) les identifier et les filtrer du "bruit" (la confusion qui entoure les événements et les signaux aléatoires qui n'annoncent rien de plus gros), et b) les interpréter de la bonne manière.

### Identifier les signaux de faiblesse:

Les signaux de faiblesse ne vous trouvent pas – c'est à vous de les trouver. Gardez les yeux ouverts, analysez votre environnement social et vos sources médiatiques, vérifiez les événements qui se déroulent aux limites de votre champ de vision, examinez les petits faits étranges même s'ils vous semblent sans importance au premier abord. Si un signal est répété par plusieurs sources, s'amplifie ou change en termes de qualité, soyez curieux. Regardez de plus près. Ceci demande une pratique systématique d'analyse de l'environnement, ainsi qu'un effort conscient pour réduire nos filtres naturels de perception. Nous faisons généralement attention à ce que nous nous attendons à voir (ce phénomène est connu sous le nom de « perception sélective »). Par conséquent, les éléments auxquels nous ne nous attendons pas sont souvent filtrés ou déformés afin de s'intégrer à notre vision du monde.

### Interpréter les signaux de faiblesse:

Une fois que vous avez identifié un signal qui semble indiquer un changement futur, vous devez en interpréter le sens. Il n'est pas facile de discerner si une vision floue indique une hypermétropie croissante ou une sclérose en plaques, mais l'interprétation est possible grâce à quelques étapes d'analyses complémentaires. Les interprétations, tout comme les perceptions, sont déformées par ce que l'on attend et désire. Même les groupes ne sont pas à l'abri de ces distorsions (l'effet d'une vision étroite collective, par laquelle les interprétations contredisant la croyance dominante du groupe sont filtrées, est appelé la « pensée unique »). Il est donc préférable d'interpréter les signaux de faiblesse avec une équipe diversifiée. Construisez et testez plusieurs hypothèses et scénarios, et n'ayez pas peur de vous engager dans des débats constructifs à leur propos. Au fil du temps, l'interprétation des signaux de faiblesse deviendra une pratique pour laquelle vous vous améliorerez en équipe.