

UNIVERSITÉ DE MARNE — LA — VALLÉE
Sciences et ingénierie de l'information et de l'intelligence stratégiques

THÈSE

**Pour l'obtention du titre de docteur en
science et ingénierie de l'information et de l'intelligence stratégiques
UNIVERSITÉ DE MARNE – LA - VALLÉE**

ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO

**PRÉVENIR LES RISQUES DES ENTREPRISES PAR LE PILOTAGE DE SCÉNARIOS
PROSPECTIFS : LA CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL MÉTHODOLOGIQUE À
PARTIR D'UNE ÉTUDE DE CAS DANS LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET PRIVÉE
BRÉSILIENNE**

Directeur de Thèse
Henri DOU

Codirecteur
Gilda MASSARI COELHO

Paris
Juin 2007

REMERCIEMENTS

Cette thèse ne se limite pas, pour moi, à la période que j'ai consacrée à ma recherche, période courte, certes, mais très intense. Ce processus, comme un tout, a signifié pour moi un moment à la fois de grande croissance, de grandes incertitudes et de vastes connaissances que j'ai partagées avec bien d'autres personnes. Je tiens à en remercier certaines tout particulièrement.

Les professeurs-docteurs Henri Dou et Gilda Massari Coelho, mes directeurs de thèse, non seulement pour leur support académique, mais surtout pour avoir confié et cru en mes rêves et les avoir encouragés et partagés.

Enza, pour son appui et son soutien fondamental à tous les moments délicats du cheminement de notre entreprise et aussi pour sa compréhension face à ma vie agitée.

Sandra, pour sa patience lors du formatage et de la révision de cette thèse.

Toute l'équipe de la société Brasiliano : Luciana, Michele, Lídia, Alexandre, André, Renato et le nouveau venu Gustavo, pour leur patience dans les moments de nervosité du chef.

Toute l'équipe du GR d'Ansett, notamment les *cariocas* : Davis, Sobrinho, Marcelo, Correia, Reynaldo, Roberto, Garcia et Gláucio, pour m'avoir aidé à mieux réfléchir aux scénarios de Rio de Janeiro.

Les étudiants de la 2^e, 3^e, 4^e et 5^e classe du Cours de spécialisation en Gestion en sécurité d'entreprises, de la FECAP, à São Paulo, pour leur appui et leur aide dans le pilotage des scénarios prospectifs.

Les collègues et les amis de notre marché, qu'il me serait impossible de nommer individuellement, m'ayant encouragé en mots et en gestes.

Tous mes clients, les véritables protagonistes de cette thèse.

DÉDICACE

À Silvia, pour son appui inlassable tout au long de ma vie
À mes enfants, Antonio Celso - Té et Marina - Ma, mes plus belles créations et sources
d'encouragement
À mes parents, Elisa et Brasiliano, pour m'avoir appris que le courage, la force de
volonté et la détermination permettent de vaincre de grands obstacles (in memoriam)

SOMMAIRE

Liste de graphiques	IV
Liste de tableaux	V
Liste de figures	VI
Résumé	VII
Abstract	IX
1. Introduction	1
1.1 Thème	1
1.2 Problème de la recherche	5
1.3 Objectifs	5
1.3.1 Objectif général	5
1.3.2 Objectifs spécifiques	5
1.4 Justification	6
1.5 Contraintes	11
2. Révision de la littérature brésilienne et internationale	13
2.1 Stratégie	13
2.1.1 Fondements de la stratégie militaire	13
2.2 Le fondement de la stratégie d'entreprise	21
2.3 Différentes méthodes de construction de scénarios prospectifs	36
2.3.1 Prospective	36
2.3.2 Historique	40
2.3.3 Concepts	45
2.3.4 Abordages	47
2.3.5 Outils techniques d'aide à la construction de scénarios	51
2.3.6 Marche à suivre pour la construction de scénarios	57
2.3.7 Conclusion	92
3. Démarches méthodologiques	93
3.1 Définition du type de recherche	93

3.1.1 Relevé de l'état de l'art	96
3.1.2 Relevé	94
3.2 Définition de la population	94
3.3 Définition d'instruments de la collecte de données	96
3.4 Analyse de données	96
4. Situation de la sécurité publique au Brésil et dans la ville de Rio de Janeiro	101
4.1 Grandes questions – Vision stratégique	101
4.2 Condition socioéconomique	104
4.3 Violence urbaine	106
4.3.1 Mesurer la violence	106
4.3.2 Calcul des taux d'homicides et indices mondiaux	106
4.3.3 Conclusion	109
4.4 Profil et distribution de l'effectif des polices	109
4.4.1 Profil	109
4.4.2 Effectif	110
4.4.3 Sécurité publique X sécurité privée	112
4.4.4 Considérations finales	114
4.5 Système pénitentiaire et législation	115
4.5.1 Préliminaires.	115
4.5.2 Les raisons de l'échec du système	115
4.5.3 Peines alternatives et autres mesures	118
4.5.4 São Paulo – nouveaux pénitenciers hors de la capitale	120
4.5.5 Considérations finales	122
4.6 Factions criminelles et crime organisé	123
4.6.1 Préliminaires	123
4.6.2 Structure du crime organisé	124
4.6.3 Factions criminelles dans l'État de Rio de Janeiro	125
4.7 Enquête de victimisation des entreprises – SENASP – ONU	131
4.8 Coût de l'insécurité	134

5. Modèle de construction d'un processus de pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée	137
5.1 Préliminaires	137
5.2 Première phase – construction de scénarios prospectifs – niveau stratégique	138
5.2.1 Construction de scénarios	138
5.2.2 Scénarios prospectifs positionnement actuel – ville de Rio de Janeiro	154
5.3 Débat et structuration Modèle de pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée – ville de Rio de Janeiro	156
5.3.1 Phases du modèle	156
5.3.2 Description des phases du modèle de pilotage et du débat du processus de structuration pratique	157
6. Conclusions et recommandations	181
Références bibliographiques	185

LISTE DE GRAPHIQUES

Graphique 1. Profession des étudiants	95
Graphique 2. Local de travail	96
Graphique 3. Comparaison internationale d'homicides par ville	107
Graphique 4. Effectifs de sécurité	113
Graphique 5. Prisonniers au Brésil pour 100.000 habitants	116
Graphique 6. Prisonniers au Brésil Nombre de prisonniers, places et nombre de places manquantes	117
Graphique 7. Prisonniers par région	121
Graphique 8. Motricité X dépendance	170

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1. Critère de la matrice d'impact croisé	72
Tableau 2. Paramètre Taux d'homicides ONU	107
Tableau 3 Brésil Taux d'homicides	108
Tableau 4. Analyse criminelle – Homicide involontaire à Rio de Janeiro	108
Tableau 5. Effectif des polices par région et par État brésilien	110
Tableau 6. Répartition de véhicules dans les polices civile et militaire	111
Tableau 7. L'effectif de la sécurité au Brésil	113
Tableau 8. Dépenses en sécurité	135
Tableau 9. Nombre de touristes	136
Tableau 10. Description des variables	153
Tableau 11. Critère Impact	163
Tableau 12 : Critère Influence	163
Tableau 13 : Facteurs facilitateurs	165
Tableau 14 : Résultat des acteurs	167
Tableau 15 : Critère Degré d'interdépendance	168
Tableau 16 : Matrice d'impact croisé	169
Tableau 17 : Résultat Graphique Motricité X dépendance	170
Tableau 18 : Matrice acteurs X facteurs facilitateurs	172
Tableau 19 : Acteurs et puissance de motricité des acteurs	173
Tableau 20 : Facteurs facilitateurs	176
Tableau 21 : Facteurs facilitateurs et niveau d'influence	177

LISTE DE FIGURES

Figure 1: Diagramme État de compétition d'un secteur donné	25
Figure 2 : Processus de formulation de stratégies compétitives	28
Figure 3 : Principes de la stratégie	29
Figure 4 : Matrice d'incertitude X impact	63
Figure 5 : Phases de la méthode décrite par Peter Schwartz	67
Figure 6 : Matrice d'impacts croisés	73
Figure 7 : Plan de motricité X dépendance	74
Figure 8 : Matrice Acteurs x Variables	75
Figure 9 : Phases de la méthode décrite par Godet	79
Figure 10 : Phases détaillées de la méthode décrite par Godet	80
Figure 11 : Analyse des impacts tendanciels	84
Figure 12 : Ensemble de scénarios pour le marché militaire	86
Figure 13 : Carte du Brésil	101
Figure 14 : Théorie de Shaw et Mackay	104
Figure 15: Organigramme Faction Rio de Janeiro	125
Figure 16 : Quatre factions Rio de Janeiro	127
Figure 17 : Tendances stratégiques au Brésil	143
Figure 18 : Sécurité publique - logique des scénarios	152
Figure 19 : Matrice Impact x Influence	164
Figure 20 : Matrice facteurs facilitateurs	166
Figure 21 : Matrice Résultat des acteurs	167

RÉSUMÉ

L'étude réalisée aborde la construction de scénarios prospectifs pour la sécurité publique et privée et en démontre l'importance dans la planification stratégique des entreprises. Le secteur de la sécurité publique et privée mérite une attention toute spéciale en raison de son impact émotionnel et financier, qui représente aujourd'hui une dépense de près de 10 % du PIB brésilien. Le présent travail cherche à montrer la situation de la sécurité publique au Brésil et, plus particulièrement, dans la ville de Rio de Janeiro, dans un contexte socioéconomique, policier, judiciaire et entrepreneurial. Le résultat a conduit à détecter certains problèmes comme le manque de politiques effectives en sécurité publique, la nécessité réelle de modifier la législation brésilienne en ce qui concerne le Code pénal, la réforme des institutions policières, l'exclusion sociale et la précarité de l'éducation et de la santé pour les classes les moins favorisées, qui finissent par servir de matière première à la criminalité. La construction de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée se présente comme un outil de gestion pouvant améliorer le processus de planification stratégique des entreprises, en fournissant des points de vue alternatifs sur le futur et ses incertitudes et en permettant de préparer l'entreprise aux menaces et aux opportunités de l'environnement. Les études sur la mise au point de scénarios réalisés sont axées sur l'abordage qualitatif et la logique intuitive, se servant de diverses techniques de prévision comme support et concentrant leur élaboration et leur application sur des équipes de travail. La présente thèse propose la construction d'un référentiel méthodologique pour le pilotage de scénarios prospectifs à court terme, comprenant l'utilisation d'abordages combinés s'adaptant le mieux aux caractéristiques du secteur de sécurité publique et privée. L'évaluation du référentiel méthodologique de pilotage de scénarios à court terme a permis de relever l'ensemble des avantages obtenus et leur importance pour les entreprises. Finalement, les résultats de la recherche de pilotage de scénarios seront présentés, ainsi que la liste des avantages ayant pu être prouvés. La conclusion met en évidence les avantages de l'utilisation du processus de pilotage de scénarios prospectifs pour la planification des entreprises les plus diverses.

Mots-clés : **STRATÉGIE. SÉCURITÉ PUBLIQUE. SÉCURITÉ PRIVÉE. SCÉNARIOS.
PROSPECTIVE. ACTEURS. FACTEURS FACILITATEURS.**

ABSTRACT

Realized study that approaches the building of prospective scenes to the public and private security, showing the importance of companies' strategic planning. Public and private security areas deserve special attention because of its emotional and financial impact, which gets around 10% of Brazilian PIB. In this work, we tried to point the situation on public security in Brazil, with a specific focus on Rio de Janeiro City, within a social economic, police way, law and business context. The result was an identification of problems such as lack of effective policies of public security, the real need to modify Brazilian legislation about the penalty code, rebuild the police institutions, social exclusion and lack of education and health to people with less conditions, that ends up being the raw material to crime. The building of prospective scenes into private and public security are presented as a management tool that can be used to improve companies' strategic planning process, giving alternative points of view about the future and its uncertainties, making it possible to prepare the company to the treats and opportunities of the environment. The study realized about the development of scenes has a qualitative and intuitive logic approach, which use several ways of preview as a support and concentrate its preparing and application from the work teams. This thesis considers the construction of a methodological referential to monitor prospective scenes of short period of time, with the use of combined approaches that better adapt to the characteristics of private and pubic sector. Evaluating the methodological referential of monitoring the scenes in a short period of time, it was possible to list the benefits that could be got and their importance to the companies. At last are presented the result of the research of monitoring the scenes, listing the benefits that could be proven. As a conclusion, the advantages were showed with the use of the monitoring process of prospective scenes to every each kind of company in its planning.

Key-words: STRATEGY. PUBLIC SECURITY. PRIVATE SECURITY. SCENES. PROSPECTIVE. ACTORS. EASING FACTORS

1. INTRODUCTION

1.1. Thème

Reflétant les changements mondiaux comme la mondialisation de l'économie, les fusions et les rachats d'entreprises dans divers secteurs, ainsi que de l'évolution technologique constante, les risques pour les entreprises sont aujourd'hui plus complexes. La nouvelle économie a entraîné des risques liés à l'e-business, aux partenariats, à l'efficacité des chaînes de distribution, à la compétition, à l'innovation technologique, au capital intellectuel, à la situation sociale de certaines régions, aux conflits territoriaux, au crime organisé et à la criminalité, entre autres.

Plus le marché se sophistique, plus se fait sentir, pour les entreprises, la nécessité de connaître leurs risques. Ceux-ci sont liés à l'environnement externe, qui peut compromettre la durabilité de l'affaire ; aux processus internes, qui peuvent interférer dans la mise en oeuvre du modèle d'affaires ; et, finalement, aux informations pour la prise de décision, qui doivent être importantes et fiables pour étayer ce processus.

L'élaboration de scénarios, au vu de leur histoire dans la planification stratégique, a surgi en vue de transformer l'incertitude en incertitude partielle. Tel est l'objectif de la gestion de risques lors de l'élaboration des scénarios prospectifs spécifiques de risques de l'entreprise. Dans le processus de gestion de risques, la décision doit être dynamique, car la gestion de risques est l'analyse de conditions futures.

L'idée de risque de l'entreprise a commencé à se dessiner différemment dans les organisations. Les événements de 2001, de l'attaque terroriste contre les tours jumelles aux grandes fraudes dans les entreprises américaines, ont commencé à sensibiliser les décideurs quant à la nécessité d'un pilotage constant des variables internes et externes des entreprises. Variables qui peuvent influencer sur leurs facteurs critiques de succès – FCS, ce qui revient à dire que la nécessité d'administrer les risques, tant réels que potentiels, est devenue une question de compétitivité et de survie.

Bien que le risque accompagne l'homme et soit inhérent à sa nature, les organisations ont commencé à observer et à sentir que les conséquences de la concrétisation des événements pourraient être catastrophiques pour leurs affaires. Le monde organisationnel est plus complexe et plus ambigu qu'on ne le pensait. Aujourd'hui, l'activité de gestion va de pair avec l'imprévisibilité et l'ambiguïté. Et l'un des principaux éléments de cette cohabitation est d'avoir à prendre des décisions à partir d'informations incomplètes ou en constant changement.

Le risque est désormais défini comme la condition qui crée ou qui augmente le potentiel de pertes. La gestion de risques est maintenant un outil stratégique destiné à atténuer et à réduire la probabilité d'événements négatifs pour l'entreprise. La gestion de risques est désormais un outil d'avantage compétitif, car, dans le cadre actuel, celui qui gère le mieux les risques peut offrir une plus grande valeur ajoutée à ses clients. Pour une gestion efficace des risques provenant des activités menées par les organisations, la haute hiérarchie doit avoir une vision consolidée de ses expositions opérationnelles. Pour ce faire, il convient d'élaborer des scénarios prospectifs, afin que les gestionnaires aient une vision holistique des variables externes, grâce à l'étude de leurs interférences et interactions respectives. L'objectif de la gestion de risques est de mettre au point un dispositif systémique et continu de détection d'exposition, de mesure, d'analyse, de contrôle, de prévention, de réduction, d'évaluation et de financement des risques. Cette nouvelle fonction dans les entreprises aide à intégrer tous les risques de l'entreprise. Vue sous cet angle, la gestion de risques contribue au renforcement et à l'efficacité économique de l'entreprise, dans la mesure où elle permet des mécanismes d'allocation de ressources pour une meilleure utilisation (BRASILIANO, 2003).

Le risque portant sur les opérations des entreprises est appelé risque opérationnel. Le risque opérationnel peut être entendu comme le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et de systèmes ou d'événements externes. Ce qui revient à dire que les facteurs de risques pouvant avoir un impact sur les opérations des entreprises sont les suivants : les personnes, les processus, les systèmes et les événements externes. Les événements externes – variables incontrôlables – font partie de l'ensemble de pièces à identifier et à étudier en

vue de la construction de scénarios prospectifs axés sur les risques de l'entreprise. (BRASILIANO, 2006)

La mise au point de scénarios propres au secteur des risques de l'entreprise vise à mieux connaître et à mieux comprendre les variables existantes, dans le contexte de l'entreprise, permettant ainsi d'évaluer les probables effets futurs de décisions prises aujourd'hui.

Le gestionnaire de risques de l'entreprise doit allier à la maîtrise des techniques de prospective son imagination et sa logique, car la planification de gestion de risques pour l'entreprise est une démarche de prise de décision. Au Brésil, l'horizon temporel de la mise au point de scénarios dans le secteur de risques d'entreprise doit être de deux ans maximum, compte tenu du dynamisme et des caractéristiques des variables brésiliennes.

L'un des facteurs de risque se faisant fortement sentir sur les opérations d'innombrables segments d'entreprises, au Brésil, sont les conditions de sécurité publique dans les États et les métropoles, alliées à leurs conditions socioéconomiques.

L'élaboration de scénarios est généralement mise au point sur le long terme, dans une vision très large. Ces scénarios sont créés à partir de variables socioéconomiques dont les résultats se font attendre toute une génération pour le moins.

Ce faisant, il s'ouvre une lacune dans la construction de scénarios axés sur le court et le moyen terme, allant d'un à cinq ans. Ces horizons temporels sont, pour la plupart des segments d'entreprises, des temps nécessaires au suivi des variables externes de l'environnement et, par conséquent, de leurs stratégies.

En somme, dans cet environnement, un scénario prospectif de risques de l'entreprise, axé sur la sécurité publique et privée, constitue une technique de gestion qui est partie intégrante du processus stratégique des organisations et son application vise à identifier

les événements et leurs variables pouvant mettre l'affaire en risque, à préparer et à structurer les réponses adéquates à ce monde d'incertitudes.

On observe également que le choix de stratégies n'est pas la seule contribution que peuvent apporter aux organisations les études de scénarios. On peut citer d'autres types de contribution : l'unification du langage de l'organisation, l'aide au développement de sa créativité et la création de réseaux d'information. En synthèse, ils peuvent également être utilisés comme plateforme de conversations stratégiques qui conduisent à l'apprentissage organisationnel continu quant aux décisions-clés et aux priorités d'une entreprise (SCHWARTZ, 2000).

À cette fin, il est essentiel de comprendre le climat dans lequel l'entreprise pourra être insérée par des études sur les variables et les facteurs facilitateurs de sécurité publique, ce qui permet de comprendre les forces dont l'impact se fera sentir sur son futur. Ceci étant, la construction de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée se présente comme un outil de gestion pouvant améliorer le processus de planification stratégique des entreprises, en fournissant des points de vue alternatifs sur le futur et ses incertitudes et en permettant de préparer l'entreprise aux menaces et aux opportunités de l'environnement.

Les études sur le développement de scénarios réalisés jusqu'à présent sont axées sur les diverses méthodes qualitatives et quantitatives utilisant comme support des techniques de prévision.

La présente thèse propose la construction d'un référentiel méthodologique de pilotage de scénarios prospectifs, non pas pour des entreprises isolées, mais pour l'ensemble du segment de sécurité publique. Le référentiel méthodologique a été construit à partir de l'ensemble de méthodes qui s'adaptait le mieux aux caractéristiques conjoncturelles des entreprises au Brésil et de leurs variables. Il n'a pas été possible de localiser de références à d'autres travaux de cette nature réalisés dans le secteur. D'où le côté inédit du projet de la présente thèse, où l'on propose de visualiser la situation future d'une importante chaîne de production.

Pour conclure, nous prétendons démontrer l'importance du processus de construction de scénarios prospectifs en sécurité publique pour toutes les composantes de l'industrie et des services dans leur processus de planification stratégique, assurant ainsi des actions stratégiques efficaces pour la protection, la survie et l'atténuation des impacts.

1.2. Problèmes de recherche

Le problème de recherche de la présente thèse est centré sur la construction d'un référentiel méthodologique, par une étude de cas, en réalisant une veille prospective à l'aide de scénarios en sécurité publique au Brésil, compte tenu des aspects économiques, sociaux, gouvernementaux, judiciaires et policiers.

Ainsi, la question à laquelle la présente thèse doit répondre est la suivante : **comment peut-on piloter des études prospectives en sécurité publique et privée par l'utilisation de scénarios pour la planification stratégique des entreprises ?**

1.3. Objectifs

1.3.1 Objectif général

Construire un référentiel théorique méthodologique de pilotage de scénarios prospectifs, propre à la sécurité publique et privée, qui facilite la mise en place et l'exécution de ce processus dans les organisations, permettant à leurs gestionnaires de mieux comprendre les risques dont l'impact pourrait se faire sentir sur leurs affaires.

1.3.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques poursuivis dans ce travail théorique et pratique pour atteindre l'objectif général sont les suivants :

- Rechercher et étudier dans la littérature spécialisée, l'origine des études de scénarios prospectifs et de l'intelligence compétitive ;

- Identifier et analyser les principaux modèles et techniques d'analyse de scénarios et leurs contributions pour les organisations ;
- Élaborer le modèle de référence prospective, en en structurant la méthodologie ;
- Tester le modèle par le pilotage des variables et des facteurs facilitateurs ;
- Identifier les principales potentialités et limitations du modèle.

1.4. Justification

Selon BERGER (1957), dans son œuvre *L'attitude prospective*, la prospective se fonde sur notre capacité à regarder largement, en veillant aux interactions, à regarder loin, à nous soucier du long terme et, principalement, à tenir compte du genre humain, agent capable de modifier l'avenir.

Les scénarios prospectifs sont un abordage analytique et exploratoire, soulevant des incertitudes, invoquant la réflexion et la mise en question des répercussions possibles des décisions, non seulement en termes d'objectifs fixés, mais pour toute l'interaction entre systèmes techniques et sociaux.

Les variables composant le cadre de la sécurité publique et privée au Brésil doivent être comprises et analysées par les gestionnaires, dans le but d'élaborer des stratégies d'affrontement ou de tenter d'infléchir les changements stratégiques.

Dans son étude de planification stratégique en sécurité publique, BEATO (2006) soulève les questions ayant trait à la sécurité publique qui, au Brésil, est aujourd'hui d'une importance vitale pour d'innombrables segments d'affaires, et évalue la capacité des gestionnaires à saisir le problème dans la diversité de ses nuances.

Ce défi de compréhension de la diversité de nuances est stratégique si l'on veut obtenir des données pour la planification des opérations de l'entreprise et comprendre quelles sont les incertitudes critiques, leurs acteurs et leurs relations respectives. Lorsque nous faisons référence à la violence et aux problèmes de sécurité publique au Brésil, nous parlons d'événements aussi disparates que l'attaque des factions criminelles contre les institutions policières et les immeubles publics à São Paulo et à Rio de Janeiro, les conflits fonciers, les vols de cargaison, la piraterie, le blanchiment d'argent, le trafic de drogues, les enlèvements, la contrebande d'armes, etc. Nous avons également des problèmes tenant au crime non organisé qui touche les populations des grandes villes, comme les braquages, les enlèvements éclair, les vols de véhicules ou les conflits de gangs dans certaines zones de la périphérie urbaine.

L'importance d'études prospectives dans le secteur de la sécurité publique et privée tient à l'attitude proactive que les entreprises peuvent prendre à partir des scénarios construits. Dans la mesure où elles font face à ces incertitudes, un dilemme se pose à elles : comment projeter le futur s'il est si complexe et incertain ? Quels types de délits peuvent avoir un impact sur mes objectifs ? Est-il possible que les délits évoluent et qu'ils aient un impact sur mes opérations ? Quelle est la dynamique de ces délits ? Quelles sont les meilleures zones géographiques pour l'implantation de mon industrie ? Quelle est l'évolution de crimes comme : le vol de cargaison ; le crime d'enlèvement ; le trafic de drogues ; les fraudes dans les entreprises ; les braquages dans les zones industrielles et de services ; et comment ces crimes influent-ils sur mes affaires ? Ces quelques questions, entre autres, font aujourd'hui partie du quotidien d'innombrables gestionnaires.

Au Brésil, les entreprises ne réalisent pas d'études prospectives dans ce secteur d'influence et adoptent, la plupart du temps, une approche projective (extrapolation de données passées vers le futur). Adopter cette attitude projective revient à croire que le futur peut être prévu comme une projection de croissance ajustée sur un passé connu. Dans ce cas, cela équivaut à conduire une voiture les yeux fixés sur le rétroviseur.

En raison de la complexité de l'environnement et de son importance dans la prise de décisions, la construction de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée permet un exercice précieux pour la compréhension du contexte et des forces déterminant le futur. Les entreprises qui comprendront le mieux ce futur et ses tendances auront davantage de chances de survivre.

PRAHALAD & HAMEL (1995) affirment que : « Le but de compétition par la prévision du futur de chaque secteur peut être résumé par la création de la meilleure base de prémisses possible sur le futur, afin de développer la base nécessaire au modelage de son évolution. La compétition par la prévision du futur du secteur est essentiellement une compétition pour le positionnement de l'entreprise comme leader intellectuel en termes d'influence sur la marche à suivre et la forme de transformation du secteur. »

La construction de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée n'est pas encore pratiquée de façon effective et constante, en raison de la difficulté de la diffusion de méthodologies spécifiques pour le secteur.

D'une manière générale, les entreprises compétitives présentent, outre l'usage de techniques modernes de gestion d'entreprise, un processus formel de planification stratégique. Ces techniques permettent à l'entreprise de planifier et de potentialiser l'usage des ressources disponibles, en orientant les investissements nécessaires à sa croissance et à son succès.

Dans ce sens, l'objectif final de la construction de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée est d'aider les entreprises à créer de la valeur pour leur marché, leurs clients, leurs actionnaires, leurs personnels et les communautés durables dans les futurs possibles

Toutefois, les entreprises ont de plus en plus de mal à s'intégrer dans un environnement dynamique, surtout sans en connaître les spécificités.

Afin d'éviter les échecs, l'élaboration de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée permet d'analyser le potentiel de menaces et d'opportunités pour la mise au point d'alternatives possibles sur le futur, visant la création de différents chemins menant à différents scénarios.

Ainsi, le gestionnaire peut contrôler la portée des objectifs stratégiques et, partant, modifier ses actions stratégiques en fonction du scénario qu'il met en oeuvre. BEATO (2006) rappelle que, face au cadre d'insécurité, il convient d'analyser, entre autres aspects, ceux d'ordre institutionnel et politique, afin de comprendre les vicissitudes dans la définition des fonctions des autorités nationales et locales. L'infrastructure constitutionnelle de la sécurité publique, dont le format est défini constitutionnellement, peut être un invariant face au cadre stratégique.

L'autre question qui se pose est celle de la relation urbaine et de ses liens avec la détérioration de la sécurité publique qui sont encore peu exploités dans le cadre des politiques publiques brésiliennes. Il n'est pas possible de séparer la criminalité urbaine des zones d'exclusion spatiale ni de la ville.

En fait, le gestionnaire doit comprendre les mouvements de ces facteurs et de ces variables, pour pouvoir tracer les démarches possibles et, à partir de là, élaborer les stratégies que l'entreprise doit mettre en oeuvre.

Dans ce sens, selon HEIDJEN (1996) les scénarios ne sont pas prescriptifs. Les scénarios se concentrent sur la mise au point de processus qui augmentent la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources pour une meilleure inventivité et une plus grande innovation.

Parmi les avantages de la construction de scénarios stratégiques, nous pouvons détacher, selon HEIJDEN (2004) :

- Elle crée une structure aux normes de l'environnement ;
- Elle identifie les incertitudes irréductibles ;

- Elle le fait par la création d'un processus de conversation dialectique et stratégique, qui confronte diverses visions ;
- Elle tire profit des connaissances disponibles chez les membres de l'entreprise ;
- Elle apporte des perspectives externes ;
- Elle donne à tout ceci un format adéquat aux considérations stratégiques de l'entreprise.

La planification de scénarios est donc un instrument naturel de pensée pour l'usage en conversation stratégique. Ainsi, la conversation stratégique améliore l'adéquation de l'organisation aux deux niveaux :

- celui de la mise au point à long terme d'un système organisationnel plus robuste, plus à même de résister aux chocs inattendus ;

- à court terme, une plus grande adaptabilité par une observation plus habile de l'environnement.

Il convient de rappeler que les scénarios doivent constituer un outil de gestion permettant d'améliorer la qualité de la prise de décisions. Selon WILSON (2002), « sans la mise en oeuvre des stratégies dérivées des scénarios, l'exercice est inutile. Cela paraît évident, mais ce n'est pas ce que l'on observe dans de nombreuses entreprises ».

Nous avons donc l'intention, par le biais de la présente étude de cas, de montrer l'importance de l'application des techniques de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée et de proposer un référentiel théorique méthodologique pour les organisations, quels que soient leur taille et leur marché, car leur survie est de plus en plus liée à leur vision de futur.

Quant à l'importance de la recherche, elle est fondée sur l'importance de l'étude de cas qui sera analysée, donnant lieu à un référentiel théorique méthodologique applicable et donc à sa contribution dans les domaines suivants : tout d'abord, pour le champ

d'études de scénarios prospectifs en institutions d'enseignement supérieur et, ensuite, pour la possibilité de mise en place rapide et immédiate de cet instrument dans les organisations publiques et privées au Brésil.

Bien que les scénarios prospectifs soient, au Brésil, une technique encore peu utilisée dans la planification des organisations, le référentiel méthodologique proposé cherche à systématiser quelques expériences tenant à l'élaboration de cas sur les scénarios, de façon inédite, dans la formation d'une gestion stratégique en sécurité publique et privée, plus soucieuse du processus que de sa planification proprement dite.

Il ne s'agit donc pas d'une formulation théorique, référencée dans la seule bibliographie spécifique des scénarios, elle fait appel aux concepts et aux orientations méthodologiques surgies à partir des tests réalisés en quatre ans – de 2003 à 2006, de leur interprétation, de leur analyse et du pilotage d'expériences pratiques empruntées au cas étudié dans cette thèse.

1.5 Contraintes

Cette thèse est axée sur l'élaboration de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée pour les entreprises au Brésil.

La construction du référentiel théorique et le pilotage ont été mis au point par l'auteur et la recherche a été menée avec la collaboration des étudiants du cours de 3^e cycle en gestion de la sécurité d'entreprise, de la Fondation École de Commerce Álvares Penteado – SP, des classes des années 2003 à 2006.

Les entretiens formels ont été réalisés auprès de 67 étudiants. Ces étudiants occupent des places de leadership dans les entreprises demandeuses de services, comme directeurs d'entreprises prestataires de services, consultants de risques de l'entreprise et de sécurité d'entreprise et exercent des fonctions leur permettant de répondre aux questions liées au secteur. Ce qui a permis d'illustrer l'application du modèle proposé. Il

convient de souligner que le modèle est limité au champ de recherche réalisé et n'a pas la prétention d'épuiser toutes les recherches réalisées jusqu'à ce jour.

Nous pouvons citer comme préalables à l'élaboration de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée, l'existence de données relatives aux conditions socioéconomiques du Brésil, de l'industrie de la sécurité privée, de la sécurité publique, la disponibilité des étudiants pour les entretiens et l'accès par la recherche bibliographique aux divers modèles de scénarios existant actuellement.

Finalement, la présente thèse vise à apporter une contribution au processus d'élaboration et de pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée, où ce référentiel peut aider à préparer l'entreprise pour l'avenir, en minimisant les risques et en anticipant des actions pour répondre aux incertitudes et aux menaces de l'environnement.

2. RÉVISION DE LA LITTÉRATURE BRÉSILIENNE ET INTERNATIONALE

Ce chapitre présentera les concepts ayant trait au processus d'élaboration de la stratégie, du point de vue de la stratégie tant militaire qu'entrepreneuriale, en les mettant en rapport avec la prospective de futurs possibles. Nous y présenterons également le concept de prospective, l'historique, les types, les attitudes, ainsi que les abordages et les différentes méthodes de construction de scénarios prospectifs mis au point à partir des abordages étudiés. Chaque méthode y est détaillée dans ses étapes spécifiques et parfois exemplifiée par des cas pratiques, afin d'en faciliter la compréhension.

Nous avons sélectionné les abordages et les méthodes de scénarios prospectifs les plus répandus dans le milieu universitaire et dans celui des affaires, largement commentés dans la littérature, et les plus importantes en termes d'application pratique, qui permettent de démontrer l'application du référentiel méthodologique de construction de scénarios prospectifs pour la sécurité publique et privée, conformément à l'objectif spécifique déterminé au chapitre 1.

2.1 STRATÉGIE

2.1.1 Fondements de la stratégie militaire

Des concepts connus, le plus large, le plus adéquat et le plus universel est celui du général André Beaufre qui définit la stratégie comme étant « l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit » BEAUFRE (1996).

Ce que nous observons aujourd'hui, c'est l'existence de deux courants distincts de ce composé de science et d'art. D'un côté, il existe la stratégie militaire millénaire, appliquée tout au long de l'histoire humaine, dans laquelle se sont signalés des chefs militaires comme Alexandre, Hannibal, César, Genghis Khan, Frédéric II et Napoléon, entre autres. De l'autre, à partir de la moitié du XX^e siècle, surgit un nouveau domaine de la stratégie, désormais appliquée aux activités entrepreneuriales, particulièrement

dans le champ économique, où des penseurs comme Michel Godet, Michael Porter, Peter Drucker et Robert H. Hayes, entre autres, ont développé des théories sur l'applicabilité de concepts de stratégie, axées sur l'administration gouvernementale et entrepreneuriale.

On constate que l'applicabilité des fondements de la stratégie à l'économie a connu une forte croissance lorsque ce domaine primait sur les autres facteurs du pouvoir national. Par ailleurs, son adaptabilité est le résultat de la quête incessante de victoire, de façon à garantir la survie des entreprises sur les marchés d'aujourd'hui.

La raison de la présentation de la stratégie militaire est étayée sur ses fondements, à savoir : réagir aux incertitudes sur les champs de bataille, comparés à l'environnement extrêmement dynamique du monde des affaires.

Sun Tzu

Sun Tzu, général chinois de l'époque des « royaumes combattants », vers 400 à 320 av. J.-C., fut le premier maître dans l'art de la guerre dont les idées ont été préservées jusqu'aujourd'hui. Son traité *L'Art de la Guerre* fut connu en occident à partir de 1772, lorsque le jésuite Amiot le traduisit en français. Napoléon, dit-on, fut fortement influencé par ces enseignements.

Dans son adaptation du livre *L'Art de la guerre*, CLAVELL (1983) emprunte le début de sa préface à l'introduction du livre de Sun Tzu : « L'art de la guerre est d'une importance vitale pour l'État. C'est le domaine de la vie et de la mort, la conservation ou la perte de l'Empire en dépendent. Aussi ne doit-il être négligé en aucune circonstance ».

Sun Tzu aborde la stratégie en deux phases distinctes : celle de la préparation au conflit (stratégie nationale) et celle de l'opérationnelle (stratégie militaire).

Le principal enseignement de Sun Tzu, quant à la stratégie nationale, réside dans l'affirmation du concept de la primauté de la stratégie indirecte sur les autres. Dans le

chapitre sur la stratégie offensive, le maître nous dit : « ... le plus important dans la guerre est d'attaquer la stratégie de l'ennemi. Ensuite : lui faire rompre ses alliances. La troisième est de livrer bataille contre l'ennemi sur le terrain de bataille. La pire politique est d'assiéger des villes fortifiées. » On constate dans ces enseignements que le combat le plus efficace est d'empêcher l'ennemi de combattre. Il faut le vaincre en neutralisant sa propre stratégie ou en l'affaiblissant, en le privant de ses alliances.

Le chapitre portant sur l'attaque par le feu exprime le concept suivant : « ... le souverain éclairé décide des plans bien à l'avance ; le bon général trouve les moyens pour exécuter les plans du gouvernant. N'agissez pas, sauf si cela procure un avantage à l'État. N'engagez pas les hostilités, sauf si vous êtes en position critique. Aucun souverain ne doit lancer son armée sur le champ de bataille simplement pour satisfaire ses caprices ou assouvir sa colère, aucun général ne doit combattre pour son simple ressentiment. S'il y a un avantage à conquérir, allez-y, sinon ne bougez pas. »

Le maître de la stratégie continue de définir les principes, lorsqu'il informe que « ... la colère peut éventuellement se changer en sérénité ; la contrariété peut tourner à la satisfaction. Toutefois, un État détruit ne pourra jamais renaître et les morts ne pourront jamais être ramenés à la vie. Par conséquent, le gouvernant éclairé est prudent ; et le bon général, prévoyant contre les actions inconséquentes... ». On constate que ces conseils sont les corolaires du premier qui prône la stratégie indirecte pour vaincre les conflits. L'usage de la force doit être le recours ultime et elle ne doit être employée que si, après une analyse poussée, elle apporte des avantages à l'État. En s'éloignant de la stratégie indirecte pour la solution des conflits, il faut avoir à l'esprit que le combat a toujours un coût élevé, car « l'État qui aura été détruit ne pourra jamais renaître ».

Quant au passage de la stratégie nationale à la stratégie militaire, dans le chapitre sur la planification, Sun Tzu présente les cinq facteurs de l'art de la guerre devant prédominer sur le champ de bataille. À savoir :

La morale, le climat, le terrain, le commandant et la doctrine. L'interprétation actuelle de ces lois et leur applicabilité aux institutions peuvent être présentées comme suit : la

morale représente l'esprit de corps, l'union de l'équipe, l'unité de pensée, particulièrement dans les moments de conflit. Le climat signifie l'environnement externe dans lequel se trouve l'institution. En abandonnant la stratégie indirecte, pour adopter le conflit ouvert, il faut connaître parfaitement l'environnement externe de l'institution, au risque de perdre le conflit, non pas par l'action du combattant, mais par interférence externe. L'interprétation du facteur terrain, pour le conflit qui touche une institution, doit être comprise comme la connaissance intrinsèque de l'ambiance du combat qui va avoir lieu. L'environnement du conflit, l'adversaire, ses potentialités et ses vulnérabilités, doivent être connus du dirigeant de l'organisation, à l'occasion de la bataille, de façon à ne pas se laisser surprendre par les lois de guerre. Le commandant, comme l'exprime bien Sun Tzu, repose sur la compétence, les vertus comme la sagesse, la justice, la bienveillance, le courage et l'austérité des dirigeants de l'institution, de façon à réunir tout le personnel, par la conviction, autour du leader. La doctrine a trait à l'efficience, à l'efficacité de l'institution au moment du conflit.

Sur le plan de la stratégie opérationnelle, Sun Tzu présente les cinq fondements de la victoire : « Vaincra celui qui saura quand lutter et quand ne pas lutter. Vaincra celui qui saura employer les forces tant en supériorité qu'en désavantage. Vaincra celui qui, préparé, attendra de surprendre son ennemi qui ne l'est pas. Vaincra celui dont l'armée sera animée du même esprit dans tous les rangs. Vaincra celui qui aura des généraux compétents et qui ne subira pas d'ingérence du souverain... » D'où l'adage : si vous connaissez l'ennemi et si vous vous connaissez, vous n'avez pas à craindre le résultat de cent batailles. Si vous vous connaissez, mais que vous ne connaissiez pas l'ennemi, à chaque victoire obtenue, vous essuiez aussi une défaite. Si vous ne connaissez ni l'ennemi ni vous-même, vous succomberez à toutes les batailles ».

Par ailleurs, son adage peut parfaitement être compris par les entreprises actuelles, si nous remplaçons le mot ennemi par le concept de l'environnement externe de l'entreprise. On constate donc qu'il ne suffit pas, pour l'entreprise, de se connaître, il lui faut connaître l'environnement externe, qui est aujourd'hui en constant changement et rompre avec des paradigmes consacrés.

Clausewitz

CLAUSEWITZ (1780-1831) fut un général prussien dont le *magnum opus*, intitulé *De la Guerre*, eut pour référentiel historique les guerres napoléoniennes. Sa pensée militaire fut façonnée par les incessantes campagnes militaires menées par le « petit Corse » dans toute l'Europe pendant près vingt ans.

L'œuvre de Clausewitz a été écrite au long de plus d'une décennie, au début du XIX^e siècle et n'a été publiée qu'en 1832, soit un an après sa mort, par l'intercession d'amis auprès de Marie von Clausewitz, sa veuve. D'après Clausewitz, ses écrits auraient dû subir des modifications avant d'être publiés, car, selon ses propres déclarations, il n'était satisfait que du premier chapitre du volume I.

Comme le souligne très justement le sociologue et philosophe RAPORT (1976), Clausewitz a saisi la leçon napoléonienne selon laquelle l'essence de la politique et du pouvoir militaire réside dans l'habileté de parvenir à la destruction physique de l'adversaire.

Autrement dit, selon RAPORT (1976), tout en rejetant la conception de la « guerre pour la guerre », Clausewitz affirme qu'elle est partie intégrante de l'existence humaine et constitue donc l'un des instruments nécessaires de la politique. Telle est, en essence, la véritable signification de sa célèbre phrase « la guerre n'est que la poursuite de la politique par d'autres moyens ».

Clausewitz part de la prémisse que la guerre n'avait pas de règles fixes et que ses principes n'étaient pas des dogmes inflexibles. En réalité, ses concepts sont des réflexions philosophiques sur la conduite de la guerre.

Clausewitz prévoit encore l'importance du contexte psychologique et social, dans le domaine stratégique. En tenant compte de ces deux contextes, Clausewitz suggère que l'incertitude et le hasard soient pris en considération dans la prise de décisions sur le champ de bataille. Des facteurs autres que les facteurs militaires doivent entrer dans

l'analyse du commandant. Il affirme encore que la guerre est le royaume du danger. La guerre est le domaine de l'effort et de la souffrance physique. Pour pouvoir résister, il faut une certaine force physique et morale qui, innée ou acquise, peut rendre indifférent à ces facteurs. CLAUSEWITZ (1996) cite encore : « Doté de ces qualités et guidé par son simple bon sens, un homme est déjà un bon instrument de guerre... Si nous allons plus loin dans ce que la guerre exige de ceux qui s'y consacrent, nous rencontrons, dominante, la puissance intellectuelle. La guerre est le domaine de l'incertitude. »

Clausewitz veut dire par là que les trois quarts des actions militaires en restent à un très grand niveau d'incertitude, c'est-à-dire « dans le brouillard ». Il souligne que, pour maîtriser l'incertitude, il faut une intelligence fine et pénétrante et, pour le commandant, l'instinct de pouvoir visualiser les grandes variables qui font partie du champ de bataille : l'adversaire, sa propre force, sa force morale, le terrain, les conditions climatiques, les ressources employées, tout ceci associé à la stratégie, la manière d'affronter l'ennemi.

La guerre est le domaine du hasard, aucune autre sphère d'activité ne laisse autant de marge à cet inconnu, aucune ne se trouve à tous égards à un tel niveau d'incertitude. En toutes circonstances, l'incertitude entre dans le cours des événements.

Dans le concept de la supériorité stratégique de la défense de Clausewitz, le peuple est l'acteur principal, car c'est de lui qu'émerge la force morale d'une nation. Dans ce cas, le peuple est traité comme le fondement le plus important du pouvoir national. Ces idées ont conduit au surgissement de deux courants antagoniques. Dans le premier, par sa réserve morale, sa force sociale et ses intérêts propres, le peuple finit par former la trilogie peuple, gouvernement et forces armées, d'une nation démocratique. Dans le second, en subordonnant ses intérêts à ceux de l'État, le peuple constituerait la trilogie État, gouvernement et peuple, des régimes totalitaires.

C'est la raison pour laquelle, dans le concept stratégique de défense, Clausewitz insiste sur l'explication de la supériorité de la défense, due au fait que la nation doit être défendue par le soldat et par le citoyen. Pour la première fois, l'homme du peuple se transforme en défenseur de la patrie sur un même pied d'importance que les soldats

professionnels. Ce sont les acteurs qui font la différence, ce sont eux qui infléchissent le cours des événements.

Interprétant Clausewitz, ABREU (2000) suggère huit thèses ayant le plus influencé sa théorie de stratégie :

Première thèse : L'existence de l'autre, qui agit et réagit, rendant nécessaire l'analyse de la volonté antagonique de l'autre acteur ;

Seconde thèse : Dans la guerre, seul intéresse le résultat final : « Le sens du combat ne réside pas dans son cours, mais dans son résultat et dans son importance », CLAUSEWITZ (1996).

Troisième thèse : La formulation et l'exécution de la stratégie ne devront jamais être dissociées des événements qui ont lieu sur le champ de bataille, tandis que se déroule la confrontation militaire.

Quatrième thèse : Avant de prendre la décision de faire la guerre, nous devons mettre la stratégie rigoureusement au point. Elle doit être élaborée en fonction de l'adversaire. Il ne faut pas faire le premier pas sans avoir prévu le dernier.

Cinquième thèse : Nécessité de choisir quand, où et avec quelles ressources partir en guerre.

Sixième thèse : Définir des objectifs faisables. Les objectifs trop ambitieux entraînent des frustrations et empêchent de poursuivre la mission stratégique.

Septième thèse : La défense n'est qu'un moyen d'atteindre la victoire qui permet de prendre l'offensive après avoir conquis la supériorité.

Huitième thèse : Trois facteurs déterminent la victoire dans une guerre : La violence, après le hasard, l'incertitude et le jeu des probabilités et, finalement, la rationalité qui

vient de la primauté de la prise de décisions. « La guerre est donc plus qu'un caméléon, qui modifie ses caractéristiques en fonction de chaque cas concret..... la violence inclut la haine et l'hostilité, c'est l'élan naturel ; le jeu du hasard et des probabilités, qui lui confère le caractère de l'activité créative ; et la rationalité, le domaine de la raison pure », CLAUSEWITZ (1996).

ABREU (2000) se montre incisif : « c'est que Clausewitz, par sa clairvoyance lumineuse, a identifié quelques éléments constituant la dynamique non linéaire qui caractérise les systèmes chaotiques et complexes, les incrustant au cœur du combat ».

Clausewitz détermine les éléments suivants pour l'élaboration d'une stratégie cohérente et parfaite dans la guerre (BRASILIANO 2003) :

« Le premier élément est l'étude parfaite d'une analyse logique de la situation. Ceci signifie qu'il doit y avoir une relation de cause à effet dans l'ambiance, tant du côté de l'adversaire que du nôtre. Le second élément est l'étude de la compréhension historique, la recherche de données et de faits sur les principaux événements du passé, visant à comprendre le profil de la situation. Le troisième et le quatrième élément sont rattachés, interreliés : la perception psychologique et la vision sociologique. Ces deux éléments signifient l'étude de la morale de la nation, de l'armée et des commandants de l'adversaire, et cherchent également à comprendre le support et l'appui que la population pourra fournir aux armées en conflit. »

C'est à partir des campagnes napoléoniennes que les armées de citoyens surgissent comme des stratégies nouvelles qui engendrent la mort glorieuse de leurs héros et le retour triomphant des soldats à leurs activités civiles. De ce fait nouveau, Clausewitz va retirer les concepts de la bataille décisive et du centre de gravité des forces en conflit qui expliquent les batailles mobiles et agressives de son époque et les plus brillantes stratégies de son temps. Le centre de gravité de l'ennemi peut être évalué par l'importance que représente, pour la destruction de son pouvoir militaire, politique, économique, territorial et moral. Destruction qui, une fois atteinte, représente le chaos total dans la structure défensive et offensive de l'ennemi. De ce concept découle le

principe de la bataille décisive, qui ne se situe pas nécessairement dans le domaine militaire et ne comprend pas obligatoirement la destruction de l'armée ennemie, mais qui peut être remportée en employant les moyens des autres domaines du pouvoir, associés à leur expression militaire, afin d'atteindre les objectifs nationaux.

Conclusion

Nous pouvons conclure, selon les fondements de la stratégie militaire, que celle-ci doit partir des prémisses suivantes :

- a) la stratégie doit avoir comme guide de décision une logique, une compréhension de ce qui se passe dans l'ensemble pour pouvoir agir ponctuellement ;
- b) la stratégie doit avoir un fort contexte psychologique et sociologique de l'environnement, c'est-à-dire que nous ne pouvons pas rester étrangers aux variables externes ni à leurs possibles influences ;
- c) la stratégie ne peut pas être rigide, elle doit être souple, adaptable à l'environnement et capable de suivre les courbes sinueuses d'une rivière ;
- d) le stratège doit être très créatif, c'est-à-dire que, bien qu'ayant une stratégie, il ne doit jamais rester prisonnier à ses prémisses, il doit être attentif aux possibles changements et être assez souple pour changer, en cas de besoin ;
- e) le stratège doit évaluer le profil de son adversaire, en observant la morale et l'intangibilité du leadership, facteur-clé pour l'incertitude sur le champ de bataille.

2.2 Le fondement de la stratégie d'entreprise

BRACKER, apud PEREIRA (2002), définit le concept de stratégie comme dérivé du mot grec *stratêgos* « chef d'armée, général », de *stratos* « armée » et *agein* « conduire ». Au centre de la tradition militaire, la stratégie est liée à la figure du général, à qui incombe la

tâche cruciale de concevoir les plans d'action et de prendre les décisions finales. La métaphore des images militaires perdure jusqu'aujourd'hui, influençant l'analyse contemporaine de la stratégie, même si l'on comprend que la stratégie d'entreprise revendique une autre expérience et un autre vécu, indépendant des facteurs militaires.

RUSS, apud PEREIRA (2002), aborde également l'origine du mot stratégie, par un autre terme, *strategia*, lui aussi d'origine grecque, signifiant l'art du stratège, de celui qui dirige. Ce terme suppose aussi un ensemble cohérent d'initiatives destinées à produire un certain résultat, par exemple l'élimination de l'ennemi.

Toutefois, au fil du temps, le mot stratégie a été incorporé au monde des affaires et employé par les sociétés pour désigner la manière dont ces entreprises se comportaient et agissaient face à leurs concurrents.

Les entreprises doivent être souples pour réagir rapidement aux changements compétitifs et à ceux du marché. Selon le nouveau dogme, les concurrents sont capables d'imiter rapidement toute position de marché et l'avantage compétitif ne sera que temporaire.

De ce point de vue, PORTER (1999) affirme clairement que les entreprises doivent réfléchir soigneusement avant d'assumer les croyances de l'environnement hypercompétitif. Selon lui, divers secteurs aujourd'hui confrontés à l'hypercompétition se livrent une guerre de destruction. Il ne s'agit là que d'autoflagellation. La racine du problème consiste à se différencier, sous deux aspects fondamentaux : l'efficacité opérationnelle et la stratégie d'entreprise.

Afin d'augmenter la productivité, la qualité et la rapidité de réponse, une très grande quantité d'outils de gestion se sont disséminés, tels que : gestion de la qualité totale, *benchmarking*, compétition fondée sur le temps, sous-traitance, partenariat, réingénierie et gestion des changements.

Grâce à ces innombrables outils et, par conséquent, aux améliorations opérationnelles obtenues, de nombreuses entreprises ont pensé qu'elles obtiendraient une rentabilité durable, de sorte que les outils de gestion ont peu à peu occupé, par myopie, la place de la stratégie. Les entreprises ont fini par incorporer l'idée que l'efficacité opérationnelle était la stratégie. C'est-à-dire qu'il y a eu une incorporation de concept erroné. Tant l'efficacité opérationnelle que la stratégie sont des éléments-clés pour que l'entreprise atteigne un rendement supérieur à celui de son concurrent, bien que chacune agisse de façon différente et avec des conséquences différentes.

En réalité, l'efficacité opérationnelle se traduit par un rendement des activités supérieur à celui de ses concurrents. Les coûts entraînés par le déroulement des activités et les avantages de coût résultent de l'exercice de certaines activités de façon plus efficace. Le rendement de l'entreprise va finir par s'améliorer et celle-ci aura donc une plus grande compétitivité que son concurrent et atteindra une plus grande efficacité opérationnelle.

La stratégie d'entreprise consiste à établir une différence durable. L'entreprise doit soit exercer des activités différentes de celles exercées par ses concurrents, soit exercer les mêmes activités de façon différente.

L'efficacité opérationnelle, par exemple, a été le ressort de l'avantage compétitif des entreprises japonaises pour surpasser les entreprises occidentales dans les années 80. Les Japonais ont devancé leurs rivaux en efficacité opérationnelle et ont ainsi pu proposer un moindre coût et une meilleure qualité.

L'efficacité opérationnelle conduit indubitablement à une plus grande rentabilité. Mais nous ne pouvons pas oublier que, si une entreprise fonde son avantage compétitif sur l'efficacité opérationnelle, cet avantage se réduira bien plus rapidement. C'est-à-dire que les techniques de gestion, les nouvelles méthodologies, les améliorations d'intrants et les meilleures manières de satisfaire les besoins des clients sont faciles à imiter pour le concurrent.

L'autre raison pour laquelle l'efficacité opérationnelle ne peut pas être considérée comme un avantage compétitif est la pratique du *benchmarking*, alors qu'en réalité les entreprises se ressemblent beaucoup entre elles, car elles finissent par imiter les techniques utilisées et leurs activités restent extrêmement génériques. Dans ce sens, il n'y a pas de différenciation.

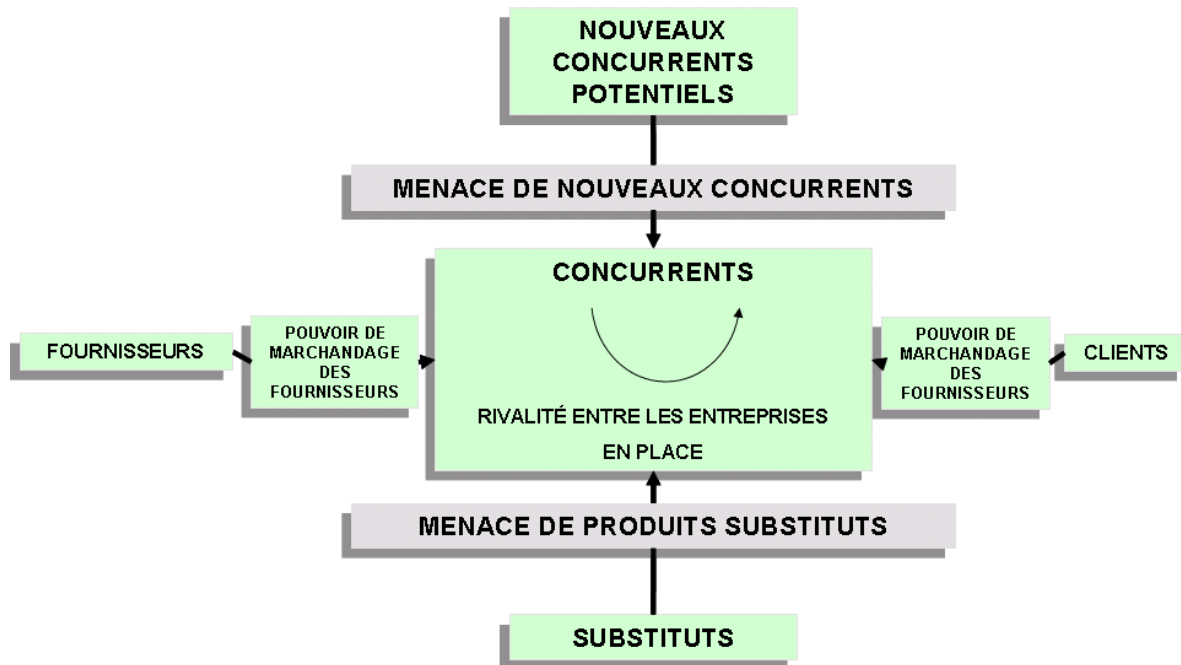
La compétition uniquement fondée sur l'efficacité opérationnelle est destructive et conduit aux guerres d'épuisement dont le seul résultat est de limiter la compétition. Ce qui revient à dire que les entreprises finissent par se ressembler et diminuent le cycle ou les arènes de l'hypercompétition citées et commentées par D'AVENI (1995). C'est pour cette raison que le concept sur lequel PORTER (1999) insiste le plus est : « la devise de la stratégie compétitive est d'être différent. Ce qui signifie choisir délibérément un ensemble différent d'activités pour permettre un assortiment de valeurs. »

L'essence de la stratégie consiste à développer ses activités de façon différente ou à développer des activités différentes de son concurrent. Dans le cas contraire, la stratégie ne sera qu'un slogan de marketing, incapable de résister à la compétition. PORTER (1989) souligne encore que « une entreprise se différencie de la concurrence si elle peut être singulière sur un point précieux pour ses acheteurs... Les stratégies de différenciation réussies sont le fruit des actions coordonnées venant de tous les secteurs d'une entreprise et non pas seulement du département de marketing... La différenciation permet à l'entreprise de prélever un surprix ».

Pour pouvoir formuler des stratégies consistantes, il s'impose de rechercher des informations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Les clients, les fournisseurs, les nouveaux venus potentiels, les produits substitués et le secteur – les concurrents actuels – forment les forces compétitives.

FIGURE 1: Diagramme de l'état de compétition d'un secteur donné



Source : PORTER (1986)

L'objectif de la stratégie d'entreprise est de trouver une position dans laquelle l'entreprise soit capable de mieux se défendre contre ces forces ou de les infléchir en sa faveur.

PORTER (1999) suggère que, avant même de formuler des stratégies, l'entreprise ait fait une radiographie des points faibles et des points forts cruciaux, du point de vue stratégique.

La formulation de la stratégie d'entreprise passe par trois phases :

1. **Positionnement de l'entreprise** : dans cette phase, la stratégie est la construction d'une défense contre les forces compétitives. Il faut connaître l'origine de ses points forts et de ses points faibles et la capacité de l'entreprise à réagir ou à éviter la compétition ;

2. **Influence de l'équilibre** : dans cette phase, la stratégie devra mettre au point des actions offensives et agir plus activement, dans le but de modifier les causes de ces forces compétitives ;
3. **Explorer les changements du secteur** : dans cette phase, la stratégie projette l'évolution du secteur et connaît en détail le cycle de vie du produit ou du service. L'objectif est ici de détecter la tendance et le potentiel du secteur, qui configure des barrières à l'entrée, une amélioration de la position du secteur quant aux substituts, l'intensité finale de la compétition et le pouvoir acquis par les acheteurs et par les fournisseurs. Cette phase peut être considérée très importante, car c'est elle qui répondra à la question épineuse : quel est le potentiel de cette affaire ?

Un point important à souligner est d'éviter la myopie de l'entreprise consistant à limiter la définition du secteur à celle du produit. La définition de l'affaire est le point central et il faut franchir les barrières et les frontières nationales, et rechercher le potentiel de la concurrence internationale et dépasser les échelons des concurrents d'aujourd'hui, pour arriver à ceux qui se transformeront peut-être en concurrents de demain.

Dans son célèbre article de 1970, paru dans *Harvard Business Review*, LEVIT (1990) a soutenu clairement qu'il fallait éviter de se focaliser sur le produit, plutôt que sur l'affaire : « toute grande industrie a, un jour, été une industrie en croissance. Or, certaines de celles qui sont aujourd'hui dans une vague d'enthousiasme et de croissance sont très proches de l'ombre du déclin. D'autres, considérées comme des industries à croissance modérée, se sont en fait arrêtées de croître. Quel que soit le cas, la raison pour laquelle la croissance est menacée, réduite ou stagnante n'est **pas** la sustentation du marché. La raison est une faille de l'administration... la faille est au sommet. Les cadres qui en sont responsables, en dernier ressort, ceux chargés des buts et des politiques à long terme. Ainsi : les compagnies ferroviaires n'ont pas cessé de croître parce que la nécessité de transport de passagers et de marchandises a diminué. Cette nécessité a augmenté, au contraire. Aujourd'hui, les compagnies ferroviaires se heurtent à des problèmes, non pas parce que ce besoin a été comblé par d'autres moyens (voitures, avion, camions, voire téléphones), mais parce qu'il n'a pas été comblé par les propres compagnies. Elles ont laissé les autres leur prendre leurs clients, car elles ont assumé

qu'elles étaient dans le secteur ferroviaire, au lieu de penser qu'elles étaient dans le secteur des transports. Si elles ont mal défini leur industrie, c'est parce qu'elles s'intéressaient aux compagnies ferroviaires plutôt qu'aux transports ; elles ciblaient des produits, non pas des clients... ».

La vision de futur, qui ne peut être projetée qu'avec un système d'information d'entreprise, est donc l'élément-clé pour le stratège qui doit orienter l'entreprise. Une myopie de la haute gestion peut engager toute l'entreprise dans la direction contraire à celle du potentiel de son secteur d'activité.

Selon la tendance actuelle, l'accent est mis de plus en plus sur les processus formels de planification stratégique dans les organisations. Ainsi, certains points fondamentaux, comme la concurrence et les autres forces de l'industrie sont aujourd'hui plus étudiées dans les nouvelles méthodologies, pour la formulation de stratégies compétitives selon le modèle de PORTER (1998).

FIGURE 2 : Processus de formulation de stratégies compétitives

PROCESSUS DE FORMULATION DE STRATÉGIES COMPÉTITIVES

1. Qu'est-ce que l'entreprise réalise actuellement ?

1.1 Identification de la stratégie en cours, implicite ou explicite

Identification de la stratégie en cours, implicite ou explicite et des suppositions implicites.

1.2 Suppositions implicites

Identification des suppositions sur la position relative, les points forts et faibles, la concurrence et les tendances de l'industrie qui donnent son sens à la stratégie en cours.

2. Que se passe-t-il dans l'environnement ?

2.1 Analyse de l'industrie

Identification des facteurs fondamentaux pour le succès compétitif et les menaces et les opportunités importantes pour l'industrie

2.2 Analyse de la concurrence

Identification de la capacité et des limitations des concurrents, effectives et potentielles et de leurs probables mouvements futurs.

2.3 Analyse de la société

Identification des facteurs politiques, sociaux et gouvernementaux importants qui représenteront des menaces ou des opportunités.

2.4 Points forts et points faibles

En fonction d'une analyse de l'industrie et de la concurrence, réaliser l'identification des points forts et des points faibles de la compagnie par rapport aux concurrents présents et futurs.

3. Qu'est-ce que l'entreprise devrait réaliser :

3.1 Tests de supposition et stratégie

Analyser la stratégie en cours et ses suppositions incorporées, en les comparant à l'analyse du point 2 ci-dessus et vérifier si les stratégies sont satisfaisantes pour les tests de consistance.

3.2 Alternatives stratégiques

Énumérer les alternatives valables données dans l'analyse du point 3.1 et vérifier si la stratégie en cours s'y trouve.

3.3 Choix stratégique

Choix de l'alternative répondant le mieux au rapport entre la situation de l'entreprise et les menaces et opportunités extérieures.

Source : PORTER (1998)

Dans l'espace de vingt ans, de nouvelles stratégies critiques pour le succès sur le marché ont été rajoutées à la stratégie traditionnelle de minimisation de coût et de prix. ANSOFF (1993) commente : « Ainsi, les stratégies qui sont devenues importantes pour

le succès d'une entreprise au cours des années 90 ont été la maximisation de la participation sur le marché, la croissance, la différenciation de marché et la différenciation de produits ou de services ».

FAHEY & RANDALL (1999) présentent le tableau résumé, qui reprend de façon très appropriée les meilleurs concepts de stratégie :

FIGURE 3 : Principes de la stratégie
La stratégie traite de l'interface entre l'entreprise et son environnement de marché.
La stratégie met en jeu trois éléments fondamentaux : le dessein, la posture et les buts.
La stratégie est le moyen par lequel l'entreprise crée ou renforce les changements de l'environnement.
La stratégie est toujours conditionnelle, le choix de la stratégie dépend des conditions de l'environnement et des conditions de l'entreprise elle-même.
La stratégie est, en partie, une activité intellectuelle ; les stratégies existent dans les esprits des directeurs.
La stratégie vise à surmonter les concurrents en intelligence et en mouvements, par le biais de l'anticipation la meilleure et la plus rapide du changement et des actions de mesures compatibles.
L'intention du marché de la stratégie consiste à être meilleur que le concurrent pour attirer, conquérir et retenir les clients.
La stratégie aura du mal à être victorieuse si elle ne possède pas un certain degré de contenu novateur : son abordage doit être différent de celui de ses concurrents.
La stratégie doit être renouvelée de façon continue ; le dessein, la posture et les buts sont en constant ajustement, afin d'augmenter les chances de vaincre sur le marché.
La stratégie doit être souvent (ré)inventée, afin de remporter un succès « précurseur ». Il faut créer une stratégie qui soit nouvelle sur le marché et qui se distancie significativement de ses rivaux

Source : Fahey & Randall (1999)

Planification stratégique

Le processus stratégique ou action stratégique d'une société peut être compris comme l'étude planifiée et systématique d'adaptation des sociétés à l'environnement externe et interne, en vue de les doter d'instruments pour mieux qualifier leur avenir.

Aujourd'hui, le monde des affaires vit de nouveaux paradigmes. La réingénierie de processus a déjà rempli son rôle. Les sociétés doivent changer, cesser de ne penser qu'à leurs problèmes quotidiens et regarder vers l'avenir : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les collaborateurs, les actionnaires et, spécialement, le macroenvironnement.

Selon CAMPOS (1998), les équipes de planification recommencent actuellement à chercher dans l'efficacité les opportunités de revitaliser les affaires et de perpétuer l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un problème de planification stratégique, mais de gestion stratégique. Par gestion stratégique, on entend : la planification, le contrôle, le plan d'affaires et la vision prospective de scénarios.

Dans le domaine de l'évolution historique, la première révolution industrielle - Angleterre XVII^e siècle – n'a pas eu de grande production en termes de pensée ou de comportement stratégique, même s'il s'est agi d'une période d'intense concurrence entre les entreprises industrielles. Ce fut également une époque où les entreprises industrielles et commerciales n'avaient pas besoin de stratégie ou très peu, et tendaient, pour la plupart, à rester petites et à utiliser le moins possible de capital fixe (BATEMAN & SNELL, 1998).

Selon GHEMAWAT (2000), la seconde révolution industrielle, dont le début remonte à la seconde moitié du XIX^e siècle, aux États-Unis, a vu naître la stratégie comme moyen de modeler les forces du marché et de modifier l'environnement concurrentiel. À la fin du XIX^e siècle, commença à surgir un nouveau type d'entreprise, d'abord aux États-Unis, puis en Europe : la grande entreprise verticalement intégrée qui investissait lourdement en manufacture et marketing et en hiérarchies de gestion, pour coordonner ces

fonctions. La nécessité de la pensée stratégique de façon explicite a été articulée pour la première fois par un cadre supérieur de ces entreprises.

Durant les années 20 et 30 du XX^e siècle, les grandes sociétés ont commencé à mettre en œuvre certaines stratégies d'appui pour faire face à la concurrence et s'affirmer à l'international.

La Deuxième Guerre mondiale a donné un élan vital à la pensée stratégique dans les domaines des entreprises et militaire, car elle a accentué le problème de l'allocation des rares ressources dans l'ensemble de l'économie. De nouvelles techniques de recherche opérationnelle ont été créées, ouvrant le chemin à l'emploi de l'analyse quantitative dans la planification stratégique formelle.

Les expériences effectuées au cours de la guerre ont stimulé non seulement la mise au point de nouveaux instruments et de nouvelles techniques, mais aussi, selon certains observateurs, l'usage de la pensée stratégique pour orienter les décisions des gestionnaires.

À propos de cette période, DRUCKER (2002) a observé que la théorie économique avait longtemps traité les marchés comme des forces interpersonnelles, hors de contrôle des individus et des organisations. Ce raisonnement a fourni la base logique déterminante pour le changement de la stratégie d'affaires, autrement dit, par l'usage conscient de la planification stratégique formelle, une entreprise pourrait exercer un type de contrôle positif sur les forces du marché.

La seconde révolution industrielle a également vu la fondation de diverses écoles d'administration, principalement aux États-Unis, à commencer par la *Wharton School*, en 1881, première école au monde à travailler sur les techniques de gestion. La célèbre *Harvard Business School*, fondée en 1908, fut l'une des premières à promouvoir l'idée que les cadres devraient recevoir une formation afin de penser stratégiquement, plutôt que d'agir en simples administrateurs fonctionnels, bien que la stratégie en soi n'ait pas été explicitement citée avant les années 50.

Dans les années 60, les débats dans les écoles d'administration ont commencé à se centrer sur la combinaison des « forces » et des « faiblesses » d'une entreprise – sa compétence distinctive – avec les « opportunités » et les « menaces » ou les « risques » auxquels elle se heurte sur le marché. Cette structure, qui sera plus tard connue sous le sigle américain SWOT : S (strengths), W (weakness), O (Opportunities), T (threats), représentait un important pas en avant en amenant la pensée, explicitement compétitive, à traiter de questions de stratégie (GHEMAWAT, 2000, & PORTER, 1992).

Or, c'est également dans les années 60 que la diversification et les changements technologiques augmentent la complexité des situations stratégiques rencontrées par de nombreuses entreprises, notamment les multinationales, et leurs besoins de mesures plus sophistiquées qui puissent être utilisées pour évaluer et comparer des types différents d'affaires.

Les concepts et les outils qui sont la base de la planification stratégique ont surgi dans les années 70, comme résultat d'une suite d'ondes de choc qui ont déferlé sur l'industrie nord-américaine – la crise de l'énergie, la stagnation économique, les victoires de la concurrence japonaise et la déréglementation de secteurs importants. Les entreprises nord-américaines ne pouvaient plus se fonder sur de simples projections de croissance pour planifier leur production, leurs ventes et leurs bénéfices.

KOTLER (2000) affirme que le principal but de la planification stratégique est d'aider l'entreprise à sélectionner et à organiser ses affaires, de façon à se maintenir saine, même si des événements inattendus se répercutent négativement sur l'une de ses affaires ou de ses lignes de produits.

MINTZBERG (1987) définit la stratégie comme une manière de penser l'avenir, intégrée à la prise de décisions de l'organisation, outre une démarche formalisée et articulée de résultats. Il présente ainsi cinq définitions de ce terme :

- a) Comme plan : la stratégie précède l'action à laquelle elle sera appliquée ; elle est mise au point en fonction d'un but conscient et d'une action intentionnelle ;
- b) Comme artifice ou manoeuvre : la stratégie est une tactique, un artifice, une simulation de pouvoir afin de décourager les concurrents ; elle est conçue afin de surpasser un adversaire ou un concurrent ;
- c) Comme schéma : dans ce cas, la stratégie comme plan n'est pas suffisante, il faut également une définition qui englobe le schéma de comportement en résultant ;
- d) Comme positionnement : la stratégie est une position dans une niche de marché, spécifiquement une manière de situer l'organisation dans l'environnement. La stratégie est la force de médiation entre le contexte interne et externe.
- e) Comme perspective : la stratégie non pas comme position choisie, mais comme manière de chercher le chemin pour prévoir l'avenir. La stratégie est une perspective partagée par les membres de l'organisation, dans leurs intentions et leurs actions.

Finalement, on entend par planification stratégique la mise au point de processus, de techniques et d'attitudes administratives, qui conforment une situation permettant d'évaluer les implications futures de décisions présentes, en fonction d'objectifs d'entreprise qui faciliteront à l'avenir la prise de décisions de façon plus rapide, plus cohérente, plus efficiente et plus efficace (OLIVEIRA, 2001).

La confrontation des idées de la stratégie moderne avec celles de la « vieille » planification stratégique est particulièrement importante pour le réapprentissage de la stratégie dans les entreprises. Certes, la planification stratégique perd de sa force et elle est peu à peu remplacée par la gestion stratégique moderne, qui comprend la planification, l'intelligence compétitive et la construction de scénarios. Il faut toutefois en reconnaître la valeur, notamment pour avoir contribué à une plus grande ouverture d'esprit dans le domaine de l'amélioration de la gestion des entreprises.

De nombreux auteurs affirment que la transition de la « vieille » planification stratégique à la gestion stratégique moderne n'a pas été brusque. Le choc d'idées a été inévitable et les années 90 ont été marquées par le surgissement de nouveaux concepts relatifs à la stratégie.

ZACARELLI (1995) souligne clairement, dans son article « A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico », la tendance à dissocier les concepts de planification et de stratégie, et indique que : « dans la planification stratégique, le mot stratégique est encore d'usage croissant, mais le mot planification... » En fait, par définition, la stratégie n'est pas logique pure, car le résultat des décisions stratégiques dépend toujours des réactions des concurrents. Voilà pourquoi il existe une certaine incompatibilité entre planification et stratégie.

BERTERO (1995) souligne également la nécessité de revoir le concept de planification stratégique et affirme que sa vie utile s'est allongée plus qu'on ne l'avait prévu dans le cadre administratif des entreprises jusqu'au milieu des années 80. Dans son analyse, la planification stratégique était vue davantage comme un instrument de prévision, de coordination et de contrôle administratif basés sur un langage financier, ayant pour conséquence finale le format d'une multiplicité de budgets, de prévisions et de projections de comptes de résultats.

Le concept de planification stratégique a cessé de fonctionner justement à l'époque où les conditions des affaires se sont modifiées, forçant à une révision de la façon de comprendre la question stratégique. Les plans stratégiques, quoique construits en fonction de l'avenir, n'avaient en fait rien à voir avec cet avenir. Ils n'étaient que la mémoire des résultats et des conditions passées de l'entreprise. La planification stratégique ne formulait pas et ne créait pas de stratégies, elle se limitait à ordonner et à énoncer, sans jamais avoir jeté de lumière sur l'avenir.

La « crise » de la planification stratégique a éclaté lorsqu'ont surgi des ruptures dans l'environnement d'affaires des entreprises. Et ce moment-là a été très marqué : le taux d'incertitude a augmenté, on a assisté à des turbulences, à la discontinuité et

spécialement à des changements, qui n'étaient plus si lents ni si graduels, mais qui avaient lieu par bonds et par ruptures.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'action stratégique nous renvoie au domaine de la gestion stratégique, très utilisée ces vingt dernières années, dans la vie des organisations. La planification stratégique a trait aux objectifs à long terme et aux façons de les atteindre. Il convient toutefois de souligner qu'il ne s'agit pas d'un jeu de prédictions sur le futur, mais d'une ligne tracée pour atteindre un objectif. Or, à aucun moment, il ne faut construire une ligne rigide et régulière, il faut se doter de stratégies pour les situations contraires à celles souhaitées ou ayant une plus grande probabilité de se produire.

Ainsi, les voies de la stratégie doivent actuellement être bien plus orientées vers le futur que vers le présent. La seule préoccupation stratégique ayant un sens est donc de viser l'avenir. Les entreprises qui ne se soucient pas de l'avenir, même si elles sont florissantes aujourd'hui, perdront en vitalité et le résultat en sera la paralysie stratégique.

Celles ayant un impact sur leurs concurrents et qui produisent des innovations effectives sont celles qui, en regardant l'avenir, sont capables non seulement de se modifier, mais aussi de finir par façonner leur branche d'activités.

La stratégie se tourne donc vers l'avenir en cherchant non seulement à le cerner, mais aussi à préparer l'entreprise aux activités futures, pour être compétitive et réussir. Il s'agit d'apprendre et de percevoir les tendances futures, non seulement en général, mais en fonction de sa branche d'activités, pour en induire quelles seront les qualifications, les ressources et les compétences d'entreprise nécessaires pour réussir dans un futur qui se dévoile peu à peu.

Il devient essentiel de souligner que la stratégie, associée à la technique des scénarios et aux instruments de l'intelligence compétitive, ne se transformera pas en une science exacte.

Au début du processus de planification, il est tout simplement impossible de prévoir tous les événements et d'imposer celle des possibles options qui modèlera l'avenir de l'organisation. La prévision la plus efficace est peut-être d'établir les forces probables qui influenceront sur les affaires et l'extension de leurs impacts possibles. Ainsi, on construit une base de ressources et une gestion de coopération dans des secteurs choisis (points forts) qui pourront aider l'organisation à survivre et à prospérer.

2.3. Différentes méthodes de construction de scénarios prospectifs

L'avenir est imprévisible. Personne ne sait avec une totale certitude ou clarté ce qui se passera à l'avenir, mais il est nécessaire de s'y préparer et cette préparation est plus facile lorsqu'on a une idée des alternatives possibles.

« Nous ne sommes peut-être pas capables d'éviter des catastrophes (quoique cela soit parfois possible), mais nous pouvons certainement augmenter notre capacité à répondre et notre aptitude à détecter des opportunités qui, autrement, seraient gaspillées » (SCHWARTZ, 2003).

Selon Schwartz, notre réaction naturelle face aux événements inévitables se manifeste de deux façons différentes : la négation, qui est le refus de croire qu'il existe des faits inévitables et la défense, qui est la paralysie, car il n'y a pas de possibilité de réaction. Ces deux attitudes peuvent conduire à prendre des décisions inefficaces, mais la décision la plus risquée est justement de ne rien faire.

« Dans un monde où des crises se produisent à intervalles réguliers, transformant en profondeur les prémisses du fonctionnement des choses, la stratégie la plus efficace est la flexibilité consciente, à savoir garder l'équilibre entre les réactions à court terme et la vision à long terme, et mettre en œuvre la préparation nécessaire, de façon à pouvoir changer rapidement de direction en cas de besoin » (SCHWARTZ, 2003).

2.3.1. Prospective

GODET (1999) souligne, dans son texte intitulé : « De la rigueur pour une 'indiscipline intellectuelle' » que l'anticipation n'est pas largement pratiquée par les preneurs de

décision parce que, lorsque tout va bien, ils peuvent gérer sans cela et, lorsque tout va mal, il est trop tard pour y voir plus loin que le bout de leur nez. Dans ce cas, il faut une action rapide, en régime d'urgence. Or, la réaction n'est pas une fin en soi. Bien que souhaitable à court terme, elle ne conduit nulle part si elle n'est pas orientée vers les objectifs à long terme de l'entreprise. Pour citer Sénèque : « il n'y a point de vent favorable pour l'homme qui ne sait pas où il va ». Sans objectif, l'action perd son sens et seule l'anticipation indique le chemin de l'action et donne à la fois le sens et la direction. De même, la *prospective* ne peut généralement pas être dissociée de la stratégie, d'où le terme *prospective stratégique*. La *prospective stratégique* n'est pas seulement un abordage exploratoire (anticipation stratégique), mais aussi un abordage normatif. Dans le sillon de la tradition de la planification stratégique et à la gestion stratégique, la *prospective stratégique* met l'accent sur l'importance de la pensée à long terme et de façon alternative dans les prises de décision stratégiques. »

La parfaite intégration entre la prospective et la stratégie n'existera que s'il y a une bonne compréhension de tous les acteurs de l'entreprise, du haut en bas de la hiérarchie.

La stratégie utilise la prévision et l'innovation, alors que la prospective utilise la préactivité et la proactivité. Ces concepts doivent être largement diffusés dans les entreprises, afin qu'il n'y ait ni doutes ni fausses interprétations.

GODET (1999) affirme : « En raison de sa similarité, le terme *prospective stratégique* circule, depuis la fin des années 80, notamment en français. Or, nous nous demandons de quelle autre manière un stratège pourrait agir autrement que « en voyant loin, largement et profondément, tout en courant des risques et en pensant à l'humanité » ? Et nous continuerons en paraphrasant Gaston Berger (1964), qui ajoute que « regarder l'avenir ne gêne pas le présent ». De ce dernier point de vue, nous concluons fermement que l'anticipation encourage l'action. Pour l'instant, nous sommes convaincus que la *prospective* est souvent stratégique, sinon par son résultat, du moins par ses intentions, de même que la stratégie fait appel à la prospective pour éclaircir des choix faits en pensant à l'avenir ».

Il n'existe hélas pas de statistiques pour le futur et le jugement personnel est souvent la seule information disponible pour agir face à l'inconnu. Il est donc nécessaire de recueillir les opinions d'autres personnes avant de former la sienne, puis de faire des paris sous forme de probabilités subjectives.

La prospective et la stratégie peuvent se maintenir comme des entités distinctes et il est nécessaire de distinguer entre :

- un temps pour l'anticipation, à savoir l'étude de changements possibles et souhaitables ;
- un temps de préparation de l'action, à savoir l'élaboration et l'évaluation de choix stratégiques possibles pour pouvoir être préparé aux changements attendus (préactivité) et provoquer des changements souhaitables (proactivité).

L'écart existant entre l'anticipation et la préparation de l'action implique, selon GODET (1999), des questions :

1. Que peut-il et que doit-il arriver?
2. Que puis-je faire?
3. Que vais-je faire?
4. Comment vais-je le faire? Et la question préalable essentielle:
5. Qui suis-je?

Souvent ignorée, cette dernière question est cruciale comme point de départ pour l'étude de la prospective. Nous pouvons retenir la leçon de Socrate « connais-toi toi-même ».

Seul l'abordage prospectif à attitude préactive et proactive est centré sur la question « que peut-on et que doit-on faire ? »

L'expression « *prospective stratégique* » est donc, selon GODET (1999), réservée aux « études de futurs ayant des ambitions stratégiques et des points finaux pour ceux qui s'en incombent ».

C'est donc en raison du manque d'anticipation dans le passé que le présent est rempli de questions à résoudre. Aujourd'hui, dans un monde en constant changement, il y a un besoin réel d'un grand effort de prospective, exigeant une souplesse de réaction, sans toutefois perdre le cap. Les entreprises ne doivent pas se limiter à être l'objet du changement, elles doivent en être les agents. À cette fin, elles doivent constamment innover.

Face à l'avenir, selon GODET (1999), « les hommes peuvent choisir quatre attitudes :

- **l'autruche, attitude passive** : souffre du changement ;
- **le pompier, attitude réactive** : attend que le « feu » se déclare pour combattre ;
- **l'assureur, attitude préactive** : se prépare aux changements possibles, car il sait que la réparation est plus chère que la prévention ;
- **le conspirateur, attitude proactive** : qui agit afin de provoquer les changements souhaités. (GODET, 1999)

La conclusion à laquelle nous pouvons arriver est que les entreprises doivent planifier et opérationnaliser les trois attitudes : réactive, préactive et proactive. Dans un contexte de contingence, la réaction devient plus importante que les autres attitudes, dans un contexte de changements de marché et de croissance, l'entreprise doit être préactive : anticiper les changements, et également les provoquer (proactive), par l'innovation.

L'avenir étant incertain, multiple et ouvert, ce qui se passera demain dépend moins de tendances passées que d'actions mises en œuvre par les hommes face aux tendances. Le futur est donc, en partie, conséquence de la volonté humaine et, pour qu'il y ait

efficacité, il faut prendre en compte, selon GODET (1999), cinq idées-clés de la prospective :

- 1) Le monde change, mais les problèmes perdurent ; ce sont toujours les hommes et les entreprises qui font la différence ;
- 2) Les acteurs sont les éléments-clés aux points de bifurcation ; le désir de changement est le moteur de l'auto-organisation ;
- 3) Contre la complication du complexe : entre deux modèles, le meilleur sera celui qui se rapprochera de la réalité et représentera le plus simplement les données de l'observation ;
- 4) Poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues : les idées reçues et les idées à la mode doivent être considérées avec grande méfiance, car elles sont constamment source d'erreurs d'analyse et de prévision. La recherche constante du nouveau et de l'incertain est indispensable pour la prospective ;
- 5) De l'anticipation à l'action, par l'appropriation : la réflexion prospective sur l'environnement et les contextes (menaces et opportunités) permet l'appropriation stratégique. L'appropriation intellectuelle constitue donc un pont pour passer de la réflexion à l'action.

Pour la prospective, il n'y a pas opposition, mais action qui est le complément entre l'intuition et la raison.

2.3.2. Historique

La curiosité fait partie de la nature de l'être humain. L'humanité, dès ses débuts, s'est intéressée à la connaissance de l'avenir.

Lorsque les pharaons régnaient sur l'Égypte, « leurs prêtres annonçaient le résultat de la cueillette dès avant les semailles. Ce qu'ils faisaient en observant la coloration et le volume des eaux du Nil, au début du printemps. Dans *The art of the long view*, SCHWARTZ, 2000 relate :

« Tous les printemps, les prêtres du temple se réunissaient sur les rives du fleuve pour observer la couleur de l'eau ». Une eau claire était le présage que la crue serait faible et tardive et que les récoltes seraient maigres. Une eau sombre annonçait une crue suffisante pour détremper les champs et permettre une récolte abondante. Finalement, si les eaux avaient pour couleur prédominante le vert sombre, les crues seraient précoces et catastrophiques. Les plantations seraient submergées et le pharaon serait obligé d'utiliser ses réserves de grains. « Pour Schwartz, ces religieux ont été les premiers futurologues au monde à comprendre la signification d'éléments prédéterminés et d'incertitudes critiques. » (MARCIAL, 2002).

Dans l'histoire de la Grèce ancienne, le temple d'Apollon, incrusté dans le fascinant paysage montagneux de Delphes, abritait le puissant oracle et était le lieu religieux le plus important de l'Ancien Monde grec. Les généraux y recherchaient les conseils de l'oracle sur les stratégies de guerre. Et les colonisateurs y recherchaient une orientation avant leurs expéditions en Italie, en Espagne et en Afrique. Les citoyens le consultaient pour leurs investissements et leurs problèmes de santé. Les recommandations de l'oracle apparaissent clairement dans les mythes. Lorsqu'Oreste lui demanda s'il devait venger la mort de son père, assassiné par sa mère, l'oracle l'y encouragea. Œdipe, averti par l'oracle qu'il tuerait son père et se marierait avec sa mère s'efforça d'éviter ce destin, sans toutefois parvenir à y échapper. L'oracle de Delphes se tenait dans un lieu spécifique, l'adyton – ou zone interdite –, dans le cœur du temple, et par l'intermédiaire d'une personne spécifique, la pythonisse, choisie comme porte-parole, comme un médium possédé, au nom d'Apollon, le dieu de la prophétie. La pythonisse était une femme, fait surprenant si nous considérons la misogynie grecque. Et, en contraste avec la plupart des prêtres et des prêtresses grecques, la pythonisse n'héritait pas de sa position par la noblesse de ses liens familiaux. Il lui fallait, certes, être originaire de Delphes, mais elle pouvait être jeune ou vieille, riche ou pauvre, lettrée ou analphabète.

Elle passait par une longue et intense période de formation, assistée par une congrégation de femmes de Delphes, qui veillaient sur le feu sacré éternel du temple. La tradition attribuait l'inspiration prophétique du puissant oracle à des phénomènes géologiques : une faille dans la terre, une vapeur qui en montait et une source d'eau. Il y a un siècle environ, les spécialistes ont rejeté cette explication, lorsque les

archéologues, ayant réalisé des fouilles sur place, n'ont trouvé aucun signe de faille ni de gaz. Mais l'ancien témoignage est assez répandu et provient de diverses sources : des historiens comme Pline et Diodore de Sicile, des philosophes comme Platon, les poètes Eschylle et Cicéron, le géographe Strabon, l'écrivain et voyageur Pausanias et même un prêtre d'Apollon ayant servi à Delphes, le fameux essayiste et biographe Plutarque. Strabon (64 a.C.-25 d.C.) écrit : pour eux, le siège de l'oracle est une grotte profonde cachée dans la terre, à l'ouverture étroite par où monte un *pneuma* (gaz, vapeur, respiration, d'où les termes - pneumatique - et - pneumonie -) qui produit la possession divine. Un trépied est placé au-dessus de cette faille, sur lequel est assise la pythonisse qui inhale la vapeur et prophétise.

Plutarque (46-120 d.C.) a laissé un long témoignage sur le fonctionnement de l'oracle. Il décrit les relations entre le dieu, la femme et le gaz, comparant Apollon à un musicien ; la femme, à son instrument ; et le *pneuma*, au plectre avec lequel il en jouait pour la faire parler. Plutarque a souligné que le *pneuma* n'était qu'un élément qui déclenchait le processus. (SCIENTIFIC AMERICAN Brasil, 2003, éd. 16).

La Bible contient d'innombrables passages prouvant la préoccupation qu'inspirait l'avenir, mais ces visions y apparaissent comme des prophéties.

Le Moyen Âge connut les sorciers, les alchimistes et les magiciens qui décrivaient leurs visions de l'avenir.

« Jusqu'au Moyen Âge, les principales sources de prévisions étaient les prophéties et les spéculations. Selon Rattner (1979), la spéculation est un discours sur l'avenir, dans lequel l'auteur admet l'incertitude ou le manque de support logique et rationnel, remplacé par des opinions vagues et une imagination fertile ». (MARCIAL, 2002).

En 1902, l'écrivain anglais H. George Wells, dans *La découverte de l'avenir* relate l'association de faits déjà connus avec l'avenir. Il proposait que les études historiques, économiques et sociales soient réalisées en visant toujours l'avenir. Cette œuvre n'était pas encore une étude prospective, mais démontrait déjà un souci concernant les faits dits porteurs d'avenir.

Le philosophe et pédagogue français Gaston Berger fut le premier à utiliser le mot prospective, dans son œuvre *L'attitude prospective*, parue en 1957, établissant comment prévoir un avenir souhaitable pour le monde.

Le mot prospective, d'origine latine, remonte au XVI^e siècle. Le verbe *prospicere* signifie regarder au loin ou de loin, discerner quelque chose qui est devant nous (GODET, 1993).

Berger a relancé le mot prospective car le mot prévision était imprégné du sens de prophétie. Il prétendait séparer les concepts de prévision (qui signifie construire un avenir à l'image du passé) et de prospective (dans lequel l'avenir est carrément différent du passé). Des auteurs comme FAHEY (1998) et HEIJDEN (1996) attribuent l'introduction des notions de scénarios et leur développement à Herman Kahn, qui a travaillé dans les années 50 pour *Rand Corporation* – le plus grand centre américain d'études prospectives. Ses premiers scénarios ont été mis au point dans le cadre des études de stratégie militaire menées par *Rand Corporation* pour le gouvernement. C'est en 1967, lors de la parution de son livre *The Year 2000*, que le mot scénario a été introduit dans la prospective.

En France, la méthodologie de scénarios a été appliquée pour la première fois à l'occasion d'une étude de prospective géographique réalisée par la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale – Datar, en 1970. Cette méthode a ensuite été adoptée dans des secteurs comme l'industrie, l'agriculture, la démographie, l'emploi, etc., et appliquée à différents niveaux géographiques : pays, régions, monde (GODET, 1993). Les scénarios ont atteint une nouvelle dimension au début des années 70, grâce au travail du français Pierre Wack. Travaillant dans le département de planification de l'entreprise internationale de pétrole *Royal Dutch/Shell* depuis 1968, il a mis au point sa méthodologie à partir des concepts obtenus auprès de l'École française de prospective. WACK (1985) rapporte qu'à partir du début des années 70, les erreurs dans les prévisions sont devenues plus fréquentes, en fonction de l'instabilité mondiale, principalement en ce qui concerne le marché pétrolier. Toute la planification traditionnelle, fondée sur les prévisions classiques perdait rapidement sa raison d'être. Il fallait donc mettre au point un nouvel outil qui puisse aider à la planification à long terme.

WACK (1985) n'avait pas pour objectif de prévoir l'avenir. Son but était de libérer les *insights*. La finalité des scénarios exploratoires était « d'élargir la compréhension du système, d'identifier les éléments prédéterminés et de découvrir les connexions entre les divers événements et forces qui dirigeaient ce système » (WACK, 1985), ce qui conduirait, par conséquent, à une meilleure prise de décisions. Les résultats obtenus par *Royal Dutch/Shell* grâce à cette nouvelle façon d'envisager l'avenir ont fait reconnaître mondialement l'entreprise pour son esprit pionnier dans l'utilisation de scénarios, ce qui s'est traduit par la valorisation et la reconnaissance de la technique.

En 1985, influencé par Peter Schwartz, disciple de Pierre Wack, Porter analyse les scénarios d'un point de vue économique, adaptant la méthodologie utilisée par *Royal Dutch/Shell* à une réalité ayant trait au monde des affaires. En 1987, Michel Godet divulgue *Prospective et planification stratégique*, première publication véritablement scientifique sur le sujet. Le professeur Igor Ansoff, cité dans le livre de GODET (1987), décrit cette publication comme un jalon dans l'histoire des méthodes de mise au point de scénarios prospectifs pour la définition des stratégies d'entreprise. C'est en 1988 que commence la popularisation des scénarios comme instrument de planification stratégique pour les entreprises anglo-saxonnes, avec le surgissement de *Global Business Network* (GBN), entreprise de prospective fondée par Peter Schwartz et Pierre Wack (GODET, 1993).

Au Brésil, la pratique de mise au point de scénarios est récente. Les premières entreprises à avoir employé cette pratique ont été *Eletrobrás*, en 1987, et *Petrobrás*, en 1989, à la fin donc des années 80, car elles travaillaient sur des projets demandant une longue période de maturation, ce qui exigeait une vision à long terme. C'est aussi de la fin de cette décennie que date le travail élaboré par la BNDES (Banque nationale de développement économique et social), en 1989, au contenu plus économique, qui a connu une grande répercussion et a donné lieu à un grand débat politique sur les scénarios du Brésil (BUARQUE, 1998). La fin des années 80 et le début des années 90 ont vu surgir des tentatives d'études prospectives au Brésil. Buarque (1998) rapporte les initiatives du CNPq (le CNRS brésilien), en 1989 ; de la FINEP (organisme de financement d'études et de projets), en 1992, et de la Seplan/PR (Secrétariat au plan de l'État du Paraná) avec son Projet Aridas, en 1994, ayant chacune son propre abordage

et son propre découpage sectoriel, thématique ou spatial. La nouvelle utilisation de la technique prospective au Brésil a été coordonnée par le Secrétariat aux affaires stratégiques (SAE), qui marque le début, en 1996, des études ayant donné naissance, en 1997, aux Scénarios exploratoires du Brésil 2020 et aux Scénarios souhaités pour le Brésil en 1998, initiative ayant donné le déclic pour la reprise du débat sur le sujet dans le pays. Selon BUARQUE (1998), l'autre grande initiative a été celle de l'*Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada* - Ipea (Institut de recherche économique appliquée), en 1997, avec l'étude *O Brasil na Virada do Século - Trajetória do Crescimento e Desafios do Desenvolvimento* (Le Brésil au tournant du siècle – Trajectoire de la croissance et enjeux du développement). Cependant, cette étude se concentre sur la formulation d'un scénario unique pour le pays.

À l'augmentation de l'incertitude, dans les années 90, a correspondu une augmentation significative du nombre de sociétés ayant commencé à adopter, dans le monde entier, la méthode des scénarios pour tracer leurs stratégies. Or, aucun abordage innovateur n'a vu le jour, seuls sont apparus des perfectionnements des méthodes existantes. Les publications sur ce thème, éditées durant les années 90, se limitaient à reprendre des méthodes déjà au point ou à apporter un perfectionnement, sans toutefois présenter de projet méthodologique révolutionnaire, différent des principes de base lancés par Gaston Berger et Herman Kahn. (MARCIAL, 1999).

2.3.3. Concepts

Les définitions, présentées par les principaux auteurs, obéissent à l'un des fondements de la prospective : l'avenir est multiple et incertain. Nous avons relevé chez ces auteurs les concepts suivants :

« L'ensemble formé par la description, cohérente, d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future. » GODET (1997) complète sa définition en affirmant qu'un scénario n'est pas la réalité future, mais un moyen de la représenter, dans le but d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables.

Pour SCHWARTZ (1996), les scénarios sont un outil servant à ordonner la perception sur les environnements alternatifs futurs, dans lesquels les décisions personnelles peuvent être suivies. Ou un ensemble de méthodes organisées pour que rêver d'avenir de façon efficace. En bref, l'auteur définit les scénarios comme des « histoires d'avenir », qui peuvent nous aider à reconnaître les aspects de changement de l'environnement présent et à nous y adapter.

PORTER (1992) définit les scénarios dans le contexte de l'industrie comme : « ..une vision internement consistante de la structure future d'une industrie. Il se fonde sur un ensemble de suppositions plausibles sur les incertitudes importantes qui pourraient influencer la structure industrielle, tenant compte des implications pour la création et la durabilité de l'avantage compétitif. « L'ensemble complet de scénarios, et non pas le plus probable, est alors utilisé pour projeter une stratégie compétitive. »

De l'avis de RATTNER (1979), « ...la construction de scénarios vise une démarche systématique pour détecter les tendances probables de l'évolution, dans une séquence d'intervalles temporels, et cherche à identifier les limites de la tension sociale dans lesquelles les forces sociales pourraient infléchir ces tendances. Ces attitudes comprennent des jugements sur la structure et les paramètres importants et les objectifs et les buts inspirant et motivant ces forces sociales ».

Pour HEIJDEN (1992), les scénarios sont des outils qui ont pour objectif d'améliorer la prise de décisions, à partir de l'étude de possibles environnements futurs. Ils ne doivent pas être traités comme des prévisions capables d'influencer l'avenir ni comme des histoires de science-fiction montées dans le seul but de stimuler l'imagination. Les scénarios sont axés sur des sujets et des informations de grande importance pour les preneurs de décision, ainsi que sur les éléments prévisibles et imprévisibles de l'environnement qui affectent le système dans lequel l'entreprise est insérée.

Les scénarios sont des images alternatives d'avenir qui facilitent la prise de décisions. Ils sont des outils puissants dessinés pour améliorer le processus de planification stratégique d'une organisation, en explorant un ensemble de situations « et si cela arrivait... ». Baptisé « penser scénario », ce processus stimule la mise au point

d'histoires divergentes sur l'avenir, afin de préparer l'organisation aux éventualités pouvant se présenter, une espèce de « répétition pour l'avenir ». HEIJDEN (1992)

Ils configurent des futurs possibles ou probables moyennant la simulation, les prolongements de certaines conditions de départ différenciées et l'explicitation des événements qui conduiraient à leur occurrence. Les scénarios sont des environnements alternatifs sur lesquels les événements d'aujourd'hui produisent un effet. Ils ne sont ni des prédictions, ni des stratégies. Au contraire, ce sont des récits vivants d'avenirs différents et divergents, spécialement dessinés pour mettre l'accent sur les risques et les opportunités inhérents aux stratégies et enrichissant le processus de planification. Un éventail de scénarios alternatifs fournit un chemin à privilégier à l'avenir, sans toutefois perdre la perspective des autres possibilités.

2.3.4. Abordages

Selon GODET (1999), « les scénarios sont des ensembles formés par la description d'une situation future et le cours des événements qui nous permettent de cheminer de la situation originale à la situation future. Le mot scénario est souvent employé abusivement, notamment lorsqu'il sert à décrire tout ensemble d'hypothèses. Il est évident que ces hypothèses doivent être à la fois pertinentes, cohérentes, plausibles, importantes et transparentes pour répondre à tous nos critères. »

Les scénarios se divisent en deux catégories ou abordages, selon GODET (1999):

- exploratoires: partent de tendances du passé et du présent pour conduire à des avènements probables,
- souhaités ou normatifs, au contraire, ils sont l'expression de l'avenir fondée sur la volonté d'une collectivité, le reflet de ses aspirations et de ses attentes, ils tracent ce que l'on espère atteindre dans un horizon donné. Cependant, comme il doit représenter la description d'un futur plausible, le scénario souhaité ne peut pas être la simple expression inconditionnelle des rêves ou des utopies d'un groupe, mais plutôt un avenir qui peut être réalisé comme un souhait viable. Ainsi, le scénario souhaité doit aussi être

la description consistante d'une vision qui tienne compte du contexte historique et des ressources mobilisables par la collectivité.

Ces scénarios exploratoires ou anticipatoires peuvent, en outre, indiquer une tendance ou être contrastés, selon qu'ils tiennent compte des développements les plus probables ou les extrêmes. Il n'y a pas d'abordage unique en ce qui concerne les scénarios, il y en a d'innombrables, trois phases au moins étant communes aux types de scénarios :

- identification des variables-clés ou des événements moteurs ;
- analyse du jeu des acteurs, influence sur les variables-clés, pour pouvoir poser les questions-clés pour l'avenir ;
- réduction de l'incertitude dans les questions-clés et choix des scénarios environnementaux les plus probables, par l'emploi des méthodes de consultation de spécialistes.

Le processus complet de scénarios ne peut ni ne doit être linéaire, compte tenu des imbrications, des influences des variables et des acteurs entre eux.

La planification de scénarios fait aujourd'hui partie des outils de planification stratégique et elle est appliquée par les consultants et les organisations de différentes manières.

Un autre abordage est celui de HUSS & HONTON (1987) qui présentent trois aspects distincts, mis au point et utilisés à la fin des années 80, par les principales entreprises ayant recours aux scénarios :

- Logique intuitive: l'essence de cet abordage est de trouver des moyens d'amener les gestionnaires à changer leur manière de penser, de façon à ce qu'ils arrivent à anticiper l'avenir et à préparer l'entreprise à cet avenir. Ce qui est fait par la création d'un ensemble d'histoires sur l'avenir, cohérentes et réalistes, pour tester les plans et les projets d'affaires, incitant le débat public et la convergence d'opinions. Cet abordage

présuppose que la prise de décisions de l'entreprise se fonde sur un ensemble complexe de relations entre facteurs économiques, technologiques, sociaux et politiques. La plupart de ces facteurs sont extérieurs à l'entreprise, mais doivent être compris pour améliorer les décisions ayant trait à la mise au point de produits, à l'expansion de capacité et aux stratégies d'entreprise. Certains de ces facteurs sont précis, quantitatifs et, d'une certaine manière, prévisibles. L'analyse de scénarios est un moyen d'évaluer les risques, d'anticiper les moments-clés de changement et d'identifier un *trade-off* entre les buts de l'entreprise. Le point fort de cet abordage est son aptitude à mettre au point des scénarios flexibles et consistants, dans une perspective intuitive, dispensant les modèles mathématiques difficilement adaptables à certaines entreprises. Cette méthode a été décrite pour la première fois par Pierre Wack, en 1985, et elle est employée par Shell, le *Stanford Research Institute – SRI* et *Global Business Network – GBN*.

- Analyse des impacts tendanciels cet abordage étudie l'effet de certains événements sur les tendances des variables analysées, sur une période donnée. Contrairement à la logique intuitive, qui cherche les troubles et les ruptures de tendances, cette méthode cherche à saisir les tendances, à les extrapoler et à vérifier les effets de certains événements importants sur l'évolution de la tendance. Cet abordage allie des méthodes traditionnelles de prévision comme les analyses de séries de temps et économétrie et des facteurs qualitatifs, forçant l'utilisateur à identifier explicitement les événements qui influent sur la variable analysée et à évaluer les probabilités de leur occurrence et de leurs impacts. Cette méthode ne vérifie pas les possibles effets d'une variable sur l'autre. Elle est employée par *Futures Group*, une division de consultants de *Deloitte Consulting*, depuis 1988.

- Analyse d'impacts croisés : c'est une technique d'analyse des systèmes complexes qui se concentre sur l'étude des façons dont les forces internes ou externes d'une entreprise peuvent interagir en produisant de plus grands effets que la somme de leurs parties et sur l'analyse de la multiplication d'une seule force par des *feedbacks*. Cette méthode est utile dans les cadres où il est possible d'identifier des forces dominantes et de les façonner, facilitant ainsi la compréhension des gestionnaires. Il s'agit d'un modèle

mathématique qui présente comme résultat final un scénario statique, exigeant de l'administrateur la capacité d'imaginer une voie entre le scénario projeté et l'état actuel de l'environnement ou de l'entreprise. Il est utilisé par le cabinet-conseil *Battelle Memorial Institute*, entreprise de services, dans son modèle appelé *Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy – BASICS* et par l'analyse prospective de Michel Godet.

Quant à OLIVEIRA (2001), il cite huit abordages – techniques générales : déduction, induction, logique intuitive, tendance d'impact, impact croisé, insertion et enchaînement.

- 1) Déduction – il faut choisir les facteurs dominants et prévoir les événements importants pour chaque facteur.
- 2) Induction – consiste à choisir un petit nombre de facteurs importants, poser des possibilités futures pour chaque facteur, vérifier chaque combinaison possible par une matrice et choisir un ensemble de trois ou quatre scénarios différents.
- 3) Logique intuitive – elle se fonde exclusivement sur l'expérience du groupe participant, sans analyse qualitative.
- 4) Analyse de la tendance d'impact – elle combine des analyses qualitatives et quantitatives et évalue la probabilité d'occurrence et son niveau d'importance, sans évaluation des interrelations, le seul facteur évalué étant celui sur lequel on a une plus grande information historique.
- 5) Analyse de l'impact croisé – elle consiste à considérer tous les croisements de facteurs, les attentes élaborées par des spécialistes, en travaillant sur la moyenne des estimatives pour établir un scénario plus acceptable et un ensemble de divers autres scénarios pouvant se produire.
- 6) Simulation : elle consiste à utiliser une technologie informatique, qui comprend des modèles mathématiques et des calculs divers. C'est un modèle quantitatif qui ne tient pas compte des aspects qualitatifs.
- 7) Insertion – elle cherche à spécifier des segments de l'environnement d'entreprise, séquentiellement enchaînés en segments du cadre plus large.
- 8) Enchaînement – il cherche à identifier les liens entre le système productif de l'entreprise et son environnement.

Ces abordages décrits par OLIVEIRA (2001) sont en réalité des dérives des trois abordages classiques, décrits par HUSS & HONTON (1987).

De ces abordages ont surgi les diverses méthodes de construction de scénarios prospectifs, certains avec des adaptations spécifiques, tenant compte des caractéristiques conjoncturelles de l'étude.

2.3.5. Outils techniques d'aide à la construction de scénarios

Les outils techniques auxiliaires sont largement utilisés dans la mise au point de scénarios, sans que leur emploi soit toutefois une unanimité. L'emploi de chacun des outils détermine le processus de construction de scénarios. Nous présenterons brièvement des outils techniques auxiliaires d'aide à la créativité, d'évaluation et d'analyse.

a) Techniques d'aide à la créativité

- Brainstorming

Au sens large, c'est fondamentalement un exercice de créativité cherchant à choisir, dans un ensemble d'idées, fournies par un groupe de techniciens d'un secteur donné, celles considérées comme les meilleures. Ces idées ont trait, en prospective, à des événements futurs. Il s'agit d'un débat en groupe, coordonné par un spécialiste ayant des qualités de leader. Le nombre de scénarios en résultant dépendra du degré de consensus du groupe.

- Analyse morphologique

Cette méthode consiste, fondamentalement, à décomposer un problème en divers éléments et à identifier les diverses formes et valeurs que ceux-ci peuvent assumer, appelées attributs. Plus tard, de toutes les solutions alternatives sont synthétisées, par la combinaison des attributs de différentes manières.

- Synectique

Il s'agit d'une technique de travail en groupe pour la génération d'idées créatives au sujet d'un problème donné, principalement par l'utilisation d'analogies. Quand un groupe de personnes utilise la synectique pour résoudre un problème, les discussions sont réalisées sur la base de deux concepts : « rendre l'étrange familier » et « rendre le familier étrange », c'est-à-dire identifier des points semblables dans des situations différentes.

- Groupe nominal

Il s'agit d'un processus structuré sur les expériences, les aptitudes et les sentiments des membres du groupe. Ceux-ci travaillent indépendamment, mais en présence des autres. Le leader formule une question à laquelle tous doivent répondre et il n'y a débat que lorsque tous ont émis leurs opinions. Ces débats permettront de dégager les coefficients qui composeront une échelle de priorités. La technique de groupe nominal a été mise au point en 1968, par *André L. Dellbecq* et *Andrew Van Der Vem*.

- Questionnaires et entretiens

Ce sont des manières de gérer les idées, les opinions ou les informations d'un segment cible donné de la population, qui stimulent la créativité pour la solution de problèmes. Très largement répandues, elles se passent de commentaires.

- Utopie

C'est la manière la plus simple de procéder à une prévision. Il s'agit, en fait, d'un exercice libre d'imagination. On établit un « idéal » futur, sans considérer les tendances ni aucune restriction, puis on compare cet idéal au présent. L'utopie constitue bien plus une opinion qu'une technique. Elle est purement intuitive.

Techniques d'évaluation

- Méthode Delphi

Cet outil technique a été mis au point en 1964 par *Olaf Helmes, Dalkey* et l'équipe associée de chez *Rand Corporation*. *Delphi* vise le consensus relatif de spécialistes sur l'époque où certains événements choisis doivent se produire. Les experts se manifestent isolément, évitant ainsi la confrontation directe d'opinions dans les réunions de groupe. Chaque expert, connaissant les opinions de la majorité, reformule ou non la sienne, justifiant la négative, le cas échéant. Le processus décrit se répète jusqu'à ce que soit atteint un degré de consensus relatif considéré satisfaisant, sans qu'il y ait imposition d'un consensus absolu.

- Impacts croisés

Cet outil évalue l'influence que l'occurrence d'un événement donné aurait sur la probabilité d'occurrence d'autres événements. C'est-à-dire qu'il tient compte de l'interdépendance entre diverses questions formulées, permettant que l'étude en cours prenne une tournure plus globale, plus systémique et donc, convenant mieux à une vision prospective. Parmi les diverses techniques s'encadrant sous le titre générique d'impacts croisés, nous nous intéresserons à celles du type SMIC, qui ont été proposées en 1975, par *Michel Godet* et *Olivier Ruysen*, dans un article paru dans la « *Revue de L'Energie* », intitulé *Les Scénarios du pétrole off-shore une méthode, des résultats*. Cet outil technique a pour objectif de rechercher et de hiérarchiser les scénarios les plus probables parmi tous les scénarios possibles. En raison de la flexibilité de l'analyse d'impacts croisés, la technique peut être appliquée à une immense variété de problèmes, raison pour laquelle elle s'est largement répandue en prospective et elle est utilisée dans les études des opportunités d'introduction de produits, de marché, la mise au point d'une politique extérieure, la formulation d'objectifs institutionnels, dans la communication, la défense, l'écologie, l'éducation, les ressources naturelles et dans de nombreux autres domaines.

- Extrapolation de tendances

La prospective, par le biais de l'extrapolation de tendances, représentée comme technique en raison de fonctions mathématiques appropriées, est largement employée aujourd'hui. Quoique d'autres techniques plus sophistiquées soient utilisées dans la prévision du futur, l'extrapolation de tendances fournit des fondements conceptuels et méthodologiques pratiquement immédiats et constitue un important instrument analytique pour des phénomènes simples ou complexes.

L'analyse de tendances se fonde sur l'examen empirique de tout phénomène dont la mesure se répète au fil du temps, suivis par heures, par mois, par an, etc., permettant l'identification historique de son flux.

- Modèles de simulation

Ces dernières années, les modèles de simulation sont devenus l'une des techniques les mieux acceptées pour la prévision de l'avenir. Utilisant un instrumental mathématique, depuis le plus rudimentaire et simplifié jusqu'à celui infiniment complexe et large, ces modèles couvrent un large éventail d'activités et de phénomènes propres aux hommes et à la nature. Pour conceptualiser le modèle de simulation, on peut affirmer qu'il imite et représente le système en étude sous forme d'un ensemble de variables mathématiques et un nombre explicite de ses interrelations. L'objectif d'un modèle de simulation est de reproduire le comportement historique d'un système et de le projeter, à partir de cette base, sur un futur.

c) Techniques d'analyse multicritères

Il s'agit d'un ensemble de techniques et de méthodes dont l'objectif est d'aider les analystes de politique et de stratégie pour les décisions ayant trait à un problème, lorsqu'il faut tenir compte de points de vue multiples et divers. Leur application permet de donner priorité aux divers facteurs devant être pris en considération ou bien de les diminuer.

La distinction entre l'aide multicritères à la décision et les méthodologies traditionnelles d'évaluation est le degré d'incorporation des valeurs du décideur aux modèles d'évaluation. Il faut reconnaître que la subjectivité est toujours présente dans les prises de décision. Voilà pourquoi on cherche à construire des modèles qui légitiment l'élaboration de jugements de valeur, jugements nécessairement subjectifs, c'est-à-dire la structure de valeurs des décideurs associée à chaque critère, permettant ainsi que soient suggérées les alternatives.

- « **Des concours** »

C'est une méthode de sélection où les divers aspects du problème, ou critères, sont pris en compte. Il faut donc effectuer un encadrement des diverses données disponibles dans chaque critère, pour ensuite pondérer l'importance, en fonction du coefficient que l'on aura attribué à chaque critère. On calcule la moyenne pondérée finale de chaque aspect, ou donnée considérée, puis on les classe par importance, en fonction de la moyenne finale obtenue. Ce qui correspond, dans un concours, à attribuer des coefficients différents aux diverses épreuves constituant l'examen. GRUMBACH (2000)

- « **Pattern** »

La méthode Pattern (*Planning Assistent Through Technical Evaluation of Relevance Numbers*) a surgi en 1963, lorsque *Honeywell Corporation* l'a utilisée dans le cadre de son programme de recherche spatiale et militaire des États-Unis d'Amérique. Elle correspond à l'assemblage des techniques utopie, scénarios et prévisions fondées sur l'analyse de séries temporelles. C'est l'une des applications de l'arbre d'importance les plus connues. Cette méthode, à base d'exhaustion, tente de développer toutes les alternatives et options possibles pour une prévision d'avenir, par l'emploi d'une technologie appropriée, où les branches de l'arbre correspondent aux décisions critiques qui excluent d'autres options importantes, préalablement considérées.

- « **CPE** »

C'est une méthode utilisée et mise au point par le Centre de prospective et d'évaluation du Ministère français de la Défense. De même que la méthode « Pattern », elle se fonde sur un arbre d'importance, mais d'application plus simple, car elle permet, par une série de classifications sollicitées aux experts, d'associer deux critères à la fois, par une règle combinatoire. La logique est assez semblable à celle de la méthode « Pattern ».

- « **Électre** »

Le tracé de préférences est utilisé dans les méthodes de l'École française d'aide multicritères à la décision. Les méthodes les plus couramment utilisées dans cette école sont celles appartenant à la famille Électre (*ELimination Et Choix Traduisant de la REalité*), qui ont été développées par Bernard Roy, au cours des années 70. La grande importance de la méthode tient à ce qu'elle permet à la fois de modéliser les opinions des décideurs stratégiques et de conjuguer des caractéristiques mathématiques (paramètres quantitatifs) et des caractéristiques de la subjectivité humaine (paramètres de mesure qualitative), en vue de l'obtention de résultats pour aider à la prise de décisions.

- « **AHP** »

La méthode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) a été mise au point dans les années 90, par *Thomas L. Saaty*, et perfectionnée plus tard par ce même auteur, aidé de *Vargas* et *Wendell*, par l'introduction d' AHP référencé. Selon cette méthode, le problème est décomposé en niveaux hiérarchiques, facilitant ainsi sa structuration, donc, son évaluation. Elle détermine, clairement, par la synthèse des valeurs fournies par les experts choisis, une mesure globale pour chacune des alternatives, les classant à la fin.

La hiérarchie une fois construite, chaque expert établira la comparaison deux par deux des éléments d'un niveau hiérarchique donné, créant ainsi une matrice de décision où il représentera, à partir d'une échelle prédéfinie, son opinion sur les éléments, comparés entre eux, sous l'angle d'un élément du niveau immédiatement supérieur.

- « **Marcbeth** »

La méthode Macbeth (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*), présentée en 1994 par le professeur Bana e Costa, lors d'une Conférence internationale à l'Université de Coimbra, au Portugal, est l'une des plus modernes méthodologies d'aide multicritères à la décision et, selon ses concepteurs, elle cherche à diminuer les inconvénients d'autres méthodes, aux visées similaires, comme *Electre* et *AHP*, par un abordage interactif qui facilite la construction d'échelles cardinales pour la quantification des valeurs de jugement.

2.3.6. Marche à suivre pour la construction de scénarios

Selon KATO (2005), « construire et utiliser des scénarios est un processus fortement collaboratif et il est synonyme de pensée large et libre sur un problème. Dans la construction de scénarios, l'accent est mis sur la synthèse d'idées préférées au lieu de se limiter à une analyse plus profonde et étendue de l'avenir. Une synthèse exige des personnes bien informées, curieuses et désireuses d'explorer de nouvelles idées ».

« Les scénarios aident leurs usagers à comprendre ce qui est important, comment les éléments se dédoubleront à l'avenir et leurs points de liaison. Cette compréhension de l'environnement d'affaires globales, des décisions importantes et des bases nécessaires est fondamentale. » (SHELL, 2003).

Selon BUARQUE (2003), « les études de scénarios ont recours à un ensemble de techniques et de procédés de systématisation et d'organisation des informations et des hypothèses. Il existe un large ensemble de techniques diversifiées servant à réaliser les divers stades du processus de construction de scénarios ».

La méthode à appliquer peut varier en fonction du segment de l'étude qui sera réalisée ou de celui auquel appartient l'entreprise, du moment que traversera l'organisation et de son stade en termes de planification stratégique. Les scénarios visant la planification et la gestion stratégique peuvent être projetés à partir de la combinaison des différents abordages et outils techniques auxiliaires.

Nous détaillerons ci-après trois des processus de construction de scénarios les plus utilisés parmi les scénaristes et les spécialistes du sujet, chacun proposant un abordage spécifique.

a) GBN – Global Bussiness Network – Logique intuitive

La méthode de scénarios appelée Logique intuitive a été mise au point par un travail conjoint du *Stanford Research International* - SRI et Shell, à partir des années 60/70. Cette méthodologie est également utilisée par GBN, composé d'ex-chercheurs du *Stanford Research International* - SRI. Les années 70 ont connu une large reformulation de la méthodologie, en vue de répondre à la demande des entreprises d'intégrer des scénarios prospectifs à la planification stratégique.

GBN est un cabinet-conseil dont l'activité est axée sur la mise au point de scénarios par un Réseau mondial de penseurs du futur. La création de scénarios est sa principale activité et il organise des rencontres dans le monde entier autour des principaux problèmes, servant de filtre pour ses clients. GBN réunit des chercheurs de divers domaines, explore les différentes visions du monde, en les intégrant aux histoires alternatives sur le futur.

Selon SCHWARTZ (1995), la planification de scénarios a atteint une nouvelle dimension, au début des années 70, grâce au travail de Pierre Wack, du Département de planification d'entreprise de Shell, à Londres. Pour Shell, le point central de la planification de scénarios était la détection d'événements pouvant influencer sur le prix du pétrole, stable depuis la Seconde Guerre mondiale. Deux scénarios ont été mis au point, dont l'un exprimait la pensée conventionnelle de l'entreprise, selon laquelle les prix resteraient stables. L'autre scénario montrait un futur marqué par une crise pétrolière causée par l'organisation des pays exportateurs de pétrole – OPEP. Les directeurs de Shell ont saisi toutes les implications et en ont conclu qu'il fallait introduire des changements drastiques dans la société. Or, ces changements drastiques n'ont pas eu lieu. Pierre Wack s'est alors aperçu que, pour que les changements soient efficaces, il fallait que les scénarios fassent changer la manière dont les directeurs voyaient le

monde. L'abordage, qui privilégiait jusqu'alors le pronostic et la prévision de l'avenir, s'est alors axé sur mentalité des preneurs de décision. Tous devaient être capables de se remettre en question, de revoir leurs idées reçues sur le fonctionnement du monde. Selon ce nouvel abordage, Pierre Wack a construit des scénarios décrivant les forces qui régissaient le monde, les influences qu'elles pourraient avoir et les conséquences globales de possibles chocs sur le prix du pétrole. Ainsi, l'enjeu était désormais les décisions que les directeurs pourraient prendre, mais, cette fois-ci, par anticipation. C'est avec cet abordage que Shell s'est préparé à la crise à laquelle l'entreprise a pu répondre rapidement lorsqu'elle a eu lieu, en 1973 et dont elle est ressortie renforcée par rapport aux autres entreprises pétrolières.

Dans la conception de la logique intuitive, un scénario devient efficace lorsque, en se penchant sur une question qui était jusqu'alors un dogme ou considérée comme impensable, quelqu'un reconnaît que le scénario pourrait se réaliser et parvient à discerner les décisions qu'il lui faudrait prendre. Elle a pour finalité la collecte et la transformation d'informations d'importance stratégique en perceptions des preneurs de décision. C'est-à-dire que les scénarios doivent pousser les gens à surmonter leur méfiance face aux avenir alternatifs, à croire que tout scénario peut arriver et à se préparer à agir dans n'importe lequel de ces scénarios. Il faut inclure dans cette préparation les événements les plus improbables, à condition que leurs conséquences soient significatives.

La logique intuitive a été mise au point pour obtenir la participation effective et l'implication de la direction des entreprises. Elle est intuitive, car elle se fonde sur l'intuition, sur la perception et sur l'évaluation des incertitudes et de leurs conséquences possibles par les cadres possédant de solides connaissances de l'environnement externe. Cependant, le modèle est aussi logique, c'est-à-dire formel et discipliné, il utilise des informations de recherches, réalise des analyses à partir d'un abordage structuré. Afin d'obtenir l'implication des cadres, les scénarios doivent se focaliser sur la décision.

L'abordage Logique intuitive est présenté ci-après, divisée en huit phases, d'après SCHWARTZ (1995) :

- 1. Identification de la question principale :**
- 2. Identification des principales forces de l'environnement local (facteurs-clés)**
- 3. Identification des forces motrices (macroenvironnement)**
- 4. Hiérarchisation (classification), des facteurs-clés et des forces motrices, par importance et incertitude ;**
- 5. Sélection des logiques des scénarios ;**
- 6. Description des scénarios ;**
- 7. Analyse des implications et des options ;**
- 8. Choix des principaux indicateurs et signaux.**

Chaque étape tient compte des « modèles mentaux » des dirigeants – de leur vision du monde, de leurs préoccupations et incertitudes. Schwartz suggère, avant la mise en train du processus de construction de scénarios, d'examiner les « modèles mentaux » utilisés dans l'évaluation de l'avenir. Ce n'est qu'après ce relevé qu'il faut se lancer dans l'analyse des modèles des dirigeants.

1. Identification de la question principale :

Définition de la question stratégique ayant motivé la construction des scénarios alternatifs. Les questions peuvent être soulevées dans l'organisation par le biais d'entretiens, d'analyses ou de discussions survenues durant le développement des études de scénarios. Les dimensions – spatiale et temporelle – couvertes par l'étude seront définies plus tard et il sera dressé une liste des conséquences possibles à long terme.

Lorsque les facteurs externes sont complexes, changeants, incertains et demandent une décision, ils sont la cible choisie pour le processus de scénarios. Nous ne pouvons pas ne pas souligner que plus la portée de la décision sera limitée, plus il sera facile de construire et d'interpréter les scénarios.

Pour Schwartz, cette phase est un processus d'auto-réflexion : il s'agit de se comprendre soi-même et de comprendre ses préjugés, d'identifier ce qui est le plus important et ce sur quoi faire porter son attention. Il est nécessaire d'ouvrir ses défenses mentales internes, de comprendre clairement la relation entre les intérêts de l'entreprise et le vaste monde alentour et d'accepter les possibles changements.

2. Identification des principales forces de l'environnement (facteurs-clés)

Après avoir défini la question principale, on identifie les principales forces de l'environnement, également appelées facteurs-clés. On entend par *facteurs-clés* les principales forces en présence dans l'environnement proche qui soient étroitement liées à la branche d'affaires de l'entreprise et à la question principale.

On dresse ensuite une liste de ces principaux facteurs qui pourront influencer sur les décisions à prendre. Ces facteurs incluent les études sur les clients, les fournisseurs, les concurrents, la taille du marché, sa croissance, sa volatilité et autres.

Il est nécessaire de réaliser une large recherche visant à promouvoir l'apprentissage et à élargir les perceptions afin d'identifier les questions significatives. La recherche spécifique et axée sur le thème est également nécessaire, afin de permettre une prise de décisions qualifiée. Pour ce faire, sont suggérées des séances de **brainstorming** avec le groupe responsable de la mise au point des scénarios.

3. Identification et analyse des forces motrices

Les forces motrices sont définies, liées au macroenvironnement et au microenvironnement des principaux facteurs retenus à l'étape précédente. Les forces macroenvironnementales sont des forces économiques, sociales, politiques et technologiques larges, comme la tendance démographique et la croissance économique. Les microenvironnementales sont des tendances du secteur et du marché spécifique analysé, comme les souhaits du client, les nouvelles technologies et les réglementations spécifiques. Autrement dit, les forces motrices sont les faits qui influent

sur le résultat des événements, qui modifient la trame d'un scénario et déterminent la fin de l'histoire.

Ce sont des forces moins aisément identifiables, mais pouvant influencer ou avoir un fort impact sur l'évolution de la question principale et sur les facteurs-clés définis. Ces forces sont les éléments qui font évoluer la trame d'un scénario.

L'identification est faite à partir de la question principale. On constate que les forces motrices sont cruciales pour la décision à prendre (forces sociales, économiques, politiques, environnementales et technologiques), ayant pour base la liste des forces de l'environnement proche et une étude historique du comportement de ces forces. À partir de là, on cherche les connexions existant entre les diverses forces et leurs impacts respectifs.

L'identification des forces demande une recherche poussée. Les forces motrices semblent souvent évidentes pour certains et obscures pour d'autres. Il est donc recommandé, si l'on veut être productif, de monter des scénarios en équipe, en débutant par un **brainstorming** collectif.

L'objectif de cette phase est de monter un modèle conceptuel de l'environnement, le plus complet possible, qui englobe toutes les tendances et toutes les forces critiques, et d'y repérer les relations causales.

4. Hiérarchie par importance et incertitude :

Une fois identifiées et explorées les forces motrices, il faut séparer les éléments prédéterminés des incertitudes critiques. Il faut analyser la liste des forces motrices identifiées et les classer en éléments prédéterminés et en variables incertaines.

SCHWARTZ (2000) suggère de ne retenir que deux ou trois variables, classées comme les plus incertaines et les plus importantes, afin de faciliter l'identification de la logique des scénarios.

Cette classification peut se faire par une matrice d'impact x incertitude, présentée à la figure 4, qui évalue le degré d'impact des forces motrices sur les principaux facteurs de décision et le degré d'incertitude en ce qui concerne la direction, le sens et la concrétisation de son évolution future.

FIGURE 4 : Matrice d'incertitude X impact

DEGRÉ D'IMPACT	Degré d'incertitude		
	Faible	Moyen	Élevé
Élevé	Question fondamentale de planification	Conducteur important du scénario	Conducteur fondamental du scénario
Moyen	Question importante de planification	Question importante de planification	Conducteur important du scénario
Faible	Veiller	Veiller	Veiller et réévaluer l'impact

Source : Bontempo (2001)

5. Sélection des logiques des scénarios :

Après avoir identifié les incertitudes critiques – les variables, celles qui seront les facteurs déterminants des futurs à construire – on passe à l'étape du choix des logiques des scénarios.

Ce choix part de l'analyse du comportement des variables classées comme incertitudes critiques, qui doivent être placées sur les axes le long desquels les scénarios seront décrits.

C'est à cette étape qu'est établie la logique rationnelle et la structure des scénarios choisis et dont la définition exige intuition, perception et créativité. La logique a pour cible les incertitudes critiques externes et les théories alternatives pour le fonctionnement de l'environnement. Le principal enjeu de cette étape est de retenir trois ou quatre scénarios importants parmi les divers possibles, afin de poursuivre le processus avec une quantité raisonnable de possibilités. Ce choix peut suivre les critères suivants :

- Plausibilité : les scénarios doivent se situer dans les limites de ce qui pourra arriver ;
- Différenciation : Il doivent être structurellement différents et non pas de simples variations d'un scénario de base ;
- Consistance : ils doivent être internement consistants pour être vraisemblables ;
- Prise de décision : Chaque scénario doit contribuer par des idées spécifiques sur l'avenir, de façon à aider la prise de décisions ;
- Défi : Les scénarios doivent défier la croyance conventionnelle de l'organisation sur l'avenir.

Divers axes (trajectoires) doivent être construits et testés et il ne faut décider sur quels axes travailler qu'après avoir analysé les diverses possibilités. Une fois identifiés les axes fondamentaux d'incertitudes critiques, SHWARTZ (2000) signale qu'il est parfois utile de les présenter sous forme de spectre (au long de l'axe), ou de matrice (selon deux axes), ou encore de volume (à trois axes) sur lesquels on puisse identifier des scénarios différents et insérer des détails les concernant.

La logique d'un scénario se caractérise par l'emplacement sur la matrice des forces les plus significatives de ce scénario. Afin de déterminer la logique des scénarios, il faut réaliser des séances de **brainstorming** pour identifier les concepts centraux de chaque quadrant.

6. Description des scénarios:

Après avoir défini les logiques des scénarios, il convient de les détailler. On reprend la liste de facteurs et de tendances principales, dressée aux étapes deux et trois. Les scénarios doivent être présentés sous forme de narration, expliqués en détail, selon SCHWARTZ (2000) : « comme le monde a évolué dans l'horizon de temps préétabli ».

Les scénarios doivent montrer les rapports et les implications mutuelles de ces facteurs sous forme de récit, de façon à en faciliter la compréhension pour les preneurs de décision.

Il convient d'observer certaines caractéristiques dans le commentaire des scénarios :

- **Titre descriptif:** le titre doit être court , facile à retenir, et saisir l'essence du scénario ;
- **Histoires provocantes:** Elles doivent relater comment les faits doivent se dérouler pour atteindre l'avenir dans chaque scénario, suivant la logique retenue pour le scénario en question ;
- **Tableau comparatif de descriptions:** montrer comment évolueront les principaux facteurs de décision de chaque scénario, pour faciliter la comparaison entre les avenir possibles ;
- **Matériel visuel:** tableaux, graphiques et autre matériel visuel peuvent aider à donner vie aux scénarios, il ne faut cependant distribuer que le matériel essentiel.

7. Analyse des implications et des options:

Une fois les scénarios décrits, on retourne à la question principale, afin de vérifier, pour chaque scénario, les implications de chaque décision, les vulnérabilités et les

opportunités de l'organisation. Il faut alors imaginer la situation de l'organisation dans chacun des mondes décrits par les scénarios et identifier les décisions à prendre au cas où se concrétiserait une trame donnée, ou bien opter pour une stratégie plus solide, comprenant des actions qui produiraient des résultats satisfaisants avec n'importe quelle trame.

8. Choix des principaux indicateurs et signalisateurs

La dernière phase du processus consiste à choisir les indicateurs et les signalisateurs. L'objectif de la définition de ces indicateurs est de permettre un pilotage continu.

Construire des indicateurs à partir des scénarios permet de choisir les variables à piloter pour l'organisation. Choisir ces variables, à partir de l'analyse des scénarios prospectifs, permet d'indiquer lesquelles d'entre elles doivent être pilotées en fonction de l'impact qu'elles pourront avoir sur l'institution et ses comportements possibles.

Le suivi de ces variables sur la base des scénarios construits permet à l'organisation de percevoir les changements environnementaux, facilitant ainsi les changements de cap avant la mise en place d'un nouveau scénario, ou même d'empêcher qu'il ne se produise.

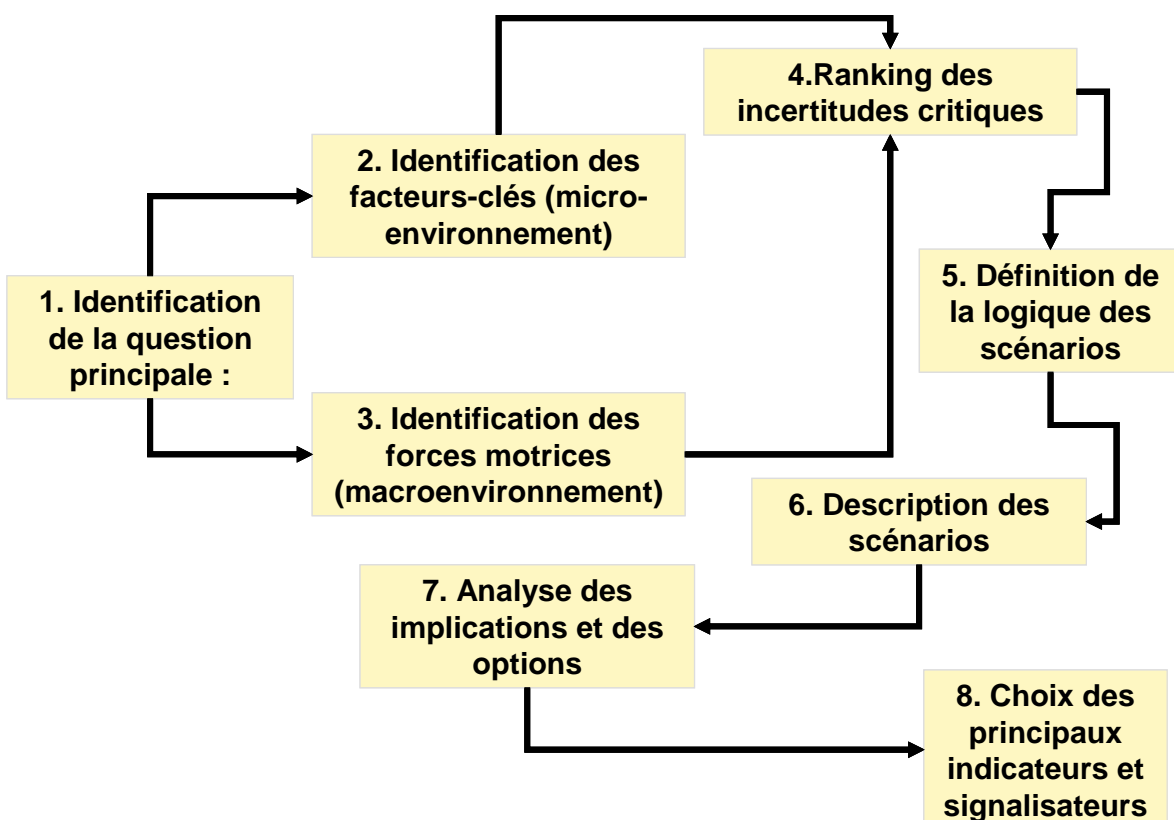


FIGURE 5 : Phases de la méthode

décrite par Peter Schwartz

Source : Marcial & Grumbach (2002)

RINGLAND (1998) et WILSON (1998) exposent les principaux avantages de l'abordage de la logique intuitive :

- **Simplicité et transparence:** la méthodologie est simple et totalement transparente, n'utilisant pas de modèles informatiques, facilitant la communication, la compréhension et la discussion. Les cadres peuvent indiquer exactement en quoi et pourquoi ils sont d'accord ou pas avec la logique du scénario ;
- **Flexibilité:** le processus peut être facilement adapté aux besoins individuels de l'entreprise, en prenant les décisions stratégiques comme point de départ. La non-utilisation du modèle informatique, basé sur le passé, aide à créer des idées totalement différentes et à fournir des solutions sur mesure par entreprise ou par problème ;

- **Accent mis sur l'identification et sur l'éclaircissement des problèmes:** la logique et la structure des scénarios sont construites à partir de la pensée collective. Il est donc nécessaire d'examiner et de critiquer chaque incertitude, de façon à éclairer les raisons pour chaque possibilité future différente et à augmenter l'acceptation et la compréhension de ces incertitudes. Ces discussions favorisent l'apprentissage individuel et organisationnel ;

- **Haut degré de propriété du produit final:** Le scénario étant créé par l'équipe, le sens de propriété chez les participants de l'entreprise est assez élevé, ce qui est essentiel à la modification des modèles mentaux et à l'utilisation effective des scénarios dans la planification stratégique. La construction de scénarios n'est pas une fin en soi, elle s'inscrit dans le processus de planification et de mise au point de plans d'action.

WILSON (1998) présente également quelques contraintes de la logique intuitive :

- Elle n'est pas bien acceptée, dans les cultures organisationnelles très ancrées dans les chiffres ni dans les entreprises très rigides, qui ont du mal à accepter les points de vue divergents ;

- Elle provoque un choc de culture, car elle trouble les perceptions des preneurs de décision et exige de l'entreprise qu'elle soit préparée et décidée à accepter ces changements ;

- Elle est coûteuse en termes de temps des cadres et exigeante quant à l'effort de réflexion et de créativité des personnes concernées.

L'abordage de la logique intuitive est classé comme **future forward** car il privilégie l'évolution du présent au futur, en partant de l'analyse des forces motrices, de leur comportement possible et de la relation entre elles, pour définir les scénarios alternatifs.

b) Analyse prospective - Michel Godet – Impacts croisés

Selon GODET (1993), la méthode d'élaboration de scénarios prospectifs se compose basiquement de six étapes :

- 1. Délimitation du système et de l'environnement;**
- 2. Analyse structurale du système et de l'environnement, rétrospective de la situation actuelle;**
- 3. Sélection des facteurs conditionnant l'avenir;**
- 4. Création de scénarios alternatifs;**
- 5. Tests de consistance, ajustements et dissémination;**
- 6. Options stratégiques et plans de veille stratégique.**

1. Délimitation du système et de l'environnement :

C'est la première phase de la méthode. Le système est délimité par l'objet d'étude, son horizon temporel et la zone géographique. Ces éléments et ces phénomènes sont liés entre eux et peuvent former des sous-systèmes de ceux pris en compte dans le scénario. Quant à l'environnement, c'est le contexte plus ample dans lequel s'inscrit le système ; l'un et l'autre s'influencent mutuellement.

La délimitation du système et de l'environnement sert à spécifier la portée de l'étude. Afin de définir le système, on part généralement d'un souci de l'organisation, c'est-à-dire d'un problème interne qui suscite de grandes incertitudes et qui puisse répercuter sur les résultats de cette entreprise.

2. Analyse structurale du système et de l'environnement:

Une fois le système délimité, on entame la phase de l'analyse structurale. Le premier pas consiste à élaborer une liste préliminaire, la plus complète possible, des variables importantes du système et de ses principaux acteurs. Pour cela, on utilise des techniques comme le *brainstorming*.

À partir de cette liste de variables et d'acteurs, on réalise l'analyse de la situation passée, pour relever les mécanismes et les acteurs déterminants de l'évolution passée. On procède également à l'analyse de la situation actuelle, qui permet d'identifier les changements ou les faits porteurs d'avenir dans l'évolution des variables essentielles, ainsi que les stratégies des acteurs à l'origine de cette évolution et leurs alliances.

L'image de l'état actuel du système doit être approfondie dans les plans quantitatifs et qualitatifs, globaux et dynamiques, confirmant les invariants, les tendances de poids et les faits prédéterminés.

Les invariants sont les événements qui ne subissent pas de variations dans le temps compris dans l'horizon étudié. Les tendances de poids sont les événements dont la perspective d'évolution est suffisamment consolidée et visible pour qu'on en admette la permanence pour la période considérée. Ce sont les mouvements assez probables d'un acteur ou d'une variable dans l'horizon du scénario. Les faits prédéterminés sont les événements déjà connus et certains autres dont la solution ou le contrôle par le système n'est pas encore effectif.

À la fin de l'analyse rétrospective et de la situation actuelle, on reprend l'analyse structurale, pour revoir la liste préliminaire de variables et d'acteurs. Après la révision, les variables sont croisées, afin d'identifier l'influence des unes sur les autres, par la formation de la matrice d'analyse structurale des variables. Ces variables sont alors analysées quant à leur motricité et à leur dépendance et classées en variables-clés : explicatives, de liaison, de résultat, ou autonomes.

Cette technique tient compte de l'interdépendance des faits, permettant d'avoir une vision globale, systémique, donc plus appropriée à une vision prospective.

Le système de matrice d'impacts croisés, SMIC, montre l'incohérence des évaluations faites par les membres de l'équipe multidisciplinaire, sur les probabilités non conditionnelles et conditionnelles, au sujet des hypothèses des faits porteurs d'avenir.

Cette technique a pour objectif de rechercher et de hiérarchiser les scénarios les plus probables parmi tous les scénarios possibles. Il s'agit donc d'une manière d'établir quelle est l'interdépendance entre tous les aspects d'un problème, en vérifiant comment l'occurrence ou non d'un événement donné peut augmenter ou diminuer la probabilité, pour d'autres événements, de se produire. Ainsi, les probabilités initiales, obtenues à partir des opinions de l'équipe multidisciplinaire, peuvent être modifiées, en fonction de l'influence que chaque fait subisse ou exerce sur les autres. On passe donc du champ des probabilités absolues à celui des probabilités conditionnelles.

En raison de la flexibilité de l'analyse d'impacts croisés, la technique peut être appliquée à une immense variété de problèmes, raison pour laquelle elle s'est largement répandue en prospective et elle est utilisée dans les études des opportunités d'introduction de produits, de marché, la mise au point d'une politique extérieure, la formulation d'objectifs institutionnels, dans la communication, la défense, l'écologie, l'éducation, les ressources naturelles et, maintenant, dans la gestion de risques des entreprises.

La technique d'impacts croisés peut être décrite, de façon succincte, comme suit :

À partir de la liste de pertinence X probabilité des faits porteurs d'avenir, ces derniers sont placés selon une configuration matricielle, où l'axe horizontal représente les dépendances et le vertical, les forces motrices. La diagonale principale de la matrice n'est pas utilisée. Les données entrent toujours sur la VERTICALE, c'est-à-dire de haut en bas, où est placé un coefficient (valeur numérique sur une échelle ajustée) qui représente l'influence de chaque événement de la colonne sur la probabilité inconditionnelle de l'événement de la ligne. Les valeurs positives et négatives sur l'échelle permettent de donner un sens (augmentation ou réduction) à la modification de la probabilité inconditionnelle de chaque fait, quand on considère l'impact de l'occurrence de chacun des autres. La matrice d'impacts croisés doit être remplie, à l'aide d'un tableau, qui permet d'attribuer des valeurs de (-) 5 à (+) 5, afin de quantifier l'effet (*impact*) que l'occurrence du fait détaché pourra causer sur les probabilités d'occurrence des autres faits. Les valeurs suivent le tableau ci-dessous :

TABLEAU 1. Critère de la matrice d'impact croisé

IMPACT	COEFFICIENT
SE PRODUIRA CERTAINEMENT	+ 5
AUGMENTE FORTEMENT LA PROBABILITÉ	+ 4
AUGMENTE CONSIDÉRABLEMENT LA PROBABILITÉ	+ 3
AUGMENTE MODÉRÉMENT LA PROBABILITÉ	+ 2
AUGMENTE FAIBLEMENT LA PROBABILITÉ	+ 1
N'INTERFÈRE PAS – FAITS INDÉPENDANTS	0
DIMINUE FAIBLEMENT LA PROBABILITÉ	- 1
DIMINUE MODÉRÉMENT LA PROBABILITÉ	-2
DIMINUE CONSIDÉRABLEMENT LA PROBABILITÉ	- 3
DIMINUE FORTEMENT LA PROBABILITÉ	- 4
NE SE PRODUIRA ABSOLUMENT PAS	- 5

En sommant les valeurs des colonnes et des lignes, on obtient, par les résultats des colonnes, la dépendance de chaque fait et, par les lignes, la valeur de leur motricité.

Notons que la somme des valeurs, tant à l'horizontale qu'à la verticale des faits, tient compte de leur valeur absolue, c'est-à-dire sans tenir compte des valeurs relatives.

La matrice ci-dessous nous donne l'exemple de six événements :

FIGURE 6: Matrice d'impacts croisés

MATRICE D'IMPACTS CROISÉS

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	M
x1	0	1	1	1	1	1	5
x2	1	0	1	1	1	0	4
x3	0	1	0	0	1	1	3
x4	0	0	0	0	1	1	2
x5	0	1	1	0	0	1	3
x6	0	1	0	0	1	0	2
D	1	4	3	2	5	4	

D = Dépendance M = Motricité

Ce que cette matrice a de spécial, c'est de considérer l'influence de l'occurrence d'un événement sur la probabilité, pour d'autres, de se produire, définissant cette influence comme impact. On peut alors élaborer le graphique motricité X dépendance. Pour ce faire, il suffit de calculer les points moyens de motricité et de dépendance, en appliquant les formules ci-dessous, et de construire le graphique, où l'axe des x correspond aux valeurs de dépendance et l'axe des y à ceux de la motricité.

$$VM + vM$$

PM = Point moyen de motricité

$$PM = \frac{VM + vM}{2}$$

VM = Valeur la plus haute de motricité

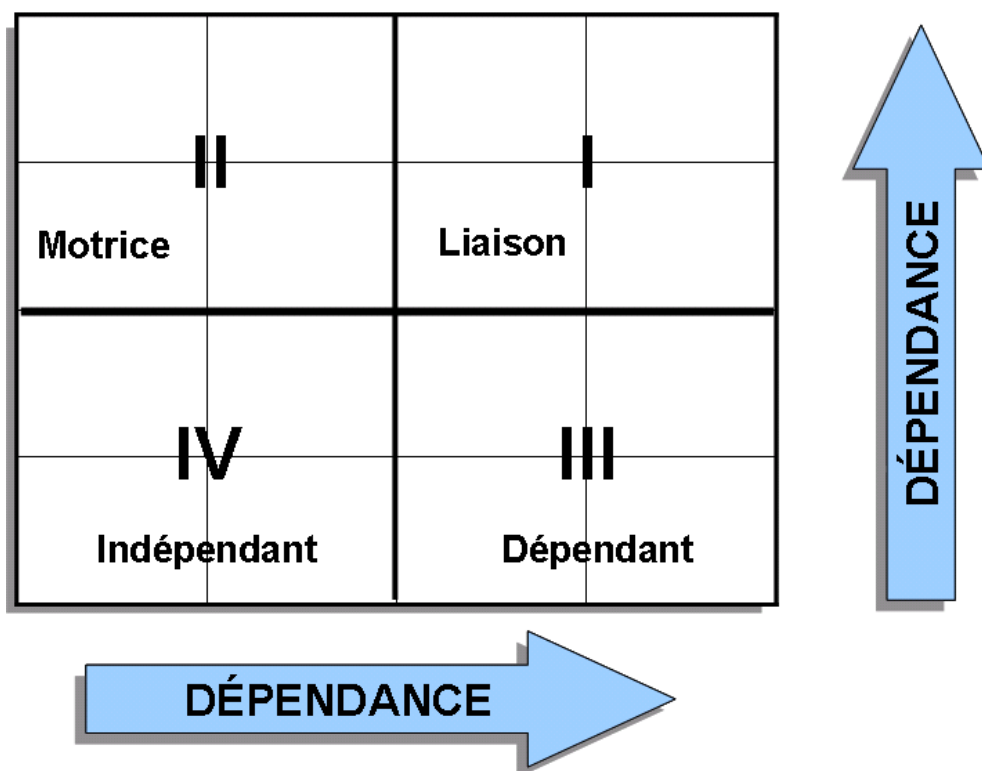
$$2$$

vM = Valeur la plus basse de motricité

$$PD = \frac{VD + vD}{2}$$

PD = Point moyen de dépendance
 VD = Valeur la plus haute de dépendance
 vD = Valeur la plus basse de dépendance

FIGURE 7 : Plan de motricité X dépendance



Les variables motrices (quadrant II) sont celles qui conditionnent le restant du système. Quant aux variables de liaison (quadrant I), si elles sont très motrices, elles sont aussi très dépendantes des autres. Ce sont elles qui font la liaison entre les variables motrices et les dépendantes (quadrant III). En raison de leur nature instable, toute action sur elles aura des répercussions sur les autres et un effet de retour sur elle-mêmes qui sera multiplié ou atténué en fonction de l'impulsion initiale.

Les variables dépendantes (quadrant III) sont peu motrices et très dépendantes, leur comportement s'explique par celui des variables motrices et de liaison. Quant aux variables indépendantes (quadrant IV), elles sont peu motrices et peu dépendantes. Ce sont généralement des tendances de poids ou des facteurs assez peu liés au système, et qui ne constituent pas des déterminants de l'avenir, pouvant être exclues de l'analyse.

Le pas suivant est l'analyse des stratégies des acteurs, l'identification de leurs projets et de leurs motivations, leurs moyens d'action et leurs enjeux stratégiques. Cette analyse est très importante, car la plupart des ruptures sont causées par l'action ou le mouvement de ces acteurs. Ce sont eux qui détiennent la capacité de faire évoluer le système en fonction de leurs actions. Au cas où le comportement d'une variable serait en désaccord avec la stratégie d'un acteur, ce comportement sera sûrement modifié, en fonction des actions déclenchées par cet acteur, dans le but de réaliser son projet.

L'identification des acteurs les plus influents sur le système se fait par le croisement acteurs x variables, afin de vérifier la motricité de chacun.

Figure 8 : Matrice Acteurs x Variables

Matrice Acteurs x Variables

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	PM
A1	0	1	1	1	1	2	6
A2	1	0	1	1	1	0	4
A3	0	1	0	0	1	1	3
A4	2	0	0	0	1	1	4
A5	0	1	1	0	0	0	2
A6	0	1	0	0	3	0	4
D	3	4	3	2	7	4	

D = Dépendance PM = Puissance de motricité

À partir de cette étude, nous sommes à même d'identifier quels acteurs doivent être étudiés plus à fond. Seuls seront analysés ceux présentant une grande motricité.

Chaque système comprend divers acteurs et l'étude consiste désormais à analyser les jeux de ces acteurs. À cette fin, il est nécessaire d'en identifier les projets et les motivations, les moyens d'action et les enjeux stratégiques. Les acteurs du système disposent de divers degrés de liberté, pour réaliser leurs projets, par le biais d'actions stratégiques. Pour GODET (1993), l'analyse du jeu des acteurs, la confrontation de leurs projets et l'examen de leurs rapports de forces sont essentiels pour mettre en relief les enjeux stratégiques et les questions-clés pour l'avenir, et cette étape peut être considérée comme cruciale pour la construction de la base analytique qui permettra d'élaborer les scénarios. La méthode la plus utilisée dans cette étape est la construction du tableau de stratégie d'acteurs – QEA, une matrice carrée acteurs x acteurs, où chaque carré de la diagonale présente la finalité et les objectifs de chacun des acteurs, tandis que les autres carrés représentent les moyens d'action de chaque agent sur les autres, pour que celui-ci réalise son projet. Ces informations sont obtenues par une réflexion collective avec les cadres de l'entreprise, par la consultation de spécialistes et la recherche avec les acteurs.

La méthode Mactor, mise au point en France, dans les années 80, utilise le tableau de stratégie d'acteurs – QEA pour une systématique du jeu des agents et elle se déroule en six étapes :

- 1) identification des projets et des motivations de chaque acteur, de ses conditions et de ses moyens d'action ;
- 2) identification des enjeux stratégiques et des objectifs associés ;
- 3) positionnement de chaque acteur dans chaque objectif et identification des convergences et des divergences ;
- 4) hiérarchisation des objectifs et recherche des tactiques possibles ;
- 5) évaluation des rapports de force et formulation, pour chaque acteur, des recommandations stratégiques cohérentes avec ses objectifs et ses moyens ; et

- 6) formulation d'hypothèses sur les tendances, les événements et les ruptures qui vont caractériser l'évolution des forces entre les acteurs. C'est sur les futures questions-clés stratégiques et sur les hypothèses quant aux réponses de chaque acteur que seront construits les futurs scénarios stratégiques.

Les résultats suivants sont obtenus par la construction de la base analytique et historique :

- Le système étudié est limité aux éléments pertinents ;
- Le système est structuré et, éventuellement, décomposé en sous-systèmes ;
- Son évolution passée et son état actuel sont interprétés ;
- Les facteurs d'évolution ou de stabilité du système sont mis en relief ;
- Les projets des acteurs sont signalés sur un tableau stratégique ;
- La position de chaque acteur est relative aux objectifs stratégiques ;
- Les tactiques d'alliances et de conflits possibles sont évaluées ; et
- Les questions-clés pour l'avenir sont identifiées.

3. Sélection des facteurs conditionnant l'avenir :

À partir de ces analyses, on obtient, comme résultat, les facteurs conditionnant l'avenir. Nous pouvons établir la liste des tendances de poids, les faits porteurs d'avenir, les facteurs prédéterminés, les variantes et les alliances existant entre les acteurs.

4. Création de scénarios alternatifs :

Après l'analyse de tous les facteurs conditionnant l'avenir, nous sommes prêts à effectuer l'analyse morphologique, qui constitue la base de la création des scénarios alternatifs. L'analyse morphologique est réalisée en décomposant chaque variable explicative en possibles comportements ou états futurs, selon les stratégies des acteurs.

Le prochain pas est alors d'élaborer les scénarios proprement dits, en tentant compte des variables-clés, des tendances de poids, des stratégies des acteurs et des faits porteurs d'avenir préalablement identifiés.

MARCIAL & GRUMBACH (2002) affirment que la méthode de scénarios consiste à décrire, de façon cohérente, le cheminement entre la situation actuelle et les horizons choisis, suivant l'évolution des principales variables du phénomène identifiées lors de l'analyse structurale et en faisant jouer les mécanismes d'évolution compatibles avec les jeux d'étude d'hypothèses. À ce moment-là, les mécanismes d'évolution sont confrontés aux projets et aux stratégies des acteurs. Le scénario est complété par une description détaillée de l'image finale.

5. Tests de consistance, ajustements et dissémination :

Dans le but d'assurer la cohérence des démarches entre les différentes images, sont réalisés des tests de consistance, pour vérifier si, durant la description des scénarios, une variable ou un acteur se comporte de manière non cohérente ou non consistante avec la logique établie pour chaque scénario. On vérifie également si l'occurrence d'une variable n'exclut pas l'occurrence d'une autre qui, par erreur, aurait le même comportement que celui décrit.

Après l'élaboration de ces tests de consistance, sont réalisés les ajustements nécessaires, dans le but de maintenir la cohérence de l'histoire décrite. Les scénarios révisés doivent être disséminés dans l'ensemble de l'organisation. S'ils sont connus de tous, ceci facilitera aussi bien la mise au point de la stratégie et des plans que leur mise en œuvre, puisque tous auront la même compréhension des avènements possibles de l'organisation et de la position qu'elle prétend occuper.

6. Options stratégiques et plans de veille stratégique :

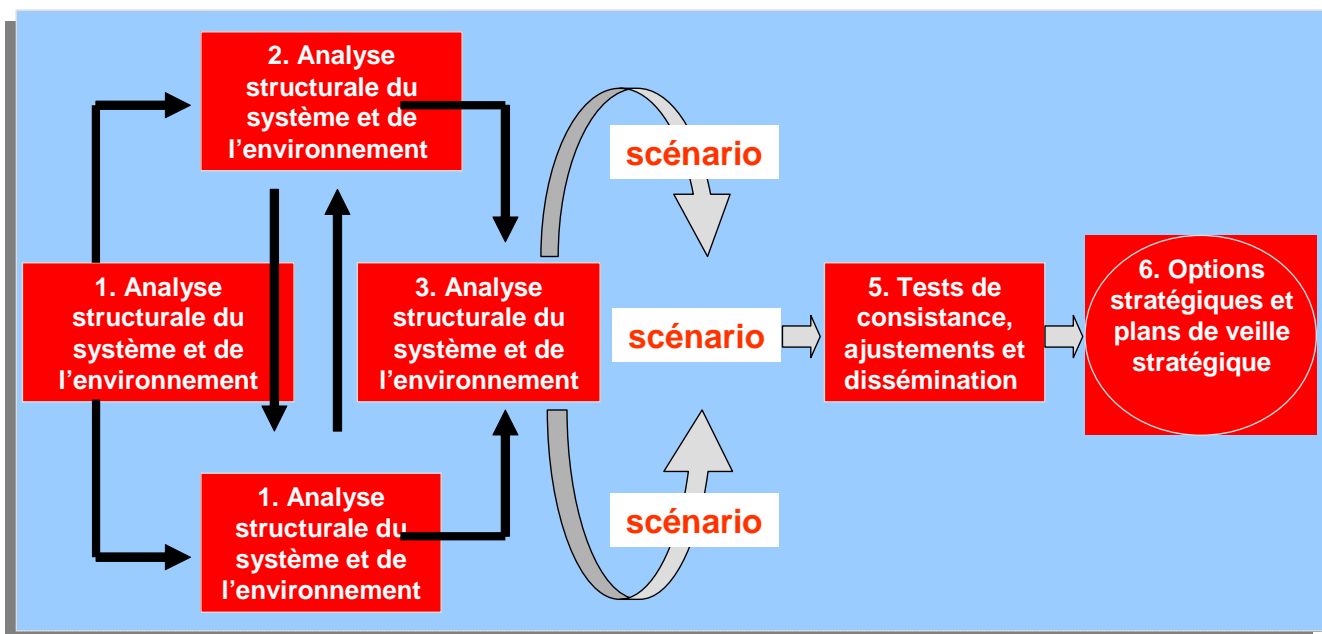
Les scénarios révisés et disséminés doivent être utilisés par le sommet de l'organisation pour la mise au point des options stratégiques et des plans d'élaboration stratégique.

Les points forts et les points faibles de l'organisation doivent être analysés par rapport aux environnements futurs.

GODET, apud MARCIAL & GRUMBACH (2002), recommande la mise en place d'un système de veille stratégique, afin d'évaluer les options stratégiques développées, quels que soient les stratégies adoptées et les plans décrits. La figure 10, ci-dessous, décrit les phases de la méthode de Godet :

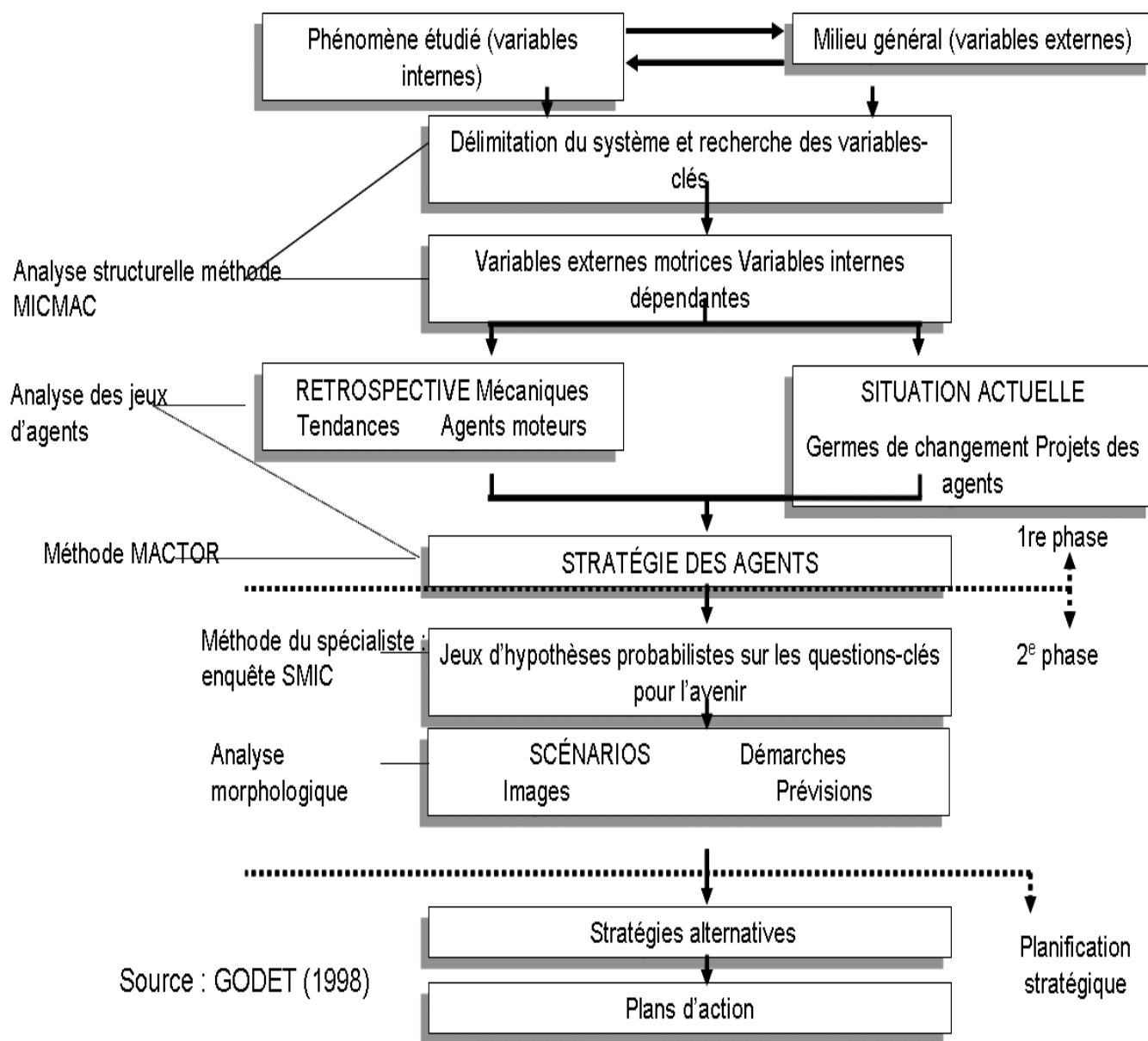
La méthode française de scénarios est classée dans les abordages *future backward*, car il s'agit de choisir tout d'abord une image finale pour analyser ensuite la combinaison nécessaire d'événements et de stratégies des acteurs pour atteindre cet avenir.

FIGURE 9 : Phases de la méthode décrite par Godet



Source : Marcial & Grumbach (2000)

FIGURE 10 : Phases détaillées de la méthode Godet



Source : GODET (1998)

c) *Futures Group* - Impacts tendanciels

Selon RINGLAND (1998), *Futures Group*, une entreprise américaine de recherche en stratégie et en politique internationale, a mis au point une méthodologie de planification de scénarios fondée sur l'analyse des impacts tendanciels. Ce type d'analyse est employé par diverses entreprises depuis les années 70 et s'appuie sur la projection indépendante de variables-clés, qui sont ensuite ajustées par l'impact de l'occurrence de certains événements.

BOROUSCH & THOMAS (1992) divisent l'abordage de *Futures Group* en trois stades qui sont, à leur tour, divisés en étapes, à savoir :

1^{er} stade – Préparation

- **Définition de l'objectif** – il faut tout d'abord répondre à diverses questions, de façon à définir les limites du processus de construction de scénarios, telles que : Quelles sont les décisions à prendre ? Quelles sont les évolutions futures à analyser – nouvelles technologies, tendances socioéconomiques, besoins en ressources ? Quel est l'horizon temporel de l'étude ? Quelles sont les variables à projeter pour aider la prise de décisions – taux de croissance du marché, force des concurrents ? Les scénarios les plus utiles sont les plus focalisés, c'est-à-dire ceux qui abordent les questions critiques pour l'organisation ;
- **Identification des forces motrices** – on se demande à cette étape : Quelles sont les forces motrices essentielles de l'environnement de l'entreprise ? Quelles sont les forces les plus capables de profiler les caractéristiques de l'avenir ? À ce stade, où l'on relève les incertitudes et les discontinuités de l'environnement, l'analyse qualitative est la plus indiquée pour saisir les rapports entre les diverses variables influant sur les affaires et aider à les faire comprendre.

2^e stade – Développement

- **Construction de l'ensemble de scénarios** – classer systématiquement, en les plaçant sur une matrice, les divers stades alternatifs des forces motrices et construire un ensemble de scénarios compréhensibles. Certaines des combinaisons de forces doivent être exclues, car elles ne sont pas des scénarios logiques ou suffisamment plausibles pour l'horizon de planification donné.
- **Choix des scénarios alternatifs à détailler** – il n'est pas nécessaire d'explorer tous les scénarios alternatifs. Un ensemble plus réduit, choisi à partir des plus grands enjeux et opportunités de l'entreprise, est suffisant pour le processus ;
- **Préparation de projections pour chaque scénario** – établir une liste des tendances et des événements nécessaires à la réalisation de chaque scénario. À partir de cet ensemble d'hypothèses, projeter quantitativement et qualitativement chaque variable dans le temps. L'analyse quantitative est importante à cette étape, car elle documente les hypothèses et les rapports entre les variables des scénarios, afin de séparer les systèmes complexes pour les analyser et de favoriser un débat plus formel.

3^e stade – Présentation et utilisation

- **Documentation** – dans la plupart des cas, la documentation la plus indiquée est une série de graphiques et de récits décrivant chaque scénario. Afin de promouvoir l'utilisation effective des scénarios par les cadres de l'entreprise, il est fondamental de présenter clairement les hypothèses et les implications de chaque scénario alternatif ;
- **Implications de chaque scénario** – faire contraster les résultats de chaque scénario, en répondant à la question : en quoi les décisions stratégiques et les

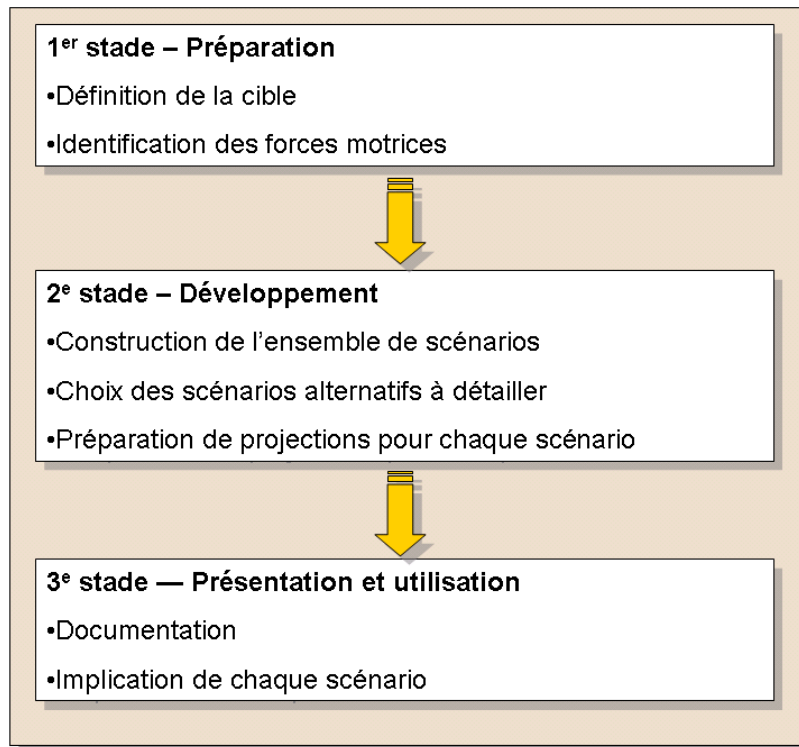
buts à poursuivre dans chaque monde alternatif sont-ils différents ? Quelles sont les actions qui donnent à l'entreprise une plus grande souplesse face aux incertitudes présentées ?

HUSS & HONTON (1987) détaillent l'étape de préparation des projections des scénarios, et en décrivent les pas suivants :

- Identification des tendances importantes, suivie de collecte de données de série de temps pour ces variables. Extrapolation simple de ces tendances par des techniques de série temporelle, comme la régression linéaire ;
- Liste des événements nécessaires à chaque scénario, collectés par la méthode Delphi ou la révision de la littérature à ce sujet. Établissement de probabilités d'occurrence de ces événements au fil du temps, de leur intensité, de leur premier impact, de l'impact maximum et de périodes de stabilité. Ces probabilités peuvent être différentes pour chaque scénario ; et
- Ajustement des extrapolations de tendances, à partir de la probabilité des différents événements, et définition d'intervalles maximum et minimum pour la variation des tendances.

La figure ci-dessous fournit une représentation schématique des diverses étapes de l'analyse des impacts tendanciels.

FIGURE 11 : Analyse des impacts tendanciels



Source : Bontempo (2001)

BOROUGH & THOMAS, apud BONTEMPO, (1992) présentent une application pratique de l'analyse des impacts tendanciels pour un fabricant américain d'armes militaires, résumée ci-après.

La question principale à analyser, pour l'entreprise, était la demande globale d'une série de produits militaires, face aux changements dus à la fin de la Guerre froide et au pouvoir croissant des pays asiatiques. L'horizon de planification considéré couvrait du milieu de l'année 1990 à 2005, pour pouvoir visualiser plus loin que les ventes programmées. Le propos central en étude était de savoir ce qui se produirait si le gouvernement nord-américain cessait d'être le client le plus important du secteur.

L'entreprise a alors formé un groupe de travail interne, constitué de leaders de l'entreprise, de directeurs de département et de planificateurs, afin d'analyser ces questions et de mettre au point un ensemble de scénarios. Tout d'abord, le groupe a

identifié les forces motrices pouvant influencer sur les priorités quant à la sécurité et aux besoins de défense des pays, puis il a déterminé les probabilités de leur occurrence dans la période de planification. Quatre variables principales ont été identifiées :

- le degré d'implication diplomatique, économique et militaire des États-Unis avec les autres pays ;
- le pouvoir militaire des opposants ;
- la vitalité de l'économie nord-américaine ; et
- le niveau d'instabilité globale.

La combinaison de ces forces a produit 13 scénarios plausibles. Sur les 16 scénarios retenus, trois ont été considérés impossibles et rejetés. Chaque monde est fondé sur différentes hypothèses quant à l'impact futur des tendances et des évolutions des besoins en sécurité nationale, comme le montre la figure 12. La question cruciale pour la planification était alors : dans quelle mesure le marché militaire sera-t-il touché si l'un de ces mondes alternatifs se produit ? Pour répondre à cette question, il était nécessaire de préparer une série de projections détaillées pour chaque scénario alternatif. On peut généralement choisir un ensemble plus petit de scénarios qui représente les principales menaces et opportunités pour l'entreprise. Dans le cas de cette entreprise, six scénarios ont été retenus, les scénarios 1, 3, 5, 6, 7 et 14, sur la figure 12, car ils représentaient des mondes divers et assez probables sur lesquels les stratégies courantes pourraient être testées. Ces scénarios ont été projetés en détail et ont reçu des commentaires décrivant les événements et les tendances nécessaires pour qu'ils se produisent, comme dans l'exemple suivant.

FIGURE 12 : Ensemble de scénarios pour le marché militaire

Scénario n°	Plausible	Degré d'engagement nord-américain		Pouvoir militaire des opposants		Vitalité de l'économie nord-américaine		Niveau d'instabilité globale	
		Élevé	Faible	Concentré	Diffus	Fort	Faible	Élevé	Faible
1	oui	●		●		●		●	
2	oui	●		●		●			●
3	oui	●		●			●	●	
4	oui	●		●			●		●
5	oui	●			●	●		●	
6	oui	●			●	●			●
7	oui	●			●		●	●	
8	non	●			●		●		●
9	oui		●	●		●		●	
10	oui		●	●		●			●
11	non		●	●			●	●	
12	non		●	●			●		●
13	oui		●		●	●		●	
14	oui		●		●	●			●
15	oui		●		●		●	●	
16	oui		●		●		●		●

Source: BOROUSH & THOMAS (1992)

- Scénario 1 (marché nord-américain) – environnement traditionnel et fort pour ce qui est de la planification. Le consensus est clair quant à l'idée que les forces militaires doivent être préparées pour faire face à l'instabilité. De nombreux pays s'arment pour contrer le pouvoir nord-américain. L'économie des États-Unis parvient à subvenir aux dépenses en armements et le gouvernement nord-américain est toujours le principal acheteur. Selon ce scénario, l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord forment leurs propres marchés communs et doivent faire face aux instabilités des pays du tiers monde lorsqu'ils entrent en compétition pour l'énergie et les ressources. Les pays développés auront besoin d'une force militaire suffisante pour intervenir dans les disputes locales de ces pays ;

- Scénario 3 (Récession) – ce scénario se soucie non seulement des coûts, mais aussi de la sécurité. L'instabilité mondiale est grande, l'opposition contre les États-Unis est forte. Il existe une nécessité claire de frais de défense, mais la récession économique et les déficits permanents rendent ces dépenses impopulaires. L'instabilité continue dans l'Est européen, les disputes commerciales entre les États-Unis et le Japon et la crise des accords du GATT (Accord général de tarifs et de commerce) conduisent à la récession mondiale à long terme, accompagnée d'instabilités politiques et économiques. Le nationalisme et les idéologies alimentées par la pauvreté font naître des tensions dangereuses dans les pays du tiers monde et au Moyen Orient.
- Scénario 5 (marchés régionaux) – c'est le scénario d'un marché pour produits militaires non traditionnels, mais assez actif pour les produits nord-américains. La grande instabilité conduit à un marché mondial fort pour les armements. Les menaces sont régionales et les pays ont les moyens de régler les produits dont ils ont besoin. Comme les États-Unis sont les principaux clients, assurer l'entrée de l'entreprise sur les marchés régionaux d'armes est un point critique dans ce scénario. Malgré la forte tension globale, les États-Unis délaissent leur rôle de gardien et se concentrent sur leur redressement économique. Les conflits internationaux et le marché d'armes se concentrent au niveau régional. L'équilibre du pouvoir local dépend du pouvoir national et de la contention de l'expansion de grands pouvoirs régionaux.
- Scénario 6 (Paix et récession) – c'est un monde où les priorités militaires sont basses. La sécurité nationale est liée à la vitalité de l'économie. L'économie mondiale est forte, accompagnée de la croissance du commerce international et interdépendance entre les pays. L'industrie militaire est en récession et doit le rester. L'explosion du commerce et de la productivité en Asie, notamment au Japon, s'accompagne d'une nouvelle mentalité aux États-Unis. Bien que la force militaire ne soit plus le principal facteur de sécurité, le nationalisme est encore un facteur important. En conséquence de la croissance économique, l'accès aux ressources naturelles et la pollution environnementale augmentent l'animosité internationale.

- Scénario 7 (priorités confuses) – le marché militaire est conduit par une économie pauvre et aux priorités de défense indéfinies. Sans ennemi ou problème défini, les frais de défense aux États-Unis varient beaucoup. Ainsi, l’approvisionnement des économies régionales est crucial pour la stabilité de l’industrie d’armes nord-américaine. Le principal dilemme de ce scénario est l’instabilité du gouvernement nord-américain quant aux priorités nationales. Les plans prévoient tant la défense que la restructuration de l’économie. Ces deux plans souffrent du manque de ressources et des politiques oscillantes. Cependant, l’économie mondiale continue de croître, accumulant les tensions politiques dans le tiers monde ; et
- Scénario 14 (Isolement) – scénario où la politique est d’éviter les alliances problématiques. L’instabilité modérée, les menaces mondiales diffuses et l’économie américaine forte permettent aux États-Unis de faire face à tous leurs besoins. Or, leurs besoins ne sont pas élevés. Le pays rechigne à acheter des armes et à répandre le pouvoir militaire dans le monde. De nombreux fabricants d’armes ont besoin de s’ouvrir à l’étranger pour survivre. Les dépenses militaires diminuent avec le retrait des États-Unis de la gestion des problèmes externes, résultant d’accords régionaux pour la paix et de l’influence des pouvoirs régionaux. La réduction de ces dépenses aide au redressement de l’économie nord-américaine. Les États-Unis sont encore des partenaires commerciaux actifs, mais ils ne se mêlent désormais de politique que lorsque des questions économiques sont en jeu.

Si la projection des dépenses du gouvernement américain en armes a montré de grandes différences de demande dans chaque scénario, la présence dans chacun d’éléments plausibles a révélé qu’il y avait de sérieuses implications à considérer dans n’importe lequel de ces scénarios futurs. Dans cet exemple, l’entreprise a utilisé les scénarios pour analyser la demande globale en armements, en raison de l’impact direct sur ses ventes et sa production, partant, sur son résultat. Les variables environnementales ainsi que leur étude anticipée, par la construction de scénarios, doivent faire partie des visées des contrôles, en se proposant de couvrir toutes les variables influant sur les résultats de l’entreprise.

HUSS & HONTON (1987) énumèrent certains avantages et inconvénients de l'analyse des impacts tendanciels :

- L'abordage est utile, car il combine des techniques quantitatives traditionnelles, comme la projection de séries temporelles et l'économétrie, et des facteurs qualitatifs ;
- Il force l'utilisateur à identifier et à expliciter les forces motrices et d'évaluer les probabilités de leur occurrence et leur importance pour le scénario futur ;
- La méthode n'évalue pas les impacts possibles d'un événement sur les autres, c'est-à-dire que les impacts croisés ne sont pas considérés dans l'analyse ; et
- Il est construit pour évaluer une question-clé quantitative et qui contienne des données historiques pour les projections.

BOROUGH & THOMAS (1992) insistent sur l'importance de la planification de scénarios qui ne cherche pas à définir le scénario le plus probable, mais qui a, au contraire, comme résultat une liste de mondes alternatifs, tous également possibles. Le premier pas pour que l'entreprise utilise ces scénarios est de déterminer ce qu'exige le succès dans chacun des scénarios alternatifs et aussi de reconnaître les nouvelles capacités à développer pour ce faire. Les divers futurs peuvent aussi être utilisés pour tester la faisabilité des plans et des stratégies actuelles. Toutefois, le principal avantage de la construction de scénarios est de pouvoir identifier les éléments-clés pour mettre au point des plans et des stratégies flexibles qui soient résistants dans la plupart des alternatives. Ce type de planification mène à la connaissance des incertitudes actuelles et identifie les sources d'avantage compétitif de l'entreprise dans toutes les situations plausibles. L'entreprise doit être consciente que la construction des scénarios n'est que le début du processus, la clé pour les mettre en œuvre et arriver à comprendre comment les diverses possibilités peuvent la toucher et influencer sur ses affaires.

L'intégration à la planification stratégique n'est pas abordée dans cette méthode. Son utilisation effective dans l'élaboration de stratégies dépend basiquement du pouvoir de persuasion des constructeurs de scénarios et de l'acceptation, de la part des preneurs

de décision, de l'idée que les divers scénarios alternatifs sont tous également possibles et qu'il faut une préparation pour que l'un d'eux arrive.

La participation du personnel de l'entreprise est nécessaire, particulièrement au début du processus, lorsque sont définies les questions essentielles à la prise de décisions et au choix des événements et de forces motrices pouvant infléchir les tendances actuelles. L'implication de niveaux hiérarchiques et de secteurs différents est importante pour obtenir une large vision de la réalité de l'entreprise. Cette méthode de construction n'exige pas une équipe spécialisée pour une longue période de temps. Ce processus peut être mis au point à l'aide de consultants externes et la participation des cadres à des réunions de travail occasionnelles. La participation effective du personnel peut également s'obtenir par l'acquisition de logiciels de projection de tendances et la formation aux techniques d'analyse des impacts tendanciels. Comme ces logiciels existent déjà et sont prévus pour l'utilisation sur des ordinateurs personnels, leur coût n'est pas élevé.

L'analyse des impacts tendanciels peut être classée comme un abordage *future forward*, puisqu'on identifie tout d'abord les forces motrices et les événements importants pouvant infléchir la courbe actuelle des variables, puis on émet des hypothèses sur leur comportement et, finalement, on dessine les scénarios correspondant à chaque évolution choisie.

La projection des tendances se fonde sur des modèles économétriques et sur des techniques d'analyse de séries temporelles mises au point sur des ordinateurs et également sur des probabilités d'occurrence des événements. Il est important de s'appuyer sur des techniques quantitatives pour documenter les variables et formaliser les hypothèses utilisées, mais cela peut aussi susciter une crainte quant aux résultats, lorsque les théories appliquées par les modèles et les relations entre les variables ne sont pas clairement explicitées ou ne sont pas largement comprises par le public. Ce côté mathématique peut, d'une certaine manière, nuire à la compréhension des scénarios, mais, comme ceux-ci sont présentés à la fois sous forme de récits, d'histoires

logiquement enchaînées et graphiquement, qu'ils montrent les projections des variables analysées, leur réception est encore relativement facile pour les cadres de l'entreprise.

2.3.7. Conclusion

Certaines procédures se répètent dans tous les abordages et les étapes particulières de quelques méthodes seulement. Tous les abordages débutent par l'analyse de scénarios à partir de la définition de la question principale pour la prise de décisions stratégique, à savoir les scénarios se focalisent sur le problème central de l'entreprise, qu'il faut résoudre ou gérer pour en déterminer la direction. De même que le point de départ, la fin du processus de scénarios est semblable dans toutes les méthodes, c'est-à-dire qu'après la construction des scénarios, leurs implications dans les options stratégiques sont analysées, pour vérifier de quelle façon les décisions stratégiques peuvent ou doivent être modifiées pour s'adapter aux divers scénarios alternatifs.

Connaître les variables environnementales qui peuvent influencer sur les facteurs critiques de succès de l'entreprise est primordial pour projeter des scénarios qui reflètent des situations dans lesquelles l'entreprise peut se trouver à l'avenir. Afin de limiter la quantité des variables analysées, en choisissant les plus importantes pour les décisions stratégiques, il est nécessaire de réduire le nombre de scénarios alternatifs à une quantité adaptée à la capacité de perception humaine et au repérage des différences importantes pour la décision.

Un autre point commun à tous les abordages est le détail des scénarios sous forme de récits expliquant l'évolution de la situation présente de l'entreprise jusqu'aux scénarios alternatifs, précisant l'enchaînement d'événements nécessaire à chaque image finale et la logique sous-jacente à ce processus. Quel que soit le mode de construction du scénario soit *future forward* ou *future backward*, le récit du scénario présente le passage du présent au futur et montre cette évolution pas à pas.

BONTEMPO (2000) estime que : « ...la description de scénarios en résultant, sous forme de récit, dans toutes les méthodes analysées, peut s'expliquer par la facilité de

compréhension pour le public des entreprises en général, qu'offre cette forme de présentation, contribuant à la crédibilité et à l'application effective de ces scénarios ».

Les différences entre les méthodes se concentrent dans les étapes entre le choix des variables importantes et le détail des scénarios alternatifs, c'est-à-dire le traitement effectif des informations recueillies dans la phase initiale du processus.

La planification de scénarios est fondamentale également pour l'apprentissage organisationnel, selon HEIJDEN (2004) : « ... la ressource que l'entreprise doit mobiliser est le pouvoir cérébral de son personnel, de ses réseaux et de ses qualités d'observation. L'organisation doit s'engager dans un processus pour faire place aux idées. Toute idée inventive visant à améliorer l'adéquation entre les compétences organisationnelles et l'environnement d'affaires doit être exposée et considérée, quelle qu'en soit l'origine. »

L'incertitude est un élément inhérent à l'avenir de l'entreprise, qui ne peut être éliminée par des prévisions ou des probabilités. Comme l'incertitude est constante, elle pousse l'entreprise à être toujours attentive à toutes ses composantes et à toutes ses relations et à devenir ainsi une entreprise qui apprend ou, selon GEUS (1998), une entreprise vivante.

3. DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

3.1. Définition du type de recherche

Afin d'atteindre les objectifs de la présente thèse, nous avons mené une recherche de base, comprenant : abordage qualitatif, objectifs exploratoires, démarches bibliographiques et relevé.

3.1.1 Relevé de l'état de l'art

La partie bibliographique de la recherche, visant à obtenir deux groupes distincts de données, a été réalisée à partir de livres techniques, de revues spécialisées, de travaux universitaires, de sites Internet du Secrétariat national de sécurité publique (SENASP) ; du Secrétariat de sécurité publique de l'État de Rio de Janeiro (SSP –RJ) ; d'instituts de recherches, comme le Centre d'études en criminalité et en sécurité publique de l'Université fédérale de Minas Gerais, la Fondation João Pinheiro de l'État de Minas Gerais, le Centre d'étude de sécurité et de citoyenneté de l'Université Cândido Mendes de Rio de Janeiro, le Centre de recherche en sécurité publique de l'Université fédérale *Fluminense* ; l'Institut de recherche économique appliquée, IPEA, du Ministère de la Planification, du budget et de la gestion, etc.

Le premier groupe de données est représenté par l'étude de l'origine de la stratégie et de techniques qualitatives et quantitatives de prévision et de méthodes de construction de scénarios stratégiques ou prospectifs. Dans le domaine de la stratégie, la question a été d'identifier la façon dont l'incertitude était traitée et structurée sur les champs de bataille. À cette fin, nous avons identifié deux œuvres de la plus grande importance dans le domaine de la stratégie militaire : Sun Tzu et Clausewitz, pour passer ensuite au domaine de la stratégie d'entreprise. Dans l'étude de scénarios prospectifs, nous avons étudié les abordages classiques de la logique intuitive, des impacts croisés et des impacts tendanciels, ayant tous une application pratique de méthodes et de modèles utilisés dans d'innombrables institutions et entreprises comme les modèles de Michel Godet et Peter Schwartz. Le produit final de cette s'ouvre sur l'évaluation les abordages

existants pour permettre la construction d'un modèle de pilotage de scénarios, pour le secteur de la sécurité publique et privée. C'est ainsi que se compose le chapitre 2 de la présente thèse.

Comme second groupe, nous avons étudié, outre les aspects sociaux, la situation conjoncturelle du secteur de la sécurité publique et privée au Brésil, en nous centrant sur la ville de Rio de Janeiro. Nous avons identifié les principaux agents, tels que la dynamique du crime organisé, la dynamique de la violence urbaine, la structure de la police brésilienne et carioca, la structure du système pénitencier et la question de la législation. Nous avons également centré cette étape sur le relevé des principaux problèmes du secteur, pouvant influencer de façon décisive la courbe des tendances et, par conséquent, des scénarios susceptibles d'avoir un impact sur les entreprises. Ceci représente le chapitre 4 de la présente thèse.

3.1.2 Relevé

Pour développer cette thèse, nous avons utilisé les résultats des suivis du pilotage des scénarios, réalisés durant quatre ans. Ce relevé a été effectué par l'observation de l'évolution des variables ayant motivé ou potentialisé la concrétisation d'événements futurs à court terme dans le domaine de la sécurité publique et privée, spécifiques de la ville do Rio de Janeiro.

Le relevé a été effectué dans le cadre du Cours de spécialisation en gestion de la sécurité d'entreprise de la FECAP – SP (Fondation École de Commerce Álvares Penteado – São Paulo), de 2003 à 2006, sur un total de 67 étudiants, suivant la discipline de construction de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée.

3.2 Définition de la population

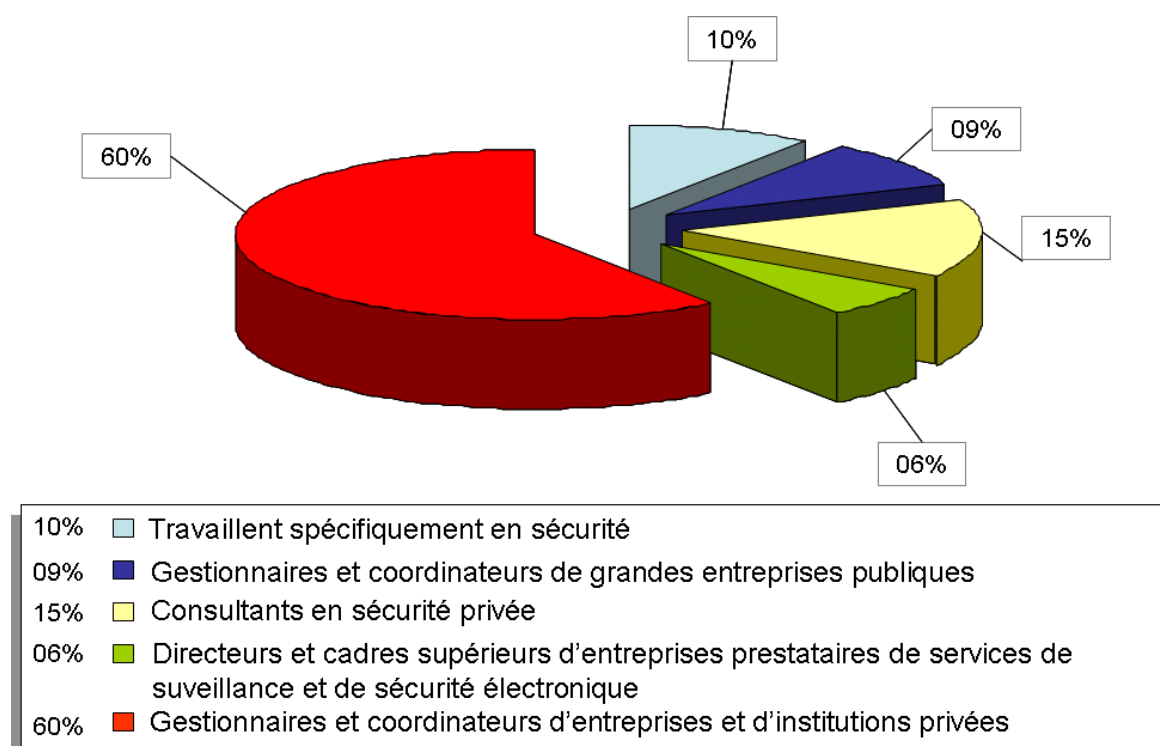
Cette étape a eu pour objectif la mise au point d'indicateurs pour chaque année de recherche (2003 à 2006), par les étudiants du cours de 3^e cycle en gestion de la sécurité d'entreprise de la FECAP – SP.

Si nous avons choisi d'analyser le pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée, à partir de la perception des 67 étudiants des cours de spécialisation de la FECAP – SP, c'est parce que nous estimons que les individus conduisent leurs actions en fonction de l'importance attribuée aux phénomènes, car c'est l'action humaine qui construit la réalité que l'on prétend connaître, et l'environnement de scénarios prospectifs est profondément dynamique et imprégné de subjectivité.

La population des 67 étudiants a été partagée en 4 groupes pour chaque année de pilotage, soit au total 16 groupes de travail.

Les étudiants répondaient au profil suivant :

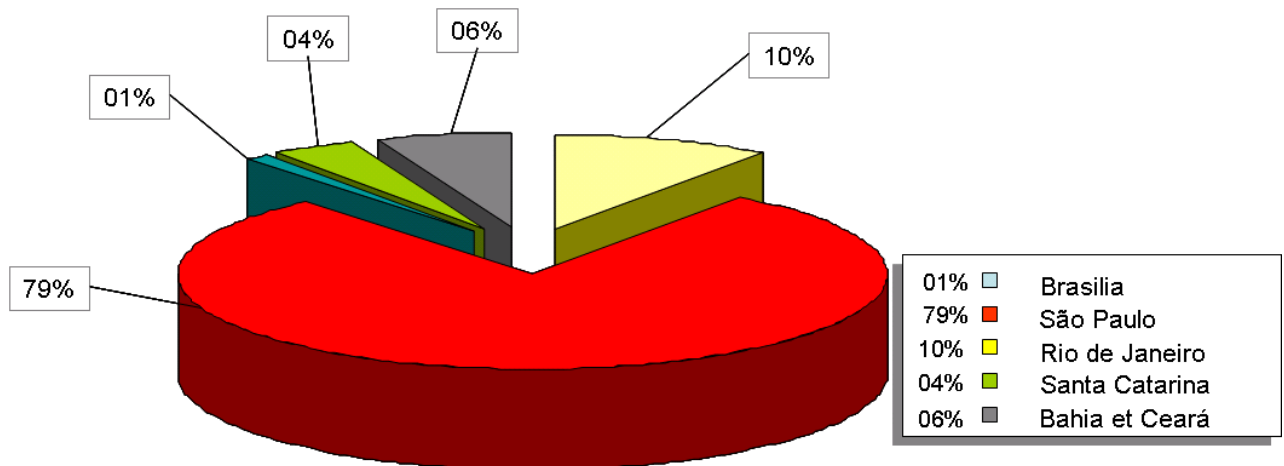
GRAPHIQUE 1: Profession des étudiants



Source : Division de recherches Brasiliano & Associados

Localisation du siège social ou lieu de travail de l'étudiant

GRAPHIQUE 2 : Lieu de travail



Source : Division de recherches Brasileiro & Associados

3.3 Définition d'instruments de collecte de données

Nous avons défini comme instrument de collecte de données les indicateurs mis au point par les groupes de travail, l'année de pilotage des scénarios prospectifs.

Les indicateurs ont été le fruit de l'identification des facteurs facilitateurs et des acteurs du contexte, pour la concrétisation des événements futurs établis au cours du pilotage des scénarios prospectifs en sécurité, spécifiques de la ville de Rio de Janeiro.

3.4 Analyse de données

Chaque année, les étudiants montaient des indicateurs, à partir de la réévaluation du processus de pilotage de scénarios de l'année précédente. Et chaque année, ceux-ci

étaient renouvelés, afin que soient suggérées des améliorations du pilotage de scénarios prospectifs en sécurité.

Ainsi, l'enjeu de la recherche était de vérifier comment la construction d'un référentiel méthodologique théorique de pilotage et d'analyse de scénarios, fondé sur l'étude de cas, peut contribuer à l'amélioration des stratégies des organisations dans cet environnement houleux, dynamique et compétitif.

La recherche n'avait donc pas pour seule finalité d'identifier les relations entre les acteurs et les variables dans l'étude de scénarios. Sa principale finalité était de vérifier si la systématique (structure méthodologique) de construction et de pilotage de scénarios prospectifs peut être appliquée rapidement et efficacement dans les entreprises, de sorte que les organisations puissent réduire les risques liés à la sécurité publique.

L'analyse du processus étudié, au long de 4 années et dans l'optique de différents groupes, visait à juger si le suivi des acteurs et de leurs variables à différents moments avait abouti à un résultat pratique.

Dans une première phase, nous avons construit le modèle référentiel théorique de pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée. Ce modèle référentiel théorique de construction de scénarios a utilisé et intégré deux abordages : la logique intuitive et l'analyse d'impacts croisés. Nous avons tout d'abord construit des scénarios prospectifs stratégiques, au niveau du pays, le Brésil, où nous avons repéré et retenu deux incertitudes critiques. À partir de ces deux incertitudes critiques, nous avons créé quatre scénarios à long terme en sécurité publique et privée pour le Brésil, en décrivant la logique de chacun des scénarios.

Les incertitudes critiques identifiées ont été considérées comme stratégiques et pertinentes pour leur utilisation dans le pays, le Brésil comme un tout, compte tenu de leur importance et de leur influence dans le contexte. Nous avons ensuite conçu le procédé de construction et de pilotage de scénarios à court terme, les scénarios tactiques, en sécurité publique et privée, spécifique de la ville de Rio de Janeiro. Dans

cette seconde phase, nous avons identifié les acteurs et les facteurs facilitateurs qui pourraient influencer les incertitudes critiques, en nous focalisant cette fois sur la ville de Rio de Janeiro. Outre l'identification des acteurs et des facteurs facilitateurs respectifs, nous avons également établi la relation de cause à effet. Le résultat de l'interrelation des acteurs et des facteurs facilitateurs a abouti à neuf situations de risque pour la ville de Rio de Janeiro.

1. vol de cargaison dans la distribution urbaine ;
2. enlèvements ;
3. violence urbaine ; de la « balle perdue » aux agressions dans la rue ;
4. trafic de drogue ;
5. fraudes dans les entreprises ;
6. piratage de produits ;
- 7. fuite involontaire d'informations stratégiques et tactiques;**
8. conflits sociaux urbains : de l'occupation d'immeubles publics ou privés aux manifestations et aux heurts avec les forces de police ;
9. terrorisme criminel : factions et groupes armés attaquant les immeubles publics ; réseau de transport en commun : privé et public ; forces de police, provoquant des confrontations directes dans les rues.

La troisième phase a correspondu au montage du processus de pilotage des scénarios prospectifs en sécurité publique et privée pour la ville de Rio de Janeiro, par le suivi de la dynamique des acteurs et de leurs variables respectives. C'est-à-dire que nous avons mis au point les indicateurs de veille, en choisissant quels points traiter en priorité et comment suivre les variables et leurs acteurs.

Nous avons analysé 16 groupes de travail, au long de ces quatre années (2003 – 2006) et vérifié l'efficacité du processus de pilotage, par les événements effectifs de sécurité publique et privée dans la ville de Rio de Janeiro.

Les résultats ont permis de dégager clairement que, pour chaque groupe, il se configurait un type de comportement qui reflétait l'option stratégique des étudiants,

influencée par la culture de leurs entreprises et de leur environnement. C'est ainsi que gagnaient en consistance les travaux qui, une fois analysés, visaient une meilleure adaptation au référentiel méthodologique théorique prétendu, caractérisant ainsi une ligne schématique de stratégie de scénario prospectif à prendre en compte. Ces évidences ont été ratifiées à l'occasion de la réalisation des séminaires présentés par les groupes de travail en salle de cours.

Toujours sur la base de la révision de la littérature, réalisée au chapitre 2, nous avons conclu qu'il n'y avait pas de méthode unique mieux adaptée, mais un ensemble de méthodes combinées permettant de concevoir un nouveau modèle de construction d'un processus de pilotage de scénarios, sur la base d'outils et de procédés étudiés et décrits au chapitre 2. Ainsi, les critères adoptés pour le choix des méthodes qui devront composer le référentiel théorique sont les suivants :

- Éviter les méthodes et les processus complexes exigeant de nombreuses ressources statistiques et économétriques de résultats ;
- Donner priorité aux processus et aux outils aisément compréhensibles pour les usagers des segments de risques de l'entreprise, de sécurité de l'entreprise et de sécurité publique ;
- Éviter les méthodes simples présentant de nombreuses contraintes quant aux résultats obtenus et un cadre trop flou.

Nous avons ainsi choisi l'abordage de la logique intuitive, modèle GBN – Schwartz, et celui des impacts croisés, modèle Godet. Si nous avons retenu ces modèles, c'est parce que, à une certaine étape de leur processus de construction de scénarios, ils pourraient aider à concevoir un modèle de pilotage pour le secteur de sécurité publique et privée, tout en respectant les critères de choix cités ci-dessus.

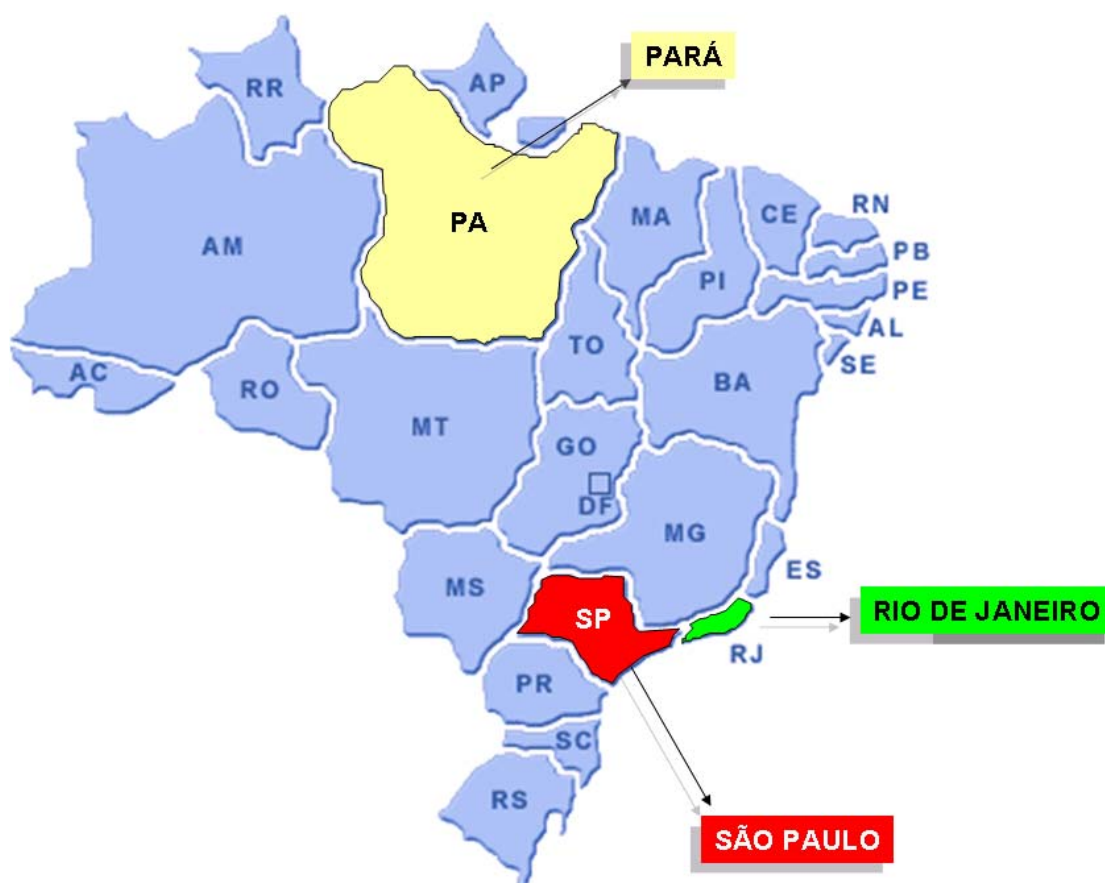
Dans le chapitre suivant, nous décrivons la situation actuelle de sécurité publique et privée au Brésil et dans la ville de Rio de Janeiro, pour servir de base à la mise au point du modèle de pilotage des scénarios prospectifs.

4. SITUATION DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE AU BRÉSIL ET DANS LA VILLE DE RIO DE JANEIRO

4.1. Grandes questions – Vision stratégique

L'une des questions les plus centrales en sécurité publique a trait à notre capacité de compréhension du problème dans la diversité de ses nuances. Cet enjeu est crucial si l'on souhaite contribuer à la planification et à la définition de priorités dans ce secteur. Lorsque nous faisons allusion à la violence brésilienne et aux problèmes de sécurité publique, nous parlons de faits disparates, comme les attaques de factions criminelles à São Paulo et à Rio ou les conflits fonciers dans le sud de l'État du Pará, le vol de cargaisons dans le « Triangle de Minas » et le vol d'intrants agricoles dans le Paraná profond. De plus, nous affrontons des problèmes liés au crime organisé aux niveaux les plus divers, comme le blanchiment de fonds, le trafic de drogues et de personnes, le piratage, la contrebande d'armes, etc. Nous avons également des problèmes dus au crime désorganisé qui afflige tellement la population des grandes villes, tels les agressions et les vols dans les centres commerciaux des grandes villes, les enlèvements éclair, le vol de véhicules ou les conflits entre gangs de jeunes dans certaines zones de la périphérie urbaine.

FIGURE 13 – Carte du Brésil



La dimension spatiale et géographique est peu explorée jusqu'à présent. Chaque région du pays présente sa propre gamme de problèmes, dont la solution n'est pas uniforme. Si, à la fin des années 70 et au début des années 80, les cas de mort violente se concentraient dans les zones frontalières et dans celles d'expansion agricole, nous assistons aujourd'hui à la recrudescence de la violence urbaine, suivant une tendance qui a débuté à Rio de Janeiro, puis s'est étendu à São Paulo dans les années 80 et au début des années 90, et se manifeste aujourd'hui à des degrés divers dans les grandes villes du pays. Au sein des grandes villes, cette diversité est aussi la tonique. La distribution spatiale de crimes dans les centres urbains a lieu autour de points chauds, dont la localisation suit certains déterminants, selon la modalité de crime dont il s'agit. Différents contextes sociospatiaux et économiques sont propices à l'apparition de divers types de crimes, défiant la capacité des planificateurs et des gestionnaires de sécurité publique, de plus en plus forcés à incorporer, parallèlement aux variables socioéconomiques traditionnelles, les dimensions spatiales et territoriales du phénomène.

Ce cadre, allié à d'autres aspects d'ordre institutionnel et politique, nous aide à comprendre les vicissitudes dans la définition des fonctions de gouvernement quant à la sécurité publique, aux différents niveaux du gouvernement. Comment définir le rôle du gouvernement fédéral dans les questions relatives à la sécurité publique ? L'un de nos grands nœuds gordiens est dû au fait que les gouvernements nationaux successifs, au long des dernières décennies, n'ont pas su répondre à cette question. Ceci est dû, en partie, à une myopie poussant à croire que la sécurité est un problème exclusif des polices et, comme le gouvernement fédéral n'a pas de contrôle sur elles, on préfère laisser à la charge des gouverneurs la lourde tâche de gérer le problème de sécurité. Une autre question corrélative concerne la manière de redéfinir la fonction des gouvernements des États au-delà de la simple coordination des polices. Dans les États, nos gestionnaires partagent également la vision orthodoxe selon laquelle la sécurité est avant tout un problème de police. À quelques rares exceptions près, les investissements budgétaires en connaissances, visant à incorporer une perspective plus préventive et de développement social sur le problème de la criminalité, sont très limités.

Dans ce contexte, divers sujets seront à mettre en équation. L'infrastructure constitutionnelle de la sécurité publique, par exemple, est l'un des plus urgents. Le format défini par la constitution pour les organisations de sécurité les handicape gravement (dans les États brésiliens, la structure policière est divisée en deux, dont chacune est indépendante : l'une destinée au travail de police ostensible et préventif, utilisant donc des véhicules identifiés, et dont les membres, uniformisés, ont reçu une formation militaire. L'autre structure appartient au judiciaire, chargé de réaliser les enquêtes et de donner suite aux procédures légales. Ce qui conduit à une superposition de fonctions et à une inefficacité dans les résultats. L'esprit de corps qui règne dans les deux structures finit par les reléguer au rôle de véritables armées des États, aux structures institutionnelles rigides, difficiles à manœuvrer et à contrôler pour les gouverneurs. Certaines caractéristiques modernes des organisations publiques telles que les mécanismes décentralisés de gestion de résultats, avec une plus grande autonomie pour le personnel local, sont pratiquement condamnées dans le cadre du modèle actuel. On parle beaucoup d'unification des polices, alors qu'il faudrait peut-être les multiplier, afin de les adapter aux demandes régionales. Ceci résoudrait des problèmes d'ordres divers, sans impliquer nécessairement la perte d'autonomie professionnelle.

La réforme des polices est un autre de ces sujets qui ne peuvent être remis à plus tard. Nos organisations policières sont structurées comme au XIX^e siècle et doivent faire face à la complexité des problèmes du XXI^e siècle. Pour les polices modernes, la technologie et la gestion de l'information sont les outils de travail les plus décisifs dans le contrôle de la criminalité. Le travail de police ciblé sur les problèmes et s'appuyant sur l'intelligence sont encore des stratégies étrangères à notre réalité. Certains pays comme l'Angleterre, par exemple, ont un secteur coordonné par le gouvernement fédéral qui se consacre uniquement aux divers aspects de la réforme de la police.

Or, nos problèmes dépassent largement les limites de l'action de la police. La question urbaine et ses rapports avec la détérioration de la sécurité sont encore peu exploités dans le cadre des politiques publiques brésiliennes. Il suffit de dire que nous avons un ministère des villes qui, curieusement, ne se soucie pas de la violence urbaine. Nous ne

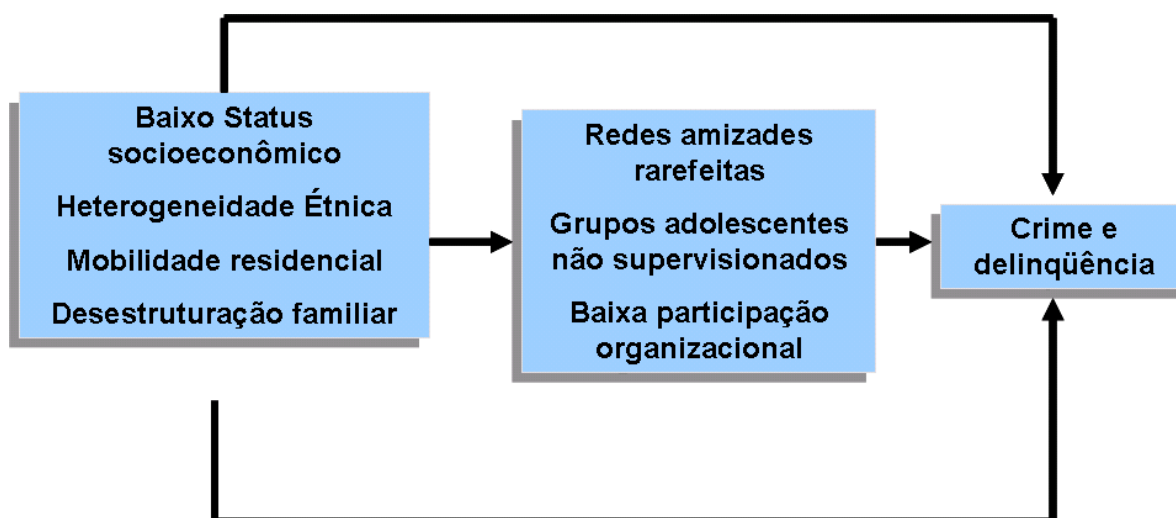
pouvons pas séparer la criminalité urbaine des zones d'exclusion spatiale ni de la ville informelle. Les projets de prévention destinés aux jeunes et aux adolescents, ne se confondant pas avec les politiques sociales génériques, devraient aussi mériter une attention toute spéciale.

Ce sont ces sujets, d'ordre institutionnel et social, dans leur manifestation spatiale et temporelle, que je chercherai à développer tout au long de ce chapitre.

4.2. Condition socioéconomique

Schématiquement, la thèse générale de la désorganisation sociale formulée par Shaw et McKay (1942), associe les taux de crime à quatre facteurs : faible statut socioéconomique ; mobilité résidentielle ; hétérogénéité ethnique et déstructuration familiale. Ces facteurs conduiraient systématiquement à la non-formation de réseaux de relations solides entre les habitants des zones défavorisées, qui seraient également marquées par la faible capacité de participation organisationnelle et l'incapacité à surveiller de façon adéquate le comportement des adolescents. Le résultat de ce processus serait l'augmentation des taux de criminalité et de délinquance.

FIGURE 14 – Théorie de Shaw et Mackay



Modèle causal de la version élargie de la théorie de Shaw et Mackay structure systémique communautaire et taux de crime et de délinquance (apud Sampson, Robert J., Groves, W. Byron. 1989. « Community Structure and Crime : Testing Social Desorganization Theory ». *American Journal of Sociology*, v. 94, n 4. January: 774-802).

L'élément central de la théorie a trait aux conséquences des facteurs structurels dans le contexte des voisinages urbains sur la capacité de contrôle du comportement des gens en public. La pauvreté ou l'inégalité en soi ne sont pas synonymes de taux de crimes élevés. S'il en était ainsi, les régions au niveau de développement économique extrêmement bas, du Nord et du Nord-est du Brésil, seraient des zones extrêmement violentes, ce qui n'est pas le cas. Un mécanisme essentiel pour comprendre cette différence est lié au degré de contrôle social exercé par les gens dans ces zones défavorisées. Les liens sociaux sont des instances de paramétrage entre l'action déstructurée que des facteurs sociaux comme la pauvreté et la mobilité exercent et les mécanismes locaux de contrôle social.

Les actualisations les plus récentes de la théorie de la désorganisation sociale cherchent à imprimer une approche plus systémique au modèle initial, par l'incorporation de facteurs intra et inter voisinages, afin de préciser plus clairement le rapport entre les facteurs en jeu (BURSIK, 1988, SAMPSON et GROVES, 1989). Nous avons ainsi le développement de nouvelles relectures de la désorganisation, allant vers une théorie qui incorpore des dimensions relatives au contrôle informel, au capital social et à l'efficacité collective sociale (KUBRIN et WEITZER, 2003). Les mécanismes de contrôle informel ont trait aux liens sociaux que tissent entre eux les gens d'une région donnée et au contrôle social qu'ils sont capables d'exercer en fonction de ces liens. Ainsi, les liens d'amitié que maintiennent les résidents des zones défavorisées, leurs activités sociales conjointes et les rencontres et réunions communautaires contribuent à l'autonomisation de ces communautés, qui se traduit par la disposition à exercer un contrôle sur les activités illégales.

L'un des ingrédients les plus centraux pour la compréhension de la violence brésilienne a certainement trait à la détérioration du contrôle et du capital social, ainsi qu'à la

concentration d'inconvénients au sein des grandes villes (Bursik, 1988, Sampson, 1987, Wilson, 1987). La désorganisation sociale dans de larges pans de nos centres urbains est l'un des ingrédients nous permettant de comprendre comment ce processus mine la capacité régulatrice, de surveillance et de contrôle dans les zones à taux de criminalité élevé, ce qui aboutit à des changements dans la composition de la population. Les réseaux de contrôle informel associés à la présence d'institutions formelles de contrôle extérieur sont sans nul doute la composante essentielle permettant de comprendre comment fonctionne la logique privée d'agencement de la vie sociale qui régit les groupes de jeunes habitants des centres urbains.

4.3. Violence urbaine

4.3.1 Mesure de la violence

Il est fondamental de définir l'ampleur de la violence pour bien la comprendre. Bien qu'il ne soit pas le seul indicateur, l'homicide est le plus utilisé pour déterminer les niveaux de violence dans une ville ou dans un pays. L'homicide a été choisi comme indicateur international, car il est un acte violent de la plus grande gravité et de grande visibilité publique, dont la déclaration est la plus précise.

4.3.2 Calcul des taux d'homicides et indices mondiaux

Les taux d'homicide sont calculés selon la formule :

$$\text{TAUX} = (\text{quantité d'homicides/population}) \times 100\ 000$$

La population, estimée sur la base des recensements de 1996 et de 2000 de l'IBGE (Institut brésilien de géographie et de statistiques) est une projection pour l'année en étude. Dans le cas de la ville de Rio de Janeiro, la population a été estimée pour l'année 2005 et calculée par le noyau de recherche en justice criminelle et en sécurité publique, sur la base du dénombrement de la population de 1996 et du recensement 2000 de l'IBGE. Cette donnée est encore utilisée par les autorités de la ville de Rio de Janeiro.

L'ONU établit comme paramètre les taux d'homicides suivants :

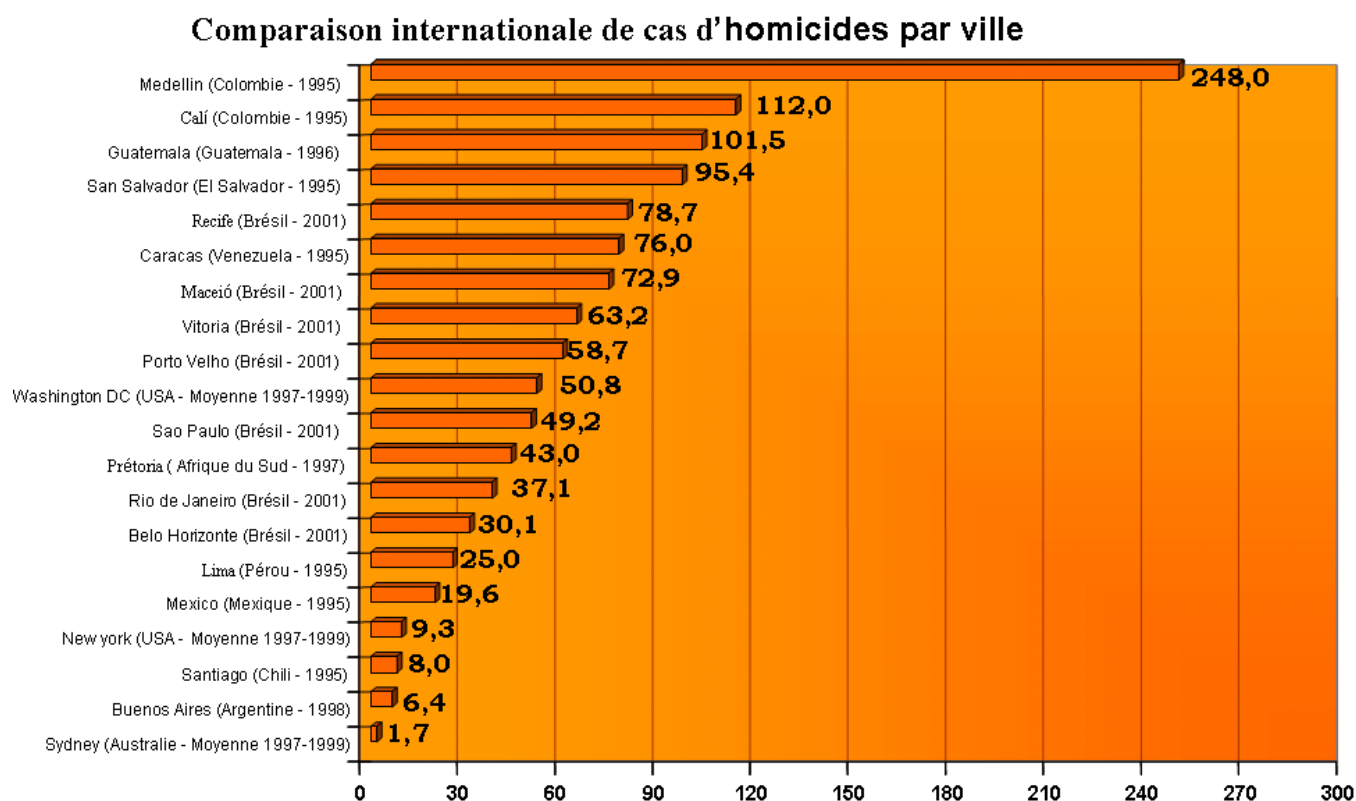
TABLEAU 2 : Paramètre du taux d'homicides ONU

PARAMÈTRES — TAUX D'HOMICIDES POUR 100 000 HABITANTS	CLASSIFICATION
SUPÉRIEUR À 25	GRAVE
ENTRE 10 ET 25	GÊNANT
INFÉRIEUR À 10	ACCEPTABLE

Source : ONU

Nous pouvons observer ci-dessous les taux d'homicides de très nombreuses villes et pays, comme paramètre de classification:

GRAPHIQUE 3 – Comparaison internationale d'homicides par ville



Source : ONU 2002

Au Brésil, les taux d'homicides des dernières années sont les suivants :

TABLEAU 3 : Brésil Taux d'homicides

ANNÉE	TAUX D'HOMICIDE POUR 100 000 HABITANTS
1989	19,6
2000	27,8
2001	28,8
2002	23,37

L'évolution du taux d'homicides de la ville de Rio de Janeiro est la suivante :

TABLEAU 4 : Analyse criminelle - Homicide volontaire Rio de Janeiro

GOVERNO DO Rio de Janeiro		Bulletin mensuel de veille et d'analyse												INSTITUTO DE SEGURANÇA PÚBLICA	
Données officielles de Rio de Janeiro. Rio de Janeiro : Ano 4 – N° 39 –															
Février 2007 (Mois Base: Décembre 06)															
II - ANALYSE CRIMINELLE															
1 - HOMICIDE VOLONTAIRE															
Tableau 1.1															
Série historique d'Homicides volontaires dans l'État de Rio de Janeiro															
Valeurs absolues et taux annuel pour 100.000 habitants															
Année	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Total	Taux annuel	
1991	657	732	713	634	650	647	558	557	542	613	577	638	7.518	58,6	
1992	617	691	767	648	639	583	541	616	560	638	658	677	7.635	58,9	
1993	597	651	755	721	665	624	657	617	572	634	609	618	7.720	59,0	
1994	671	704	740	737	621	682	681	610	694	761	681	826	8.408	63,7	
1995	831	814	756	788	784	673	702	664	623	565	603	635	8.438	63,4	
1996	621	601	706	578	556	596	624	601	571	621	557	627	7.259	53,9	
1997	569	649	624	530	586	640	541	544	601	573	529	537	6.923	50,5	
1998	578	519	606	519	489	396	447	433	435	460	389	470	5.741	41,2	
1999	532	515	458	510	536	494	467	558	453	454	475	478	5.930	41,8	
2000	547	500	572	546	577	545	448	500	472	550	495	535	6.287	43,6	
2001	543	547	573	526	519	443	430	477	495	547	548	515	6.163	42,0	
2002	536	533	614	668	667	552	528	493	540	577	545	632	6.885	46,1	
2003	589	583	613	585	599	546	527	500	512	489	528	553	6.624	43,6	
2004	578	540	529	514	605	502	505	521	507	522	570	545	6.438	41,6	
2005	607	619	682	526	561	488	580	562	533	503	495	464	6.620	42,1	
2006	480	521	607	579	548	475	478	471	521	552	527	564	6.323	39,5	
Total général													110.912		

Source : GEPDL: ASPLAN/PCERJ – Tableaux : NUPESPASP – Janeiro 2007

4.3.3 Conclusion

Nous pouvons conclure que, d'après les paramètres de l'ONU, les taux de Rio de Janeiro sont bien supérieurs aux niveaux acceptables.

Rio est considérée comme une ville violente traversant une longue période de turbulence, car les taux y dépassent de plus 400 % le niveau acceptable. La tendance des taux de violence urbaine dans les capitales brésiliennes en est encore au maintien des indices supérieurs à la moyenne mondiale, bien que les paramètres respectifs soient en baisse graduelle.

4.4. Profil et distribution de l'effectif des polices

4.4.1 Profil

Le système policier brésilien est l'un des graves problèmes à résoudre en termes de sécurité dans les États brésiliens, tenant à de sérieuses précarités structurelles, aux rapports entre les corporations policières et à l'échange d'informations entre les États.

Les problèmes que nous observons compromettent des actions allant de la lutte satisfaisante contre le crime organisé jusqu'à la résolution des crimes les plus simples, ce qui contribue à renforcer le chaos régnant dans le domaine de la sécurité.

Nous présenterons le cadre dans lequel se trouvent les organisations policières brésiliennes, en particulier dans le domaine stratégique, tactique et opérationnel, en indiquant les principaux points de conflit qui configurent les informations essentielles à la planification de la sécurité et à sa compréhension.

La première partie, que nous présenterons ci-dessous, correspond aux aspects structurels des corporations et leur rapport avec les Secrétariats à la sécurité, afin de contextualiser la conjoncture des polices.

Fin 2002, le Secrétariat national à la sécurité publique et le Ministère de la Justice ont entrepris le plus grand relevé d'informations sur le système policier brésilien jamais réalisé jusqu'alors. Nous trouvons ci-dessous un cadre comprenant l'ensemble des États de la Fédération.

4.4.2 Effectif

Le Brésil compte actuellement environ 480 000 policiers civils et militaires en poste dans les États, dont 78,55 % militaires et 21,5 % civils. Cette proportion connaît de grandes variations entre les régions et les États brésiliens. La région Sud-est concentre le plus grand nombre de policiers : 160 808, et la région Nord, le plus petit, soit 28 412.

São Paulo est l'État comptant le plus grand nombre de policiers : 116.791, dont 83 073 militaires et 33 718 civils. Or, son taux de policiers pour 100 000 habitants n'arrive qu'en septième position. La première étant occupée par le district fédéral.

Tableau 5 : Effectif des polices, par régions et États brésiliens.

ÉTAT	Total Police militaire		Total Police civile		Total Effectif	
	N° Abs	%	N° Abs	%	N° Abs	%
BRÉSIL	375.446	78,5	102.555	21,5	478.001	100,0
Région Nord	28.412	79,5	7.306	20,5	35.718	100,0
Région Nord-est	95.875	83,9	18.371	16,1	114.246	100,0
Région Sud	53.471	81,5	12.155	18,5	65.626	100,0
Région Sud-est	160.808	74,9	53.754	25,1	214.562	100,0
RJ	33.301	88,6	4.272	11,4	37.573	100,0
SP	83.073	71,1	33.718	28,9	116.791	100,0
Région Centre-Ouest	36.880	77,1	10.969	22,9	47.849	100,0

Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados / Ministère de la Justice/Secrétariat national à la sécurité publique – recherche « Profil des polices au Brésil ».

Les cas de Rio de Janeiro et de São Paulo, mis en relief sur le tableau 5, illustrent bien cette diversité. Comme nous le voyons, la proportion de policiers civils est considérablement plus élevée à São Paulo où, sur 10 policiers, trois sont des civils. Alors qu'à Rio de Janeiro, cette proportion n'est que de 1 sur 10.

Les différences entre les États sont encore plus marquées si nous considérons la quantité de policiers par rapport à la taille de la population : le taux national est de 60,3 policiers pour 100 000 habitants, ce chiffre s'élevant à 91 dans l'État de São Paulo. À Rio de Janeiro, il n'est que de 28,5, presque trois fois inférieur.

L'organisation des Nations Unies (ONU) considère que le taux minimum doit être équivalent à 250 pour 100 000. C'est-à-dire que le Brésil se trouve très au-dessous de ce niveau et, malgré les grandes différences entre les États, aucun n'arrive à approcher le nombre minimum de policiers stipulé.

Une autre donnée importante du relevé concerne le nombre de voitures de police circulant dans le pays. Le Brésil compte un total de 33 065 voitures pour la police militaire et de 17 285 pour la police civile, entre véhicules identifiés et banalisés. Le taux national est de 88 véhicules pour 1 000 policiers militaires et de 168,5 véhicules pour 1 000 policiers civils.

TABLEAU 6 : Distribution de véhicules dans les polices civile et militaire

Régions et États	Véhicules - PM	Véhicules — PC	Véhicules PM/1000 policiers	Véhicules PC/1000 policiers
BRÉSIL	33065	17285	88,07	168,54
Région Nord	1787	396	62,90	54,20
Région Nord-est	4300	2612	44,85	142,18
Région Sud	6556	2535	122,61	208,56
Région Sud-est	17117	10139	106,44	188,62
RJ	2331	661	70,00	154,73
SP	10515	7333	126,58	217,48
Région Centre-Ouest	3305	1603	89,61	146,14

Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados

La plus grande proportion de voitures de police est concentrée dans l'État de São Paulo, avec un taux de 126 voitures pour la police militaire et de 217 pour la police civile. Cette

proportion est considérablement supérieure à celle de Rio de Janeiro, où le taux de voitures pour la PM est de 70 et celui de la PC est de 154,7.

4.4.3 Sécurité publique x sécurité privée

La comparaison de l'effectif des polices à d'autres effectifs, comme celui des forces armées et de la sécurité privée, indique la voie que prennent aujourd'hui les services de sécurité au Brésil.

La sécurité privée a connu une croissance linéaire au Brésil depuis son apparition, particulièrement accentuée à partir des années 90 et se reflétant dans le nombre d'entreprises de surveillance, de vigiles de rue et la dissémination de technologies visant l'industrie de la sécurité électronique. Selon le département de police fédérale, le Brésil comptait, fin 2004, 1 148 568 vigiles, 2 144 entreprises de surveillance, 1 012 entreprises de sécurité organique et 293 entreprises de transport de valeurs officiellement inscrites auprès de l'organisme formellement responsable de l'autorisation, de la surveillance et du contrôle du secteur des services privés de sécurité au Brésil. Le nombre de gardiens inscrits a quadruplé entre 1998 et 2004, passant brusquement de 280 193 à 1 148 568. L'État de Rio de Janeiro est responsable de 15% du total des gardiens inscrits auprès de la police fédérale. ZANITEC (2005).

On estime à environ 500 000 le nombre d'agents de sécurité illégaux au Brésil (tableau 7).

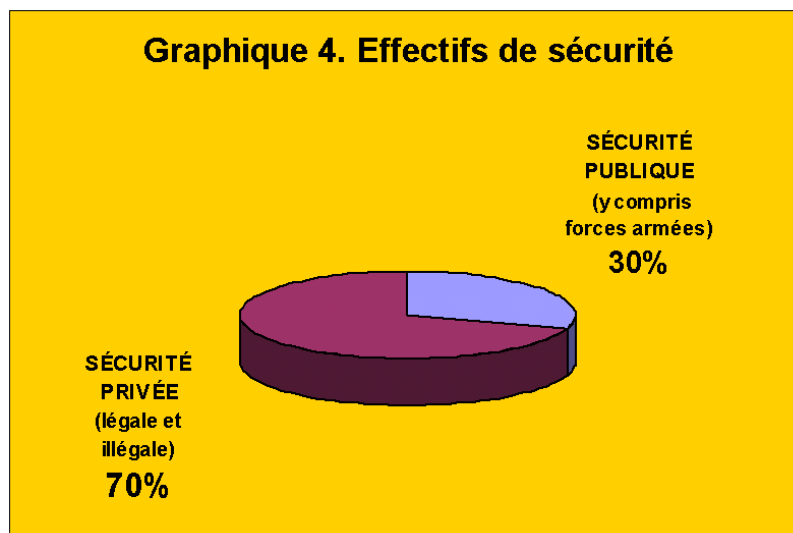
Tableau 7 : L'effectif de la sécurité au Brésil.

L'EFFECTIF DE LA SÉCURITÉ AU BRÉSIL.	
POLICE FÉDÉRALE	7.000
POLICE ROUTIÈRE FÉDÉRALE	8.000
POLICE MILITAIRE	370.000
POLICE CIVILE	105.000
FORCES ARMÉES	350.000
TOTAL	840.000
SÉCURITÉ PRIVÉE ILLÉGALE	500.000
SÉCURITÉ PRIVÉE LÉGALE	1.500.000
TOTAL	2.000.000

Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados

Le graphique ci-dessous montre clairement comment la somme des agents de sécurité privée peut atteindre deux fois et demie le nombre des agents publics, forces armées, police fédérale et police routière fédérale mélangées.

GRAPHIQUE 4 : Effectifs de sécurité



Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados

Le boom de l'émancipation des services de sécurité privée s'intensifie à partir des années 90, particulièrement celle de la sécurité illégale, démontrant la fragilité du

secteur public quand il s'agit de faire face au crime et au sentiment d'insécurité de la population. Le développement de ce secteur compte également sur le progrès technologique comme conducteur de cette émancipation, favorisant le marché de la sécurité.

Par ailleurs, le manque de contrôle sur l'énorme contingent illégal exerçant la sécurité aggrave la fragilité du système, en raison de la quantité d'agents sans préparation directement chargés du contrôle de la criminalité.

4.4.4 Considérations finales

Le cadre actuel des corporations policières brésiliennes met au jour les graves déficiences de l'institution, ainsi que la perte de terrain du secteur public en faveur du secteur privé de sécurité, notamment clandestin. Les aspects structurels présentés influent directement sur les facteurs que nous avons identifiés comme étant les principaux problèmes relatifs à la police. À savoir:

- Faible taux de résolution de crimes et de déclaration de crimes
- Éloignement de la population
- Corruption
- Violence policière

Notre objectif était de présenter le panorama des organisations et quelques-unes des nouvelles stratégies qui occupent une place croissante dans la prévention et le contrôle de la criminalité. Ces nouvelles stratégies s'inscrivent dans le contexte des points de conflit signalés ci-dessus et seront aussi analysées sous l'angle de leurs possibilités de réussite.

4.5. Système pénitentiaire et législation

4.5.1 Préliminaires

Le système pénitentiaire brésilien est un système en faillite. Voilà plusieurs années que cette phrase est répétée par les autorités responsables, les spécialistes et les médias. En général, les analyses et les visions présentées sont partielles et n'abordent pas la véritable dimension de ce problème.

Tandis que l'on fait peu en vue de minimiser le problème, la situation s'aggrave peu à peu, allant de pair avec la croissance de la criminalité et du sentiment d'insécurité de la population.

Il est impossible de comprendre la criminalité brésilienne en profondeur sans comprendre les lacunes laissées par le système pénitentiaire, l'une des sphères fondamentales de la question.

4.5.2 Pourquoi le système ne fonctionne-t-il pas ?

L'exécution de la peine privative de liberté constitue l'issue du système de justice criminelle, dont la porte d'entrée est la police. Comme le dit le texte de réforme du Code pénal de 1984, le régime devait être progressif et comporter trois phases – **régime fermé, régime semi-ouvert et régime ouvert (peines alternatives)**.

Toutefois, les trois phases n'ont été dument mises en œuvre par l'administration publique dans aucune région du pays, tant par le manque de ressources que par **l'inexistence d'une politique pénitentiaire capable de combler les besoins pressants**.

Les données fournies par le Ministère de la Justice montrent clairement la forte croissance du nombre de prisonniers au Brésil et l'impossibilité, pour le système, de faire face au problème de façon efficace. Ces cinq dernières années, le taux de population

pénitentiaire pour 100 000 habitants a augmenté de 36 %, comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous.

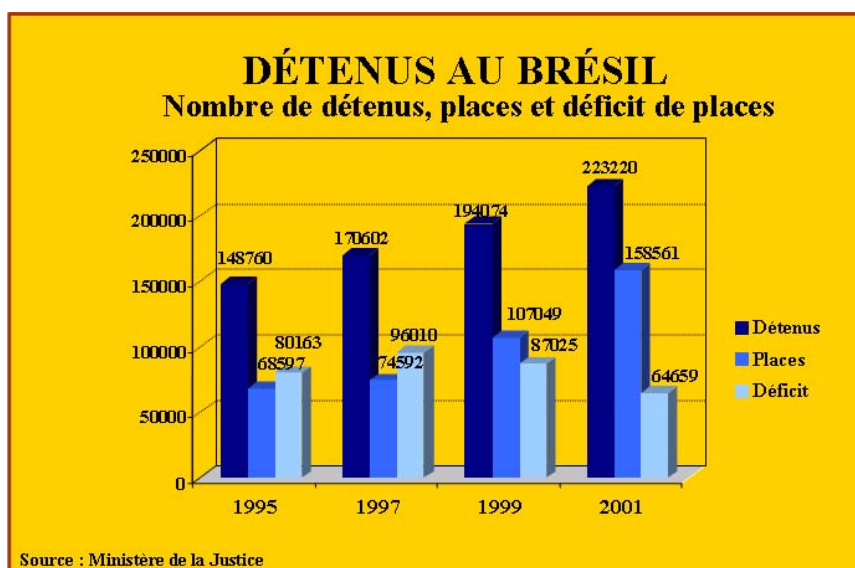
GRAPHIQUE 5 – Nombre de détenus au Brésil pour 100 000 habitants



Source : Ministère de la Justice

Le désintérêt face à cette réalité et les contraintes de ce système sont encore plus évidents si nous observons l'effet boule de neige qui s'est établi entre la production de nouvelles places et l'entrée de nouveaux condamnés dans la dernière phase du système de justice criminelle. Malgré la forte croissance du nombre de places ces dix dernières années, la vitesse à laquelle le contingent de prisonniers a augmenté rend ce nombre dérisoire (graphique 6). Autrement dit, le système aura beau augmenter le nombre de places, il y aura toujours un grand déficit à combler.

Graphique 6 – Détenus au Brésil : nombre de détenus, places et déficit de places



Source : Ministère de la Justice

Parmi les problèmes liés au régime pénitentiaire actuel, figure également le manque de dimensionnement entre les régimes fermé et semi-ouvert qui ont obéi à une programmation tout à fait incompatible avec la croissance de la population carcérale et avec le régime progressif prévu dans le Code pénal.

La centralisation quasiment totale des détenus dans le régime fermé est la porte ouverte à des situations de favoritisme, puisque, face à l'inexistence de places dans le régime semi-ouvert, qui concentre un nombre bien inférieur à ce qui serait nécessaire, certains détenus obtiennent une assignation à résidence, alors que d'autres, par manque de ressources économiques ou d'assistance juridique, restent en régime fermé.

Ces problèmes, associés aux difficultés dans la progression du régime, font partie des causes des révoltes et rébellions de plus en plus fréquentes dans les prisons.

Outre la surpopulation dans les prisons, ajoutons les détenus provisoires ou ayant déjà été condamnés et qui restent dans les commissariats de police et dans les prisons publiques, ce qui non seulement porte atteinte à la dignité des prisonniers, mais aussi compromet le fonctionnement des établissements, la police devant surveiller les

contrevenants, et ne laisse aucun doute sur la situation chaotique qui est celle du système pénitentiaire.

Comme nous le savons, cette situation de calamité du système pénitentiaire, comprenant tous les problèmes décrits, est un baril de poudre, un terrain propice tant aux conflits internes et aux rebellions qu'à la possibilité d'organisation des détenus, facilitant le renforcement de factions criminelles.

Cette situation constitue une **menace grave** à la société sur l'ensemble du pays, car elle alimente la corruption du système, notamment par les agents pénitentiaires eux-mêmes, et accélère l'évolution du crime organisé, comme dans les cas notoires du *Comando Vermelho* (CV) et du *Primeiro Comando da Capital* (de São Paulo) (PCC).

4.5.3 Peines alternatives et autres mesures

La pauvreté et le déséquilibre social ont toujours été liés à la violence et au crime. Or, au Brésil, les régions les plus pauvres sont les moins violentes : 6 % des homicides commis au Brésil ont lieu dans la région la plus riche, le Sud-est. Récemment, des sociologues de São Paulo ont signalé comme causes le chômage et l'économie de marché, c'est-à-dire que l'économie capitaliste est sans cesse en guerre, à pleurer ses morts.

Mais il nous est difficile d'accepter ces explications si nous regardons du côté des pays du Nord, la France, l'Angleterre, ou même les États-Unis, où le capitalisme est poussé à ses dernières conséquences, où n'existent ni le *welfare state*, ni la Consolidation des lois du travail.

En 1996, pour la cinquième année consécutive, le taux de criminalité a fléchi aux États-Unis. Selon les données du FBI, cette baisse est de 11 %. Pour les spécialistes, la réduction du taux de criminalité est directement liée à une nouvelle politique criminologique, qui met l'accent sur la protection des individus et insiste sur les intérêts de la victime. Tout en laissant de côté une conception ancienne, selon laquelle le crime n'est que le fruit des inégalités économiques.

Après des décennies de pratiques dites humanitaires, la période maccarthyste ou en fonction de la guerre du Vietnam et du mouvement de défense des droits civils aux États-Unis, qui a conduit à l'abolition de la peine de mort et élevé à des niveaux surprenants le taux de criminalité, les États-Unis ont fait machine arrière : ils ont rétabli la peine capitale et mis un point final au laissez-faire criminologique. Traitant avec plus de rigueur les homicides volontaires, les autorités ont alors considéré les petits délits comme le germe des crimes plus graves. Ainsi, les infractions comme l'ivresse ou l'épanchement d'urine sur la voie publique, les graffitis ou les demandes d'aumône intimidatrices, entre autres, sont sévèrement punies. New York est la preuve vivante de cette politique appelée « TOLÉRANCE ZÉRO », grâce à laquelle les crimes, y compris les homicides, ont diminué de moitié.

Dans les années 60, face à la vague de violence au Chili, le président Eduardo Frei a promulgué la loi *anti-cogoteo* (antiagression), qui déchargeait de tout procès pénal la personne qui aurait tué un cambrioleur s'étant introduit chez elle.

La législation pénale brésilienne a cessé depuis longtemps d'avoir un quelconque rapport avec la brutale actualité du crime et des armes employées. Le rasoir de Madame Satã, fameux bandit carioca qui circulait dans le quartier de Lapa, dans dans les années 40, a cédé la place au fusil AR –15 et aux grenades, utilisés de nos jours par n'importe quel trafiquant de drogues et braqueur de fourgon de transport de fonds.

Notre Code pénal a vu le jour en 1940, et sa partie spéciale en 1984, ayant reçu en 1990 quelques modifications et innovations, portant sur les crimes odieux. Mais, dans l'essence, il est toujours aussi caduc.

Les inconsistances sont effrayantes : on y accorde, par exemple, la liberté provisoire à l'auteur d'un homicide et on lui permet aussi, en cas de condamnation, de bénéficier de réductions, de commutations, de remises de peine, du régime ouvert, semi-ouvert, etc. Nous avons encore la loi 8.069/90, supposément protectrice du mineur et de l'adolescent. Selon le dispositif légal en question, un mineur ayant commis un, deux,

trois, dix ou trente homicides sera placé dans un établissement non pénitentiaire pour une période maximum de trois ans. Il sera, à la fin de la peine, considéré comme primaire, et pourra donc, s'il pratique un autre homicide, avoir droit à la liberté provisoire. Vu l'impunité garantie par la loi, rien d'étonnant à ce que la criminalité chez les enfants et les adolescents suive une augmentation exponentielle.

Outre cette législation permissive, qui contribue à la dissémination des crimes, la citoyenneté n'est pas étrangère à la question. Nous considérons encore le travail policier comme non éthique et nous faisons chœur avec les démagogues lorsqu'un policier affronte un bandit et est obligé d'avoir recours à la légitime défense. Ou lorsque, pressé par le stress d'un travail à haut risque, il se montre trop zélé.

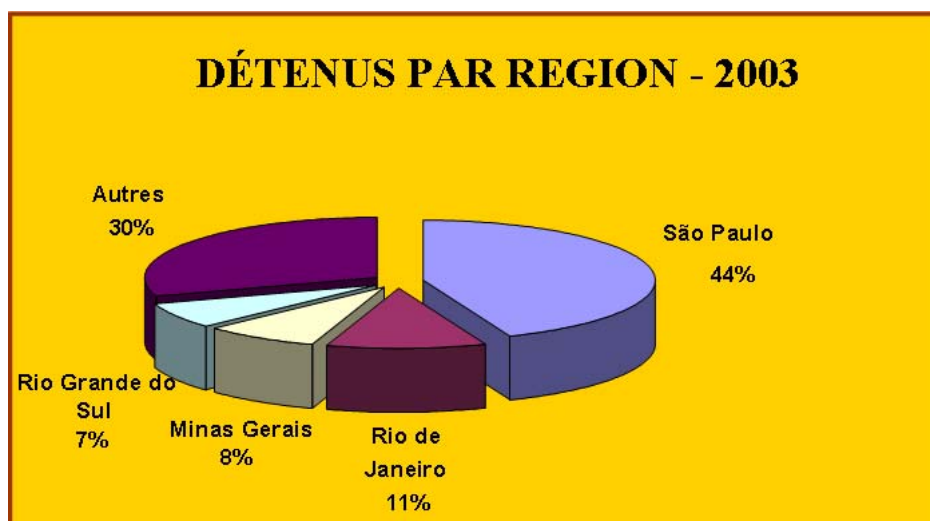
La troisième phase du régime progressif prévu par le Code pénal, le **régime dit ouvert** (ou **peines alternatives**), qui devrait aider à résoudre la question de la surpopulation et combler les demandes de ce secteur, elle est pratiquement inexistante dans l'ensemble du pays.

Ce dysfonctionnement total entre les régimes fermé et semi-ouvert et l'inexistence du régime ouvert rendent impossible la bonne exécution de la peine, et permettent à de nombreux détenus de retrouver la liberté plus tôt que prévu, renforçant l'idée d'impunité, déjà disséminée dans la population.

4.5.4 São Paulo – Nouveaux pénitenciers à l'écart des grands centres

Des États brésiliens, São Paulo est celui qui concentre le plus grand nombre de détenus, 44 %, ce qui correspond à plus de 100 000 détenus, comme nous le montre le graphique 7. En raison des graves conséquences de son énorme contingent carcéral, les ressources sont investies dans la construction de pénitenciers plus petits et plus éloignés de la capitale. Une partie de ce processus a culminé par la désaffectation de Carandiru (São Paulo), pénitencier ayant accueilli plus de 10 000 détenus et ayant échappé à tout contrôle.

GRAPHIQUE 7 – Détenus par région



Source : Division de recherches — Brasiliano & Associados

Certaines des mesures adoptées, comme la décentralisation des prisons, peuvent entraîner divers types de conséquences qui doivent être comprises correctement. Avec le programme de décentralisation du système carcéral, 11 000 détenus au moins, qui se trouvaient dans les pénitenciers et les cellules de commissariats de la capitale ont été transférés loin de la capitale, nombre d'entre eux provenant du complexe de Carandiru.

Si ces mesures sont considérées idéales par les spécialistes pour un meilleur contrôle des prisonniers et un meilleur accomplissement des peines, nous savons toutefois qu'elles sont loin de résoudre le problème de la surpopulation, car celle-ci ne cesse d'augmenter.

Par ailleurs, le projet de décentralisation a fini par déplacer la peur vers des villages jusqu'alors tranquilles, y introduisant toute une sous-culture de gens liés aux prisonniers, qui peut changer la conjoncture criminelle de la région.

Il s'agit d'une trentaine de petites communes rurales abritant aujourd'hui des pénitenciers du ressort de l'État de São Paulo, communes où les crimes les plus graves se résumaient naguère à de petits larcins et à des scènes de ménage, et où la

criminalité s'aggrave, donnant lieu à des braquages de banques et à des indices de l'action de bandes organisées par des factions criminelles, comme le *Primeiro Comando da Capital* (PCC).

4.5.5 Considérations finales

Ce serait une irresponsabilité que d'affirmer qu'il existe une solution simple ou magique pour le problème du système carcéral. Comme nous le savons, la situation est arrivée à un point tel qu'il n'est plus possible de traiter la question comme un simple problème administratif.

L'état gravissime dans lequel se trouve ce système est le reflet des graves problèmes conjoncturels de la criminalité dans notre société, de la corruption dans les institutions publiques et de l'absence de politique articulant effectivement les instances de tout le système de justice criminelle.

Pour ce qui est de l'aspect spécifique des prisons, nous soulignons une fois encore l'encouragement à l'exécution des peines alternatives, qui peuvent agir positivement dans ce processus, et l'amélioration de la formation des professionnels travaillant directement dans les pénitenciers.

En ce qui concerne São Paulo, bien que le mouvement y ait été tardif, vu que le chaos dans les prisons était déjà instauré depuis de nombreuses années, nous considérons comme positif le processus de décentralisation des prisons et la construction de prisons de moindre taille, deux mesures reconnues dans le monde entier comme efficaces pour la résolution du problème.

Or, on peut déjà noter de graves problèmes dans la manière dont ce processus est mis en œuvre.

Nous considérons que cette situation est grave, car nous ne sommes pas à proprement parler en train de résoudre un problème, mais en train d'en créer d'autres. La criminalité

loin des grands centres, qui augmente peu à peu, notamment dans les petites communes, tendra à croître encore plus.

4.6. Factions criminelles et crime organisé

4.6.1 Préliminaires

Ces derniers temps, nous vivons au Brésil la recrudescence d'actions criminelles qui choquent par leur violence et par la coordination avec laquelle elles sont orchestrées. Malgré les faibles résultats des groupes enquêtant sur le crime organisé, comme le Groupe de répression au crime organisé (GAECO), commencent à surgir de nouvelles pièces du puzzle, dans le même temps que se multiplient les organisations.

L'assassinat de deux juges, en 2002, l'un dans l'État de São Paulo et l'autre dans l'État d'Espírito Santo, tous deux engagés dans le combat contre les organisations criminelles et l'attitude effrontée des criminels face au pouvoir public ne laisse aucun doute : la façon de traiter la question n'est plus soutenable et le terrain est fertile pour ces organisations, qui peuvent prospérer en toute tranquillité.

Cependant, les factions sont la pointe émergée de l'iceberg, donc la plus visible et la plus bruyante. Le grand problème du crime organisé est aujourd'hui sa large diversification par segments d'activités et ses connexions entre les États et au niveau international.

Il existe des réseaux « invisibles » tissés entre les organisations, les rendant plus fortes et bien plus agiles opérationnellement. Les secteurs et les agents du crime qui finissent derrière les barreaux correspondent toujours au premier échelon des organisations ; il est très rare que l'on remonte jusqu'aux détenteurs de postes plus élevés dans l'échelle du crime organisé. Nous devons insister à nouveau : la promiscuité entre le crime organisé et le secteur public par la corruption empêche que soit donné bonne suite à toute enquête, ce qui laisse pieds et poings liés les responsables de la répression.

En dehors des réseaux d'organisations criminelles, diverses modalités de crimes participent encore à la diversification et au *modus operandi* de chaque organisation. Outre le **trafic d'armes et de drogues**, citons, parmi les principales modalités s'encadrant dans le format moderne et entrepreneurial:

- **le vol de véhicules**
- **le blanchiment de fonds**
- **les fraudes financières**
- **la contrefaçon de produits ;**
- **la contrebande**
- **le vol de cargaisons**

Ces organisations sont de plus en plus intégrées entre elles, formant de fortes alliances, malgré les conflits qui les opposent. Nous avons encore comme aggravant le fait que des organisations « semi-organisées », comme les gangs de braquage de banque ou d'enlèvement, entretiennent des liens avec le réseau d'organisations criminelles ayant un niveau d'organisation effectif.

Ainsi, la fraction du pouvoir public qui est effectivement et honnêtement engagée dans le combat contre le crime organisé a affaire tout au plus à des organisations de taille moyenne, les grands chefs étant dûment « camouflés » au milieu de la population, souvent liés à des activités légales et occupant des postes publics importants, reconnus comme des « citoyens honnêtes ».

4.6.2 Structure du crime organisé

Les organisations criminelles n'agissent pas seules. On peut dire qu'il y a au Brésil un réseau d'interconnexions d'organisations qui sous-tendent l'ensemble des opérations et que ces réseaux maintiennent de fortes connexions avec le crime organisé international. Dans le même temps, les organisations rivalisent souvent entre elles pour le pouvoir dans la branche d'activités qu'elles exercent.

Certaines organisations finissent par apparaître plus que les autres (c'est-à-dire dans les disputes pour le contrôle territorial et « commercial »), laissant des traces de leur propre

structure de fonctionnement qui n'émergent pas au cours des enquêtes, en raison soit de la sophistication poussée de ces organisations, soit de l'inefficience du pouvoir public, constamment mêlé au réseau de promiscuité de la haute corruption qui permet au crime organisé de se perpétuer.

4.6.3 Factions criminelles dans l'État de Rio de Janeiro

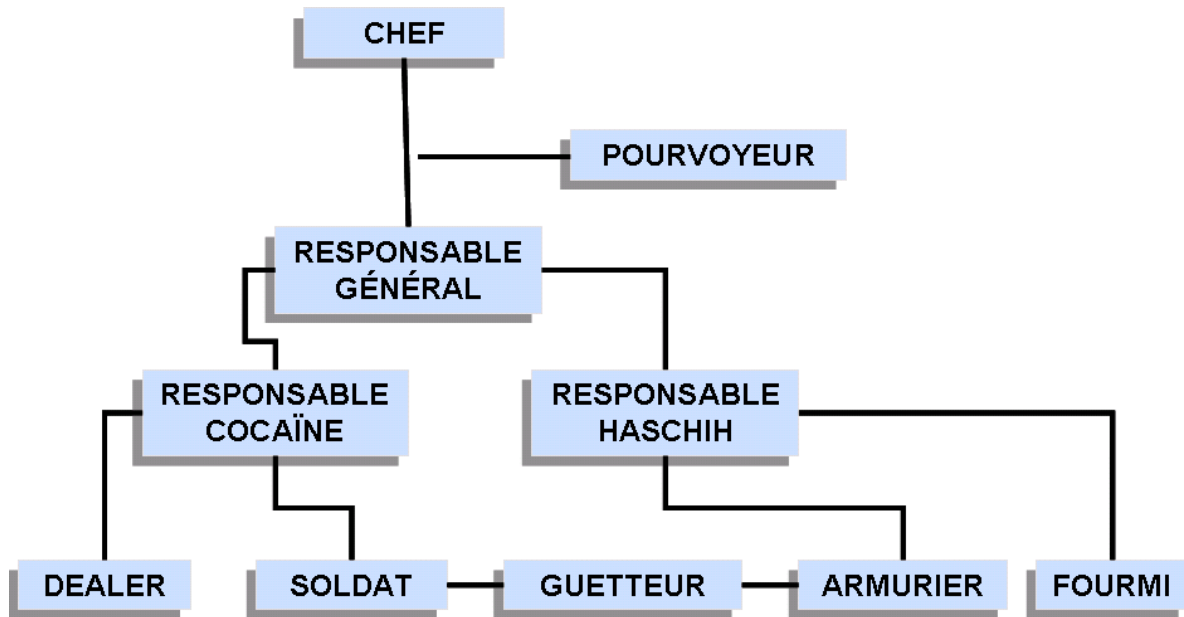
L'augmentation incontrôlée du nombre de favelas au Brésil va de pair avec celle des inégalités sociales, du chômage, de l'analphabétisme, de la faim, de la misère et de la violence urbaine, entre autres. Selon un sondage de l'IBGE, il existe au Brésil un total de 16 433 favelas, dont 6 106 concentrées dans la région Sud-est, et 533 dans la seule ville de Rio de Janeiro.

La ville de Rio de Janeiro est un territoire marqué par les actions de trafiquants qui démarquent leurs domaines, programment leurs activités de commerce de drogues, imposent la terreur et sèment la peur là où ils passent, laissant derrière eux un sillage de violence et de sang.

La structure de l'organisation du trafic est semblable à celle d'une entreprise où chaque « secteur » (haschich, cocaïne et autres) se dote d'un responsable exclusif. Quant à la sécurité interne, elle possède des caractéristiques militaires où la hiérarchie rappelle celle des casernes. Un responsable joue le rôle du « sergent » dont les fonctions comprennent, entre autres, la répartition des « soldats », l'organisation et le contrôle de l'exécution des services dans les points de vente.

Pour en faciliter la compréhension, l'organigramme ci-dessous montre la structure courante d'une organisation criminelle dans une favela.

FIGURE 15 : Organigramme des factions criminelles à Rio de Janeiro



Source : Division de recherches — Brasiliano & Associados

Légende :

Matuto (pouvoyeur) : homme qui fournit la favela en armes, munition et drogues ;

Vapor (dealer) : homme que revend la drogue aux usagers ;

Soldat : homme responsable de la sécurité interne de la favela. Armé d'un fusil, c'est lui qui empêche les invasions de rivaux et se confronte à la police afin d'en retarder l'incursion, de gagner du temps pour la fuite des chefs, le retrait de la drogue et des armements de la « piste », et d'éviter les pertes

Fogueteiro (guetteur) : chargé d'avertir les trafiquants de l'arrivée de la police. Il est armé de feux d'artifice qu'il allume lorsque la police pénètre dans la favela ;

Estica (fourmi) : élément qui a pour fonction de vendre la drogue sur le « bitume » aux usagers qui ne montent pas jusque dans les favelas pour en acheter. Leurs points d'action sont les écoles, les bars, les feux rouges, les boîtes de nuit, les fêtes et les rues proches de la favela. Il ne porte pas d'arme.

La routine des Cariocas change peu à peu : les habitants sont devenus les otages de la peur et de l'insécurité qui ravagent l'État. De même, l'économie est, elle aussi, minée par la croissance de la violence, car les coûts élevés de la sécurité finissent par être répercutés sur le consommateur final, tant de produits que de services.

Les factions criminelles :

La ville de Rio de Janeiro connaît aujourd'hui l'action de quatre factions criminelles, à savoir :

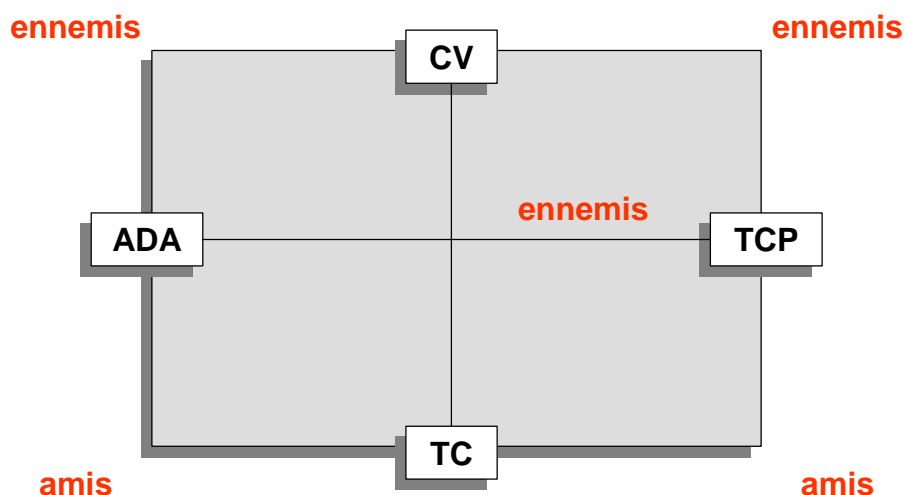
CV - Comando Vermelho (commando rouge);

TC – Terceiro Comando (troisième commando);

TCP – Terceiro Comando Puro (troisième commando pur);

ADA – Amigos dos Amigos (Amis des amis).

FIGURE 16 : Factions criminelles à Rio de Janeiro



Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados

La faction criminelle Comando Vermelho a été créée en 1979, dans la prison Cândido Mendes, à Ilha Grande, dans l'État de Rio. Elle est née des contacts entre prisonniers de droit commun et militants des groupes armés qui combattaient le régime militaire dans

les années 60 et 70. Issue de la Falange Vermelha (Phalange rouge), elle a adopté la devise « Paix, Justice et Liberté » et institutionnalisé le mythe des organisations criminelles dans le trafic dans l'État de Rio de Janeiro.

Les trois autres factions sont le résultat d'une dissidence interne du *Comando Vermelho* ou entre elles. Le *Terceiro Comando* est devenu le grand rival du *Comando Vermelho* et les actions qu'il pratique pour s'approprier les « territoires » du CV sont marquées par une extrême violence. Le TC s'est allié à la faction ADA (Amis des Amis), en 1998, renforçant et agrandissant l'organisation. De la dissidence du TC a surgi le *Terceiro Comando Puro*, qui s'est opposé à l'union avec la faction ADA.

La cocaïne a été responsable de la grande augmentation du pouvoir du CV, à la fin des années 70 et au tout début des années 80. Le Brésil est entré définitivement dans la route de la drogue, comme point de distribution vers l'Europe et comme marché consommateur du produit de mauvaise qualité. Le trafic de drogues a entraîné dans son sillage les armements lourds, destinés à combattre non pas la police, mais les factions concurrentes. Les armements utilisés par les factions sont considérés d'usage militaire. Par exemple : COLT AR-15 (calibre 5.56mm ou 223 Remington), AK-47 (cal 7.62x39mm), Rugger mini 14 cal 5.56mm; fusil HK G3 (7.62mm), Sig Sauer (5.5,6mm), FAL (7.62mm), grenades M3, M4, lance-grenades généralement montés sur les fusils M-16, pistolets Glock, Hk (9mm), Desert Eagle (cal. .50, .44 et 357 magnum), Sig Sauer (9mm), entre autres.

La stratégie financière de toutes les factions est appelée « caisse commune », alimentée par l'argent provenant des activités criminelles de ceux qui se trouvent en liberté. L'argent récolté sert non seulement à financer de nouvelles tentatives de fuite, la corruption d'agents pénitentiaires et de policiers, un support légal et social, mais aussi à améliorer les dures conditions de vie des prisonniers, renforçant l'autorité et le respect au sein de la population carcérale.

Le *Comando Vermelho* est la faction marquée pour être considérée comme modérée dans ses actions et pratique habituellement la « politique de bon voisinage » avec les

habitants des régions sous sa domination. Ils aiment à organiser des fêtes communautaires et se chargent généralement de la protection sociale, financière, hospitalière et autres, qui sont le devoir de l'État. Normalement, le CV cherche à tout dominer et à tout contrôler au sein de la favela, de façon à primer par l'ordre interne entre les habitants et va, dans certains cas, jusqu'à s'immiscer dans les familles (les crises conjugales, par exemple). Autre situation marquante pour le CV : son habitude de voler les cargaisons dans la localité et de les distribuer aux habitants, à la manière de Robin des Bois. Ces actions finissent pas réduire la possibilité, pour les habitants, de les dénoncer à la police par le numéro vert spécifique, dénonciations constituant l'un des grands problèmes des trafiquants qui ne parviennent pas à empêcher cette situation. Autre caractéristique : un trafiquant ne peut pas en tuer un autre de la même faction sans autorisation préalable du haut commandement. Pour eux, les alliés sont des « frères » et ils ne peuvent pas s'entretuer sans ordre supérieur, de façon à éviter l'affaiblissement du gang. Ils investissent généralement en restaurants, stations-services, hôtels, immeubles et autres pour blanchir l'argent du trafic. La plupart du temps, ces investissements sont faits en dehors de Rio de Janeiro.

Les trois autres factions – TC, ADA et TCP – ont des caractéristiques semblables. Leurs membres n'ont généralement aucun lien avec les habitants des favelas, ils ne les respectent pas et ils ne se mêlent généralement pas de la vie quotidienne de la favela qu'ils dominent. Ils ont pour but d'étendre leurs affaires dans la région, ils investissent lourdement en armements et sont froids et violents. Les braquages ne sont pas courants dans leur routine et ils défendent leurs territoires de façon agressive et ostensible. Leurs leaders sont extrêmement jeunes et sans aucun lien avec le passé ou le futur.

L'unification des factions est l'une des grandes craintes des services de sécurité publique de l'État de Rio de Janeiro, car, à partir d'un scénario d'unification, la ville serait dominée par un cartel. Aujourd'hui, le principal motif du haut niveau d'insécurité dans la ville de Rio est la désunion des factions criminelles. Cette désunion assure un équilibre de forces entre l'État et la criminalité.

S'il est bien connu que la plus importante et la principale activité de la criminalité à Rio de Janeiro est le commerce de narcotiques, c'est-à-dire le trafic de drogues, elle n'est

toutefois pas la seule source de revenus des trafiquants. Les affaires dont le trafic retire ses ressources se divisent généralement comme suit, selon les directives de chaque favela :

Milices:

Les milices sont des groupes privés ayant pour but de combattre directement les factions criminelles CV, TC, ADA et TCP. Elles sont également appelées *polícia mineira* et formées basiquement de policiers civils, de militaires, de pompiers militaires, d'agents pénitentiaires et des fameux « PI » (PE, en français), à savoir « pieds enflés » (généralement chômeurs ou retraités, n'appartenant pas à la police). Elles sont le plus souvent commandées par des policiers civils soutenus par des hommes politiques (conseillers municipaux et députés de l'État de Rio). Les milices et la *polícia mineira* ont pour origine les groupes de « justiciers », à savoir les équipes considérées comme des « groupes d'extermination », financées par le privé ou par des institutions. De même que les factions criminelles, les milices disposent d'armes sophistiquées, de gros calibre et à grand pouvoir de feu et de destruction. Ce sont généralement des armes confisquées aux trafiquants, qui ne sont pas remises au pouvoir public.

Depuis 2006, la ville de Rio de Janeiro vit une véritable guerre urbaine entre les milices et les factions criminelles. On ne détecte aucun travail de répression aux milices de la part du gouvernement. Certains indices laissent au contraire supposer un consentement pour que les milices agissent librement, sans contrôle de l'État.

Actuellement, d'une manière générale, les milices s'attirent peu à peu la sympathie des habitants des favelas, en fonction des travaux qui y sont réalisés au bénéfice de ces habitants. Elles agissent de la même manière que le *Comando Vermelho* : elles appuient les habitants pour les questions sociales, mais font payer une taxe de protection aux commerçants de la région et ont assumé les autres affaires des trafiquants, à l'exception du trafic de drogues, comme la fourniture des bouteilles de gaz et le transport, entre autres.

4.7 Recherche de victimisation de l'entreprise – SENASP— ONU

Sur l'initiative du Secrétariat national à la sécurité publique (SENASP) et du programme des Nations unies pour le contrôle international de drogues (UNDPD), le système intégré national d'informations de justice et de sécurité publique/INFOSEG a réalisé un sondage sur la victimisation de l'entreprise. L'auteur de cette thèse a participé aux travaux en tant que chercheur du sondage sur la victimisation de l'entreprise, conçu afin de mieux connaître l'association entre le crime et les différents contextes sociaux et d'améliorer les actions publiques et la mise au point de stratégies destinées à la prévention et au contrôle de la criminalité. Réalisé d'avril à juin 2003, le sondage a été effectué par téléphone pour savoir quels étaient les principaux problèmes auxquels se heurtaient les entreprises et leur structure pour réduire ces risques. Au total, 351 entreprises ont été consultées, plus particulièrement dans la région Sud-est du Brésil (62 %). Nous rapportons ci-dessous l'extrait des principaux résultats du sondage :

- En général, la plupart des entreprises estiment que le nombre des délits s'est maintenu stable ces trois dernières années (61 % des entreprises). Seulement 17,4 % des entreprises ont noté une augmentation des délits au cours des trois dernières années.
- 65 % des entreprises ont été victimes, une fois au moins, d'un type de délit, en 2002.
- Le délit ayant frappé le plus grand nombre d'entreprises en 2002 a été le vol. Les vols commis par des étrangers à l'entreprise en premier lieu (43,9 % des entreprises) et ceux commis par des employés ensuite (39 % des entreprises).
- Les trois causes suivantes sont, dans l'ordre : le vol avec violence, pour 27,6 % des entreprises ; le vol de cargaison avec ou sans violence, 22,2 % et le vol de véhicules avec ou sans violence, pour également 22,2 % des entreprises.
- 12,5 % des entreprises ont été victimes de fraudes en 2002.

- 1,1 % des entreprises ont été victimes de vols suivis de mort.
- Les entreprises de grande taille (plus de 500 employés), comme prévu, ont été significativement plus souvent victimes (73,6 %) que les moyennes entreprises (de 100 à 500 employés) (56,5 %).
- Le commerce est le secteur le plus souvent victime, avec 85,3 % des entreprises ayant subi un type de délit en 2002.
- Les entreprises de tous les segments fonctionnant 6 ou 7 jours par semaine présentent une victimisation, par des personnes étrangères à l'entreprise, significativement supérieure (52,9 % et 66 % respectivement) aux entreprises ne fonctionnant que 5 jours sur 7 (39,7 %). Ceci semble indiquer une différence importante pour le fonctionnement le week-end ou pas.
- Le vol de cargaison, violent ou non, a été considéré comme le délit le plus grave pour les entreprises. Cette évaluation est particulièrement haute pour les entreprises du Sud-est.
- En général, les délits ont été largement dénoncés à la police. Le vandalisme (68,9 %) et les vols commis par les employés (61,3 %) ont été les moins dénoncés.
- 65,5 % des entreprises ayant dénoncé un ou des délits à la police se sont déclarées satisfaites de l'institution. 39,5 % en ont été insatisfaites.
- La grande majorité des entreprises (70,9 %) a ressenti un impact financier de 100 000 réals en 2002. 21,3 % ont eu un impact de 100 000 à 1 million de réals, et 7,8 %, un impact supérieur à un million de réals.
- 94,4 % des entreprises sont assurées (couverture totale ou partielle) contre les pertes et les dommages causés par les délits.

- Seuls 6,8 % des entreprises ont fait état d'un type quelconque de violence sur leur lieu de travail en 2002. Les agressions (victimes hommes) occupent la première place, avec 66,7 % de ces entreprises.
- 69,1 % des entreprises ont constitué un département de sécurité.
- Les entreprises ayant augmenté leurs investissements en sécurité ces dernières années présentent un moindre taux de délit (54,6 %) que celles ayant moins investi (69 %).
- Les entreprises ayant un département de sécurité constitué ont été plus visées (68,6 %) que celles sans département (57,4 %). Ceci semble indiquer que le taux de victimisation est fonction de l'existence ou non d'un département de sécurité. Par ailleurs, la victimisation peut apparaître davantage en raison, justement, de l'existence de ce département, qui est plus attentif à ces questions et plus capable de noter les faits.
- Parmi les risques généraux étudiés, les délits ont trait aux trois principales menaces contre les entreprises : la sécurité sur Internet/intranet a été considérée par 28,8 % des entreprises comme une menace moyenne ou grande, les crimes contre le patrimoine, pour 27,3 % des entreprises et les vols de cargaisons et de fournitures, pour 24,4 % d'entre elles.
- Accompagner les progrès de la technologie en sécurité a été considéré comme un défi moyen ou grand pour un plus grand nombre d'entreprises ayant un département constitué (72,2 %).
- La corruption et la criminalité ont été considérées comme de grands obstacles par un plus grand nombre d'entreprises pour la réalisation de bonnes affaires dans le pays (68,8 % et 64,7 % respectivement).

4.8 Coût de l'insécurité

Jamais la violence et la criminalité n'ont été aussi présentes dans l'ordre du jour politique et social du pays. Ces dernières années, la violence est devenue plus fréquente chez ceux qui composent les segments les plus riches et les plus instruits de la population.

Une recherche réalisée par l'économiste Ib Teixeira, de l'Institut brésilien d'économie (IBRE), de la Fondation Getúlio Vargas de Rio de Janeiro, nous donne les points suivants:

- a) Plus des 2/3 de la population brésilienne dit avoir plus peur que confiance dans les Polices militaires et civiles de l'ensemble du territoire. Sur la population consultée et ayant subi un vol violent ou non, 56.9 % n'a pas eu recours à la police;
- b) 90 % des immeubles résidentiels de São Paulo sont entourés de grilles ou d'un type de barrière physique. Par exemple, nous pouvons citer la rue Itacema – Itaim Bibi – dans la zone sud de São Paulo, où, sur les 50 immeubles, 3 seulement n'ont pas de grille;
- c) 4.3 millions d'habitants de São Paulo ont déjà subi un type de violence, 1,3 million de personnes ont déjà été victimes de braquage;
- d) en 1999, la sécurité publique et la sécurité privée ont dû investir au total plus de 41 milliards de réals dans l'ordre suivant:

TABLEAU 8 : Dépenses en sécurité

<i>Type de dépense</i>	<i>Milliards – R\$</i>
Santé, prévoyance et invalidité	3
Pénitenciers	2
Judiciaire (augmentation de fonctionnaires)	1
Sécurité de l'État – São Paulo	4
Sécurité de l'État - Rio	2
Sécurité de l'État - Reste du Brésil	6
Assurance autos	9
Assurances santé	1
Surveillance privée	6
Sécurité électronique, blindage et barrières physiques	7
TOTAL	41

Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados

a) La plus importante des pertes du Brésil est peut-être le tourisme, responsable de la perte précieuse de devises étrangères. Selon les chiffres d'Embratur, le Brésil a reçu, en 1987, 2 millions de touristes étrangers. En 1991, ce chiffre n'était plus que d'un million de touristes. Dans la même période, l'Argentine recevait 1,8 million de touristes, selon les données de son Secrétariat au tourisme ; cinq ans plus tard, elle en recevait 3 millions. Les autres pays de la région ont suivi les Argentins, à l'exception de la Colombie, confrontée à une situation de guerre civile. En 2001, selon les données d'Embratur, notre situation est encore si mauvaise que certaines villes étrangères parviennent à attirer, à elles seules, plus de visiteurs que tout le Brésil, comme le prouve le tableau ci-dessous:

TABLEAU 9 : Nombre de touristes

VILLES/PAYS	NOMBRE DE TOURISTES EN MILLIONS
PARIS	26
LONDRES	13,2
ROME	11
NEW YORK	6,9
BRÉSIL	5,1

Source : Teixeira (2000)

On estime aujourd'hui que le nombre de touristes dans le monde entier dépasse les 550 millions par an, ce qui nous permet de conclure que nous ne représentons que 0,1 % du total mondial. Comme nous le voyons, quoique nous soyons la huitième économie mondiale, notre participation est infime. Nous pouvons encore projeter que, si la dépense moyenne par touriste était de 1 000 US \$, nous pouvons évaluer des pertes nettes de l'ordre de 5,4 milliards US \$ en devises en frais d'hôtel, restaurant, achats, etc.

- b) En 1999, la FEBRABAN a investi en sécurité, en électronique, en vigilance, en barrières physiques un montant de 1 milliard de réals ;
- c) Au Brasil, l'insécurité est l'un des points qui dissuadent les investissements productifs. Entre 94 facteurs, la sécurité occupe la neuvième place.

5. MODÈLE DE CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE PILOTAGE DE SCÉNARIOS PROSPECTIFS EN SÉCURITÉ PUBLIQUE ET PRIVÉE

5.1 Préliminaires

Nous présenterons dans ce chapitre la construction du modèle de scénarios stratégiques et tactiques, ainsi que leur pilotage. Cette construction s'est fondée sur les modèles et les techniques étudiées au chapitre 2 et sur la situation actuelle du secteur de la sécurité publique et privée au Brésil, en particulier dans la ville de Rio de Janeiro, identifiée au chapitre 4. Nous avons donc l'intention de structurer des indicateurs – que piloter et comment le piloter ? – sur les perspectives de visions d'avenirs alternatifs.

Nous prétendons ensuite évaluer l'application de ce modèle de scénarios et de veille au processus de planification de l'entreprise, puis énumérer les avantages pouvant être obtenus, ainsi que leur importance pour les organisations qui prétendent réduire leurs risques. Nous atteindrons ainsi l'objectif général et les objectifs spécifiques de cette thèse.

Conformément aux résultats de la recherche bibliographique présentée au chapitre 2, il est important de souligner que chaque abordage et chaque technique présentent des caractéristiques très personnalisées, adaptables à chaque situation et à chaque environnement. Certaines techniques sont complexes et dépendent de ressources informatiques, statistiques et économétriques, nuisant à la compréhension du processus comme un tout. Certains autres outils et méthodes, trop simples, ne donnent que des résultats limités.

Nous avons estimé qu'il serait possible de concevoir un nouveau projet de construction et de pilotage de scénarios, approprié au secteur de sécurité publique et privée. Cette spécificité pour le secteur de sécurité s'explique par les caractéristiques de ses variables et de ses acteurs, au niveau tactique, qui sont extrêmement dynamiques et doivent être suivies de près.

À cette fin, nous avons utilisé les critères suivants pour le choix de chaque étape de chaque méthode employée pour composer le modèle visé :

1 – Préférence pour un abordage qualitatif et des indicateurs objectifs ;

2 – Possibilité de corrélérer les outils et les méthodes ;

3 – Facilité de compréhension et d'application pour les usagers.

Ainsi, le modèle proposé est partagé en deux macrophases :

La première est celle de la construction de scénarios stratégiques et la seconde consacrée à la construction du modèle de pilotage de ces scénarios stratégiques, visant le court terme.

Cette thèse est centrée sur la construction du modèle de pilotage de scénarios, à l'aide des méthodes et des outils des scénarios stratégiques.

5.2 Première phase : Construction de scénarios prospectifs – Niveau stratégique

5.2.1 Construction des scénarios

L'abordage choisi a été la logique intuitive et la méthode de construction des scénarios stratégiques en sécurité publique et privée pour le Brésil a été celle de la GBN, décrite par Schwartz (1996).

Le paramètre de base du choix de la logique intuitive est la question de la forte interprétation subjective, car elle privilégie l'évolution du présent au futur, en partant de l'analyse des forces motrices, de leur comportement possible et de la relation entre elles. Les questions liées à la sécurité publique et privée doivent être interreliées par le champ de la sociologie, de la politique et de l'économie et elles doivent être interprétées par un

processus structuré, mais très large, visant à conférer souplesse et totale créativité aux participants.

Les étapes suivies pour l'élaboration de scénarios prospectifs, au niveau stratégique, en sécurité publique et privée pour le Brésil sont composées fondamentalement de :

- (1) identification de la question principale;**
- (2) identification des facteurs-clés et des forces motrices;**
- (3) identification des acteurs;**
- (4) identification des tendances stratégiques;**
- (5) identification des incertitudes critiques;**
- (6) choix des logiques et mise au point de la philosophie des scénarios.**

Si nous n'avons pas poursuivi les autres phases décrites par Schwartz, c'est que l'objectif de cette phase est d'identifier les incertitudes critiques, pour ensuite, région par région, ville par ville, appliquer le modèle proposé de pilotage et de construction de scénarios à court terme.

(1) Identification de la question principale

Le premier pas a été l'identification de la question principale, l'objectif étant de donner aux scénarios stratégiques une visée spécifique. La question principale est celle ayant motivé la construction des scénarios stratégiques alternatifs.

- **Question principale** : Scénarios pour la sécurité publique et privée.
- **Horizon temporel** – 17 ans – de 2003 à 2020
- **Espace géographique** : Brésil

(2) Identification des facteurs-clés et des forces motrices

Une fois définie la « question principale », nous sommes passés à l'identification des facteurs-clés, qui constituent les principales forces en présence dans l'environnement proche, ayant un lien étroit avec la branche d'affaires de l'entreprise et avec la question principale. Il s'agit de facteurs relativement évidents, mais qui ont une influence sur la question principale.

Une liste a été élaborée, tant des facteurs-clés que des principales forces motrices qui pourraient aider à la mise au point de plans directeurs de sécurité et de gestion de risques d'entreprise. Cette liste a été le fruit de la technique de *brainstorming*, mise au point avec les étudiants du Cours de 3^e cycle en sécurité d'entreprise. Certaines questions, comme celles citées ci-dessous, ont servi de base à l'élaboration d'un diagnostic interne et d'un relevé de la situation stratégique.

- ✓ Quels facteurs facilitent le crime ?
- ✓ Quels sont les types de crime les plus fréquents ?
- ✓ Quelle est la différence entre la violence urbaine et le crime organisé et comment nuisent-ils aux affaires ?
 - ✓ Quelle est la tendance du comportement criminel ? Quelles sont les zones qui seront le plus touchées à l'avenir et par quels types de crime ?
 - ✓ Vers quelle zone le crime va-t-il migrer ?
 - ✓ Quelles seront les futures cibles du crime ?
 - ✓ Comment ces crimes atteignent-ils le *business* des entreprises les plus touchées ? Quelles sont les zones les plus sensibles et quelle est la dimension du problème (volume des pertes) ?
 - ✓ Dans quelle branche d'affaires devront-elles investir et dans quel type de sécurité ?
 - ✓ Quelle est l'évolution de crimes comme : vol de cargaison ; crime d'enlèvement ; trafic de drogues ; fraudes dans les entreprises ; braquages dans les zones industrielles et de services ; et comment ces crimes nuisent-ils aux affaires ?
 - ✓ Quelle est la nécessité d'automatisation de la sécurité ?

- ✓ Quelle est la situation du système policier brésilien ?
- ✓ Existe-t-il des centres d'opérations intégrées dans les polices (considérant l'intégration avec le secteur privé) comme dans d'autres pays ?
- ✓ Existe-t-il une intelligence policière intégrée ? À quel niveau ?
- ✓ En ce qui concerne la sécurité, quelle est la situation des systèmes d'information ?
- ✓ Utilisent-elles des méthodes d'intelligence pour résoudre les problèmes ?
- ✓ Quelle est la situation des prisons brésiliennes ?
- ✓ Où en est la question de la législation pénale ?
- ✓ Existe-t-il des programmes d'inclusion sociale dans les favelas des grandes capitales brésiliennes ?
- ✓ Les entreprises participent-elles aux programmes d'inclusion sociale ?
- ✓ Quelle est la mentalité des entreprises en ce qui concerne la responsabilité sociale ? Est-elle le fait du seul gouvernement ?

Nous avons ensuite cherché à identifier les principales variables externes et étudié leurs comportements possibles :

Environnement technologique

- ✓ Équipements utilisés pour l'automatisation de la sécurité ;
- ✓ Nouvelles méthodes et nouveaux systèmes de sécurité ;
- ✓ Technologie de l'information.

Environnement économique

- ✓ Croissance de l'économie;
- ✓ Ouverture du marché ayant pour conséquence la réduction du coût des systèmes de sécurité ;
- ✓ Politique fiscale ;
- ✓ Réforme fiscale.

Environnement régulateur

- ✓ Modification de la loi d'exécution pénale – LEP ;

- ✓ Nouvelles lois fiscales ;
- ✓ Réforme du système législatif (système législatif anachronique).

Environnement social

- ✓ Culture de la société brésilienne quant aux questions de sécurité ;
- ✓ Relations entre la société, la police fédérale, les polices des États et les entités de sécurité privée ;
- ✓ Éducation ;
- ✓ Chômage.

Environnement politique

Élections du président et des gouverneurs.

(3) Identification des acteurs

Nous avons ensuite identifié les principaux acteurs et étudié leur importance dans la réponse à la question principale, leur pouvoir d'influencer le déroulement de cette question et les objectifs à atteindre, tant individuels que communs. Les acteurs suivants ont été identifiés :

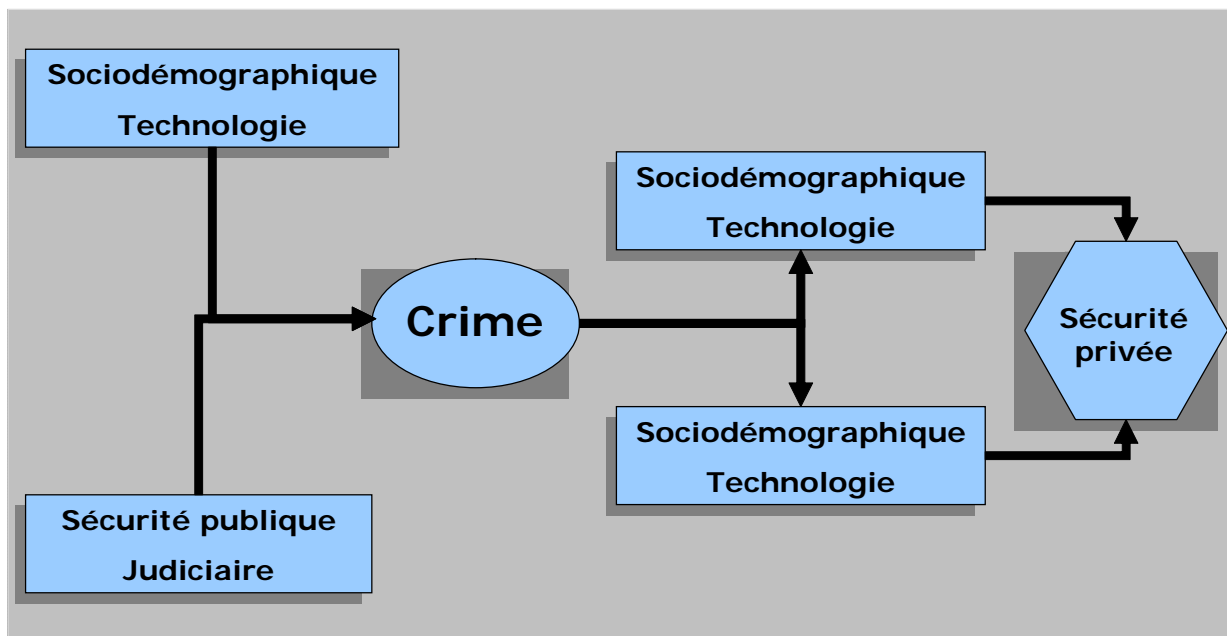
- Pouvoir législatif : Chambre des députés et Sénat fédéral ;
- Pouvoir judiciaire : Ministère de la Justice et police fédérale ;
- Gouvernements des États Secrétariats de sécurité publique des États : Police civile et police militaire ;
- Gouverneurs des États de la fédération et président de la République du Brésil ;
- Crime organisé : Factions criminelles ;
- Chefs d'entreprise brésiliens ;
- Banquiers étrangers ;
- Entreprises de sécurité – Nationales ;
- Entreprises de sécurité – Étrangères ;
- La société brésilienne en général ;
- Fédérations des industries des États de São Paulo et de Rio de Janeiro ;
- Fédération des Banques – FEBRABAN.

(4) identification des tendances stratégiques ;

L'objectif de cette phase est d'identifier les principales tendances du cadre de sécurité au Brésil. Les tendances sont des extrapolations du passé et du présent dans l'avenir, c'est-à-dire qu'elles restent valables si les conditions causales actuelles se maintiennent à l'avenir.

Pour ce travail de recherche, nous avons considéré comme conditions causales les tendances sociodémographiques et technologiques, ainsi que celles des zones de sécurité publique, y compris le pouvoir judiciaire. Les tendances identifiées dans cette étude traitent du crime commun et du crime organisé. Comme réaction à ces mouvements, on observe les tendances de comportement de la société et de l'entreprise, qui se répercutent par conséquent sur la sécurité privée de manière générale.

FIGURE 17 : Tendances stratégiques Brésil



Source : Brasiliano & Associados

a) Tendances sociodémographiques et technologiques

- Maintien, sans solution, de questions sociales, comme la mauvaise distribution des revenus, valorisation de la consommation et exclusion sociale ;
- permanence des inégalités sociales de consommation ;
- Maintien d'un grand pan de la population brésilienne hors de l'enseignement secondaire ;
- Augmentation du chômage, notamment dans la classe ayant une qualification professionnelle moins complète;
- permanence des taux de pauvreté actuels;
- Maintien des taxes fiscales élevées;
- Augmentation du coût Brésil;
- Croissance des informations disponibles pour tous, à toute heure, en tous lieux, tant pour l'entreprise et le citoyen commun que pour les criminels ;
- Nécessité croissante de montage de systèmes de protection des connaissances et de la sécurité des informations ;
- Croissance de l'importance de l'utilisation des informations, tant pour l'entreprise, le citoyen ou l'État que pour le crime ;
- connectivité, convergence, interactivité et rapidité comme axe du développement technologique ;
- Accélération continue du taux d'absorption de technologie ;
- réduction du contenu de matière première et énergétique et augmentation du contenu de technologie et d'information dans la valeur des produits.

b) Tendances dans les secteurs de sécurité publique et judiciaire

- Difficultés dans l'unification des polices civile et militaire ;
- maintien du manque d'articulation entre les polices de chaque État et la police fédérale ;
- permanence du conflit d'intérêts entre les diverses polices ;
- inefficacité inchangée des polices civile et militaire ;

- maintien du manque d'équipements, de qualification appropriée (formation et recyclage) et d'une rémunération adéquate des personnels de sécurité publique ;
- permanence du faible effectif de policiers, proportionnellement au nombre d'habitants au Brésil ;
- absence soutenue d'un système unique d'intelligence policière ;
- permanence du manque d'informations, de statistiques, d'indicateurs sociaux de sécurité, d'échange d'informations, de formation adéquate aux actions d'intelligence et d'organisation d'un système d'intelligence policière, qui intègre la commune, l'État et la fédération ;
- manque ininterrompu d'intégration entre sécurité publique et privée, ainsi qu'entre segments des sphères publiques, ce qui entrave l'optimisation des ressources ;
- maintien de la concurrence entre les secteurs public et privé de sécurité, contrairement à ce qui se passe dans des pays comme les États-Unis d'Amérique et le Royaume-Uni, ce qui nuit au service de sécurité et l'empêche d'être plus efficace ;
- maintien de la corruption et de l'inefficacité dans le système de sécurité publique ;
- permanence du manque de politique de sécurité ;
- maintien de l'inefficacité du judiciaire ;
- augmentation de la pression pour modifier les lois pénales dépassées ;
- augmentation du discrédit du législatif et du judiciaire, vu le nombre excessif de lois et de leur effectivité limitée, en raison de la difficulté, pour l'État, de les faire respecter (les rendre effectives) ;
- maintien de la faillite du système pénitentiaire ;
- prise de mesures palliatives de la part des autorités, tant au niveau des États qu'au niveau fédéral, au gré des années d'élections, telles que : augmentation de la pénalité des contrevenants de la loi, construction de prisons fédérales, entre autres ;
- la sécurité sera l'une des questions les plus débattues par les futurs candidats lors des prochaines élections, faisant d'ailleurs partie des plateformes de gouvernement présentées durant les campagnes.

c) Tendances du crime

- Croissance de la criminalité et de la violence au Brésil, notamment dans les États de Rio de Janeiro et de São Paulo, car les facteurs suivants restent inchangés : prévention, inégalité sociale et punition ;
- augmentation du nombre d'homicides, principalement en fonction de la croissance de la violence urbaine ;
- augmentation de la violence urbaine pour toute la société, les classes privilégiées (A et B) étant les plus touchées, mais les classes moyennes en sont aussi victimes ;
- croissance de l'enlèvement éclair commis par des gangs ou des amateurs, dont l'objectif est de voler de petites valeurs (distributeur automatique, achats, etc.) ;
- croissance de la sous-traitance du crime, comme dans le cas des enlèvements, pour lesquels il s'agit de louer des cachettes ;
- augmentation de braquage de magasins, de supermarchés et de banques ;
- croissance du sentiment d'impunité ;
- aggravation et perfectionnement du crime organisé, accompagnés de l'augmentation du vol de cargaison, d'extorsions moyennant enlèvement, braquages de véhicules de transport de fonds et d'entreprises de valeurs ;
- croissance du crime organisé, en raison de l'affaiblissement des organisations publiques et privées, causé par la corruption de leurs membres ;
- augmentation du vol de petites cargaisons (de cigarettes, de portables, etc.) dans les entreprises n'utilisant pas le système de positionnement global (GPS) ;
- sophistication croissante du vol de cargaison et de véhicules pour satisfaire des commandes spécifiques ;
- maintien du nombre de crimes d'enlèvement professionnel de victimes n'ayant pas de schéma de sécurité ou au schéma précaire ;
- croissance du blanchiment de fonds
 - en fonction de l'augmentation du trafic de drogue et de la contrebande d'armes – réalisée par des spécialistes (catégorie criminelle naissante) ;
 - par des opérations transnationales (en provenance de l'étranger) dans le but d'échapper au contrôle de la législation d'un seul pays ;

- augmentation des crimes cybernétiques (attaques de réseaux d'ordinateurs et de banques de données au sein de l'entreprise et au dehors) ;
- croissance de la menace par virus d'ordinateur et invasion de hackers et de crackers ;
- augmentation des fraudes, principalement par moyen électronique, commises par des employés ou avec l'appui d'employés de l'entreprise elle-même (collusion), en fonction de l'insatisfaction ou du manque d'engagement dans l'entreprise ;
- croissance de l'espionnage industriel, en fonction de l'augmentation de la compétition et de la réduction des marges bénéficiaires ;
- aggravation du vol d'informations sensibles ;
- augmentation du piratage et de la contrefaçon de produits.

d) Tendances de comportement de la population brésilienne

- Plus grand souci de la sécurité de la part de la société, étant donné que les mesures prises par l'État sont insuffisantes ;
- moindre confiance de la société dans les organisations policières et dans le système de justice criminelle ;
- augmentation de la recherche de protection de la part des classes moyennes et croissance de la demande en sécurité, tant personnelle que familiale ;
- croissance de l'utilisation de sécurité dans les résidences, par des investissements en sécurité électronique ;
- croissance de la demande en sécurité, au détriment de la vie privée ;
- augmentation des plaintes pour invasion de vie privée dans les entreprises et les organismes gouvernementaux, par l'utilisation de technologie de circuit fermé de télévision (CCTV) ;
- croissance du journalisme d'investigation ;
- pression médiatique soutenue pour que soient prises des mesures concernant la sécurité, relatant les événements et alertant la société de la nécessité de protection ;
- augmentation de la demande d'assurances ;
- pression des compagnies d'assurances pour les investissements en dispositifs de sécurité pour la concession d'une couverture de police d'assurance ;

➤ désir de la société brésilienne de révision du système judiciaire, notamment le système pénitentiaire, afin d'en finir avec l'impunité.

e) Tendances de comportement des entreprises au Brésil

- Croissance de budgets spécifiques dans les entreprises, destinés à la sécurité en général, en fonction de l'augmentation de la criminalité ;
- augmentation de la vulnérabilité des cadres d'entreprises, en fonction de la croissance de la violence urbaine et du crime organisé ;
- augmentation des coûts des entreprises pour leurs employés, en fonction de la violence urbaine qui provoque l'absence au travail, la perte par mort, une moindre productivité, etc. ;
- croissance de la recherche de professionnels ayant un niveau de scolarité compatible avec les progrès technologiques et la sophistication du crime organisé, pour travailler dans le secteur de la sécurité des entreprises ;
- réduction de l'emploi de vigiles en fonction de l'utilisation de technologie électronique avancée et pour répondre aux exigences de la législation brésilienne ;
- croissance de la sécurité d'entreprise et de sa sophistication ;
- augmentation de la recherche de solutions conduisant à une plus grande sécurité et non seulement acquisition d'équipements ;
- croissance de l'intégration technologie/homme pour la solution du problème de sécurité ;
- augmentation des investissements en systèmes électroniques de sécurité et de l'utilisation du système de positionnement global (GPS) pour le transport de cargaisons, permettant de réduire les pertes dues au vol de marchandises dans les entreprises qui utilisent ces systèmes ;
- croissance de l'utilisation de systèmes de circuit fermé de télévision (CCTV), d'alarmes, d'étiquettes électroniques et de contrôle d'accès, par les banques et le commerce, quelle qu'en soit la taille ;
- augmentation des investissements en technologie de veille, de systèmes d'alarme, en conséquence de la croissance des communications numériques et des téléphones portables ;

- croissance de dispositifs sans fil à déclenchement automatique, pour contrôler les phases du braquage d'établissements financiers, de magasins et de supermarchés ;
- augmentation de l'utilisation de la biométrie (caractéristiques physiologiques ou comportementales particulières à l'individu), principalement par les banques ;
- croissance de l'utilisation de véhicules blindés et de mesures de sécurité par les cadres et leurs familles ;
- croissance de l'utilisation de consultants pour l'examen des dossiers des employés liés à la haute hiérarchie des entreprises ;
- augmentation de la préoccupation quant à la protection des connaissances et de la sécurité des informations ;
- croissance des investissements en systèmes de contrôle et d'audit pour réduire le nombre de fraudes ;
- augmentation de l'utilisation de systèmes de contrôle d'accès, tant dans les entreprises que dans le gouvernement ;
- croissance de l'utilisation de la gestion des risques comme instrument de prévention et de contrôle des pertes ;
- plus grande vulnérabilité des entreprises n'investissant pas en systèmes de sécurité et de gestion de risques.

f) Tendances du secteur de sécurité privée

- Miniaturisation des équipements de sécurité et intégration des divers équipements : vidéo, alarmes, magnétophones et interphones ;
- intégration entre la technologie du dispositif mobile de sécurité (MSD) et les systèmes de positionnement global (GPS) pour la veille de systèmes d'alarme, permettant aux usagers la retransmission d'appels d'aide spécifique comprenant la localisation, utilisant la technologie par satellite ;
- croissance du marché de technologie du système de positionnement global (GPS) pour la traçabilité des camions de transport de marchandises ;
- augmentation du marché d'entreprises de sécurité électronique, notamment dans les banques ;

- surgissement et croissance de systèmes spécifiques de suivi des voitures particulières, encouragé par les compagnies d'assurances ;
- croissance de l'utilisation de produits numériques miniaturisés par l'industrie de la sécurité ;
- augmentation de la demande de systèmes de circuit fermé de télévision (CCTV), y compris par le gouvernement, notamment dans les communes, comme instrument de prévention et de combat contre le crime ;
- croissance significative de l'utilisation d'outils de système d'informations géographiques (GIS) — localisation géographique des actes criminels, caractéristiques socioéconomiques et démographiques de la population et géotraitement du fait et des analyses statistiques des délits, permettant l'identification et le quadrillage d'axes et de zones de criminalité ;
- croissance de l'activité de sécurité dans les maisons particulières, les appartements, les grands magasins et les cabinets de professionnels libéraux ;
- croissance des activités d'investigation réalisées par l'industrie de sécurité privée, en fonction du discrédit de la police ;
- entrée de grandes entreprises étrangères de sécurité électronique au Brésil, entraînant une augmentation de la concurrence et la perte de parts de marché pour les entreprises brésiliennes ;
- réduction des prix d'équipements dans l'industrie de sécurité, en fonction du développement et de la convergence des technologies (exemple : intégration des systèmes de sécurité comme celui de l'éclairage, entre autres, dans l'entreprise) ;
- réduction du prix des équipements d'alarmes, en fonction de l'augmentation du volume de ventes et de prestation de services associés à la vente du produit ;
- augmentation de la demande de professionnels mieux qualifiés dans le secteur de sécurité ;
- changement du profil des professionnels de sécurité, principalement des vigiles, car il leur faudra avoir un niveau de scolarité plus élevé et des connaissances d'utilisation des nouveaux équipements ;
- augmentation de la politique de marketing des entreprises brésiliennes liées à la sécurité électronique.

(5) Identification des incertitudes critiques

Après avoir exploré les forces motrices, il s'agissait d'identifier et de séparer les éléments prédéterminés des incertitudes critiques. Les éléments prédéterminés sont ceux qui se produiront certainement, quel que soit le scénario. Quant aux incertitudes critiques, elles sont composées des variables incertaines (variables résultant des questions restées sans réponse), elles ont une importance particulière pour la question principale ou exerceraient un fort impact sur la question principale, au cas où elles se produiraient. Ce sont les variables qui détermineront la construction des scénarios. L'étude de leurs comportements possibles fournira aux planificateurs des informations qui leur permettront de se préparer aux divers comportements plausibles de ces variables.

Une fois analysée la liste de variables et d'acteurs, outre les facteurs-clés, et une fois étudié le comportement qu'ils ont eu dans le passé, on isole alors les éléments prédéterminés pour ne travailler que sur les incertitudes identifiées.

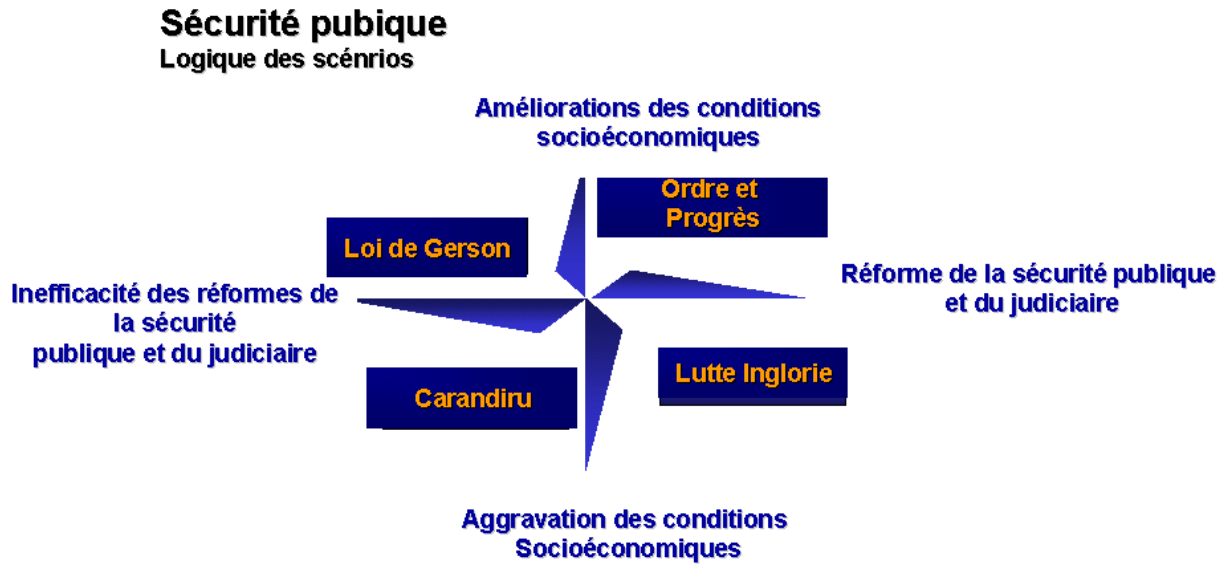
Pour le cas de la sécurité publique et privée d'entreprises au Brésil, deux incertitudes critiques ont été identifiées :

- ***Les conditions socioéconomiques du Brésil ;***
- ***Les réformes de la sécurité publique et du judiciaire.***

(6) Identification des logiques et des philosophies des scénarios

On est alors passé à l'étape de choix des logiques des scénarios, partant de l'analyse du comportement des variables classées comme incertitudes critiques, qui devront être placées sur les axes le long desquels les scénarios seront décrits. Un axe a alors été tracé pour décrire la logique des scénarios.

FIGURE 18 : Sécurité publique logique des scénarios



Source : Division de recherches - Brasiliano & Associados

Note d'éclaircissement : La loi de Gerson est une expression argotique utilisée par les Brésiliens pour désigner l'attitude consistant à tirer profit en toutes circonstances, en utilisant pour ce faire des moyens considérés douteux, voire illicites.

Carandiru était le nom de la plus grande prison brésilienne à São Paulo, considérée comme un véritable chaudron de l'enfer, d'une extrême précarité.

TABLEAU 10 : Description des variables

<p>Amélioration des conditions socioéconomiques – les principaux indicateurs socioéconomiques du pays s’améliorent. La croissance a repris, les taux de chômage ont diminué significativement et le niveau de scolarité du Brésilien s’est amélioré. Il y a davantage d’opportunités.</p>	<p>Aggravation des conditions socioéconomiques – les principaux indicateurs socioéconomiques du pays sont de pire en pire. La croissance économique est faible et les taux de chômage augmentent, notamment pour la population faiblement scolarisée.</p>
<p>Réforme de la sécurité publique et du judiciaire – les réformes prévues pour le secteur sécurité publique et judiciaire sont en cours. Les systèmes d’information des diverses polices sont reliés et utilisent les outils de TI, notamment de géoréférencement. La réforme du judiciaire a rendu le système plus rapide et plus sévère et a amélioré le système pénitencier.</p>	<p>Inefficacité des réformes de la sécurité publique et du judiciaire – malgré les plans et les débats autour du problème, rares ont été les réformes mises en place dans le système de sécurité publique et dans le judiciaire. Les réformes mises en place n’ont pas suffi à résoudre le problème ou à améliorer la situation.</p>

Philosophies des scénarios

La philosophie des scénarios synthétise le mouvement ou la direction fondamentale de la question principale. Elle constitue l’idée-force de chaque scénario. Au départ, quatre scénarios se forment au croisement des incertitudes critiques :

Ordre et progrès – Au cas où il surviendrait une amélioration des conditions socioéconomiques et une réforme efficiente de la sécurité publique et du judiciaire. Il s’agit du meilleur scénario. Les indices du crime organisé et des actes de violence urbaine sont en baisse.

Lutte obscure – Au cas où la réforme réussirait, mais ne serait pas accompagnée d'une amélioration de la situation socioéconomique. Il peut y avoir une légère diminution du crime organisé, mais la masse d'opérations des crimes est encore très active, en raison des conditions de pauvreté et d'inégalité.

Loi de Gerson – Le scénario du crime institué. La situation socioéconomique s'améliore, mais il n'y a pas de réforme de la sécurité publique ni du judiciaire. Le crime organisé se renforce pour tirer profit de l'augmentation de la richesse et de la distribution des revenus.

Carandiru – La situation socioéconomique ne s'améliore pas et il n'y a pas de réforme de la sécurité publique ni du judiciaire. Il s'agit du pire scénario. Le crime organisé et les crimes résultants de la violence urbaine se maintiennent à des niveaux alarmants.

5.2.2 Scénarios prospectifs – Positionnement actuel – Ville de Rio de Janeiro

Le Brésil étant un pays continental, nous avons décidé de personnaliser les scénarios en fonction des caractéristiques conjoncturelles et particulières à chaque région ou État.

Dans ce cas, la position pour la ville de Rio de Janeiro est le scénario appelé Carandiru, où la situation socioéconomique de la ville est considérée comme mauvaise, sans perspective d'amélioration, la sécurité publique souffrant de niveaux de corruption très élevés, certains commissaires et officiers de la police militaire étant directement impliqués dans les factions criminelles, et le système judiciaire dépassé connaissant également de hauts niveaux de corruption. Il s'agit du pire scénario pour la ville de Rio de Janeiro. Le crime organisé et les crimes résultants de la violence urbaine se maintiendront à des niveaux alarmants.

Selon le scénario Carandiru, pour ce qui est de la sécurité publique et privée – d'entreprises, notre souci doit être la prolifération du crime organisé. C'est-à-dire que, en cas de croissance du crime organisé, il y aura une augmentation des cas de vol de cargaisons, de braquage de banque, de fraudes, de piratage, associés au trafic de drogues et à la connivence active ou passive de la triade des organismes

gouvernementaux : police x judiciaire x législatif, qui sont impliqués et corrompus dans cet environnement.

Toute entreprise, dont le siège se situe dans la ville de Rio de Janeiro, doit s'inquiéter d'organiser et de structurer le secteur de gestion de risques d'entreprises, visant à réduire les facteurs qui impulsent et concrétisent les dangers spécifiques pour leurs affaires.

Il lui faut investir en systèmes intégrés de sécurité électronique, augmenter l'effectif de la sécurité privée, en intégration avec la sécurité publique, acquérir des logiciels d'intelligence, et monter des centrales pluridisciplinaires. Tout ceci afin de réduire les risques que les scénarios indiquent comme les plus probables.

En observant ce scénario, les entreprises se demandent : quelle serait la meilleure manière de veiller ? Comment les entreprises peuvent-elles savoir quelles sont les variables, les facteurs facilitateurs et les acteurs pouvant influencer sur le contexte ? La tendance est-elle bien au maintien du « statu quo » ? Tend-elle à s'améliorer ? Quelles actions pouvons-nous réaliser en vue d'atténuer cette situation ?

Le prochain point de ce chapitre est la réponse à ces questions, car le modèle construit suppose que les gestionnaires des entreprises aient une vision stratégique de la conjoncture, identifient les vrais goulots d'étranglement et évaluent le genre d'action pouvant et devant être entreprise, pour abandonner la croyance en l'État-providence. Cette attitude vise à fournir un avantage compétitif, de façon à aider à la continuité des affaires.

5.3 Discussion et structuration d'un modèle de pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée – Ville de Rio de Janeiro

5.3.1 Phases du modèle

Le modèle proposé de pilotage de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée est composé de sept phases :

- (1) Identification des facteurs facilitateurs et des acteurs pouvant influencer sur les incertitudes critiques ;**
- (2) choix des facteurs facilitateurs et des acteurs, par les critères d'influence et d'impact sur les incertitudes critiques ;**
- (3) relevé et classification de la motricité et de la dépendance de chaque facteur facilitateur ;**
- (4) relevé et classification de la motricité de chaque facteur facilitateur comparée à l'influence de chaque acteur ;**
- (5) identification de risques tactiques ;**
- (6) relevé et classification des facteurs facilitateurs, par le critère d'influence pour chaque risque et élaboration des scénarios à court terme ;**
- (7) configuration des indicateurs de pilotage des scénarios tactiques en sécurité publique et privée**

5.3.2 Description des phases du modèle de pilotage et de la discussion du processus de structuration pratique

(1) identification des facteurs facilitateurs et des acteurs pouvant influencer sur les incertitudes critiques ;

L'identification des facteurs facilitateurs et des acteurs principaux a été possible grâce à la technique du *brainstorming*, entre les étudiants du cours de 3^e cycle en gestion de la sécurité d'entreprises, de la Fondation École de commerce Álvares Penteado – SP, des promotions 2003 à 2006.

Cette phase consiste à relever les faits facilitateurs et leurs acteurs qui influent et ont un impact sur les incertitudes critiques. Dans le cas de la présente thèse, ce sont les incertitudes critiques des scénarios stratégiques élaborés dans la phase précédente : Les conditions socioéconomiques et la réforme de la sécurité publique et du judiciaire.

L'auteur de cette thèse a coordonné les réunions, il n'y a eu ni censure ni hiérarchie durant les séances de *brainstorming*, afin de ne pas inhiber la créativité de l'équipe. Pour l'identification totale des faits facilitateurs et de leurs acteurs, trois séances de deux heures de cours ont été réalisées. L'équipe a dû mener des recherches relatives aux risques de leurs entreprises, ainsi qu'à l'environnement de la ville de Rio de Janeiro.

À la fin de ces trois réunions, il y a eu consensus sur la liste des facteurs facilitateurs et des acteurs les plus importants pour cette étude.

Ce qui a donné pour résultat les deux listes présentées ci-dessous, spécifiques de la ville de Rio de Janeiro :

Facteurs facilitateurs : Au total, 20 facteurs facilitateurs ont été relevés pour la ville de Rio de Janeiro :

1. Faible niveau de scolarité : Habilitation : Le Brésil souffre d'importants handicaps pour la compétitivité internationale en raison au faible niveau de

scolarité et d'habilitation de la population et des travailleurs, facteurs structurels qui demandent du temps et de lourds investissements pour être résolus.

2. Coût élevé : l'excès de bureaucratie et l'inefficience de la machine publique consomment près de 5% du PIB brésilien, ce qui correspond à une perte de 25 milliards US \$ chaque année. C'est également le cas de Rio de Janeiro.
3. Endettement public élevé : Malgré l'austérité macroéconomique qui entraîne une tendance de déclin du rapport dette/PIB, cette dette devra encore se maintenir à des niveaux élevés, engloutissant une bonne partie de l'épargne nationale.
4. Charge fiscale élevée : Au Brésil, la charge tributaire atteint plus de 35 % du PIB. Nous avons l'un des appétits fiscaux les plus voraces au monde.
5. Inégalité sociale : Diverses études indiquent le Brésil comme l'un des pays à la plus grande disparité socioéconomique du monde. Bien qu'ayant la 11^e économie au monde, le pays occupe l'une des dernières positions dans le classement de distribution des revenus. Selon l'IBGE, 50 % des Brésiliens les plus pauvres détiennent 14 % des revenus nationaux, équivalant aux revenus du 1 % le plus riche, et 33 % de la population brésilienne (soit 54 millions de personnes) vivent au-dessous du seuil de pauvreté, selon la Fondation Getúlio Vargas, de Rio de Janeiro – FGV-RJ. Rio de Janeiro suit cette ligne de tendance et ne présente pas de progrès significatifs en matière de politiques sociales, comme la réduction de la mortalité infantile et du nombre d'analphabètes et l'augmentation du revenu moyen. La mauvaise distribution des revenus n'a pas changé sur la période étudiée – 2003 à 2006 – et constitue un facteur prépondérant pour le contexte.
6. Exclusion sociale : L'inégalité dans la distribution des revenus au Brésil le place en quatrième position parmi les pays les plus inégaux au monde, derrière la Namibie, le Lesotho et Serra Leoa, tous situés en Afrique subsaharienne, continent présentant les pires indicateurs au monde. Ainsi, l'inefficacité des

programmes d'inclusion sociale, tant de la part du gouvernement que du secteur privé, potentialise l'exclusion sociale.

7. Corruption policière : Parmi les facteurs responsables de l'aggravation de la corruption dans les institutions policières, citons la perte de valeurs éthiques et morales et l'absence de contrôle interne et de punition des contrevenants. Cependant, la possibilité de transformations politiques provenant du changement de gouvernement fait naître la perspective d'altérations positives dans la portée du contrôle de la corruption. Il convient de souligner que ces recherches ont été réalisées avant la dernière élection du gouvernement de l'État, en novembre 2006.
8. Corruption dans le judiciaire : La corruption dans les institutions est l'une des principales responsables de la fragilisation des services judiciaires à ses divers niveaux et elle en compromet l'efficacité et la qualité. Au Brésil, le pouvoir judiciaire se caractérise par de fortes marques d'inefficacité, en raison de sa structure archaïque et de quelques attitudes surannées. Les pressions émanant de la société organisée et des principaux organes de presse n'ont pas encore été capables d'entraîner des changements significatifs dans ce cadre.
9. Structure opérationnelle de la police de Rio de Janeiro : La séparation entre les polices et leurs attributions respectives constitue l'une des principales entraves au fonctionnement rationnel et efficace du système policier. De nombreux spécialistes indiquent la nécessité de l'union de l'exercice de toutes les attributions inhérentes aux fonctions judiciaires, ou d'investigation, et aux fonctions ostensibles et préventives, ainsi qu'entre les services d'intelligence, à une seule police. Il n'y a pas eu de mouvement pour surmonter les rivalités des corporations entre les polices civiles et militaires, mais simplement un rapprochement et une intégration graduelle des sphères de la police, dans le but de créer peu à peu un seul organisme qui réalise le « cycle complet » du travail policier.
10. Intelligence policière : L'intelligence policière demande des investissements dans la collecte et l'analyse d'informations, ainsi que l'intégration par des outils

de TI entre les diverses sphères policières et judiciaires et tant que ce ne sera pas le cas, cette inefficacité potentialise l'augmentation du crime organisé.

11. Législation brésilienne : Impunité : Cette variable signifie que, tant que le Brésil ne se dotera pas de lois spéciales pour le combat du piratage et du blanchiment de fonds, la logistique du crime organisé restera forte.
12. Opérations policières : influence de certaines actions policières dans le combat contre certains types de crimes, ayant comme conséquence la potentialisation de certains risques. La veille de la dynamique des opérations policières doit avoir recours à une vision holistique et systémique de la sécurité.
13. Système carcéral : L'état gravissime dans lequel se trouve ce système est le reflet des graves problèmes conjoncturels de la criminalité dans la société brésilienne, de la corruption dans les institutions publiques et de l'absence d'une politique articulant effectivement les instances de l'ensemble du système de justice criminelle. Rio de Janeiro suit cette ligne de tendance.
14. Violence urbaine : La violence et la criminalité présentent une croissance sans précédent depuis le début des années 80, la plupart des États ayant assisté à une grande croissance des plus diverses modalités de crime. Tout au long de la dernière décennie et jusqu'aujourd'hui, l'indice de criminalité (comprendant lésions corporelles, homicide, total de vols avec ou sans violence) a augmenté de 103 % à Rio de Janeiro.
15. Les factions criminelles : structuration du crime en entreprise. Le crime organisé représente l'une des grandes préoccupations de la société quant à la dynamique de la violence et il se distingue du crime commun et de la plupart des petits gangs par la compromission du secteur public à un degré quelconque, qui légitime les actions criminelles soit par la connivence, soit par sa participation directe aux actions. Dans le même temps que cette modalité professionnelle de crime est très difficile à combattre, diverses études prouvent que les crimes généralement liés aux organisations criminelles, tels le vol de

cargaisons et le trafic de drogues, figurent parmi les crimes ayant présenté une croissance ces dix dernières années.

16. Les factions criminelles : augmentation du support aux populations défavorisées selon une approche d'aide sociale, en raison de la faillite de l'État et du manque de politiques publiques efficaces. Ce facteur favorise l'appui de ces populations démunies, localisées dans les zones de conflit, les factions criminelles finissant par être, le plus souvent, la seule référence dans le contexte des favelas.
17. Valeurs éthiques et morales dans les entreprises : On observe une diminution graduelle des valeurs éthiques et morales dans les entreprises. Cette variable est rattachée à quatre sources corrélatives au moins de décisions contraires à l'éthique : FORMES IMPLICITES DE PRÉJUGÉ, FAVORITISME INTRAGROUPAL, CONFLIT D'INTÉRÊTS ET REVENDICATION EXCESSIVE DE CRÉDIT.
18. Le secteur privé implante davantage de contrôles internes et augmente le niveau de sécurité : L'industrie de la sécurité privée est l'un des secteurs qui connaissent une des plus grandes croissances, au Brésil et dans de nombreux pays du monde. Cette croissance est visible notamment en ce qui concerne les services de vigilance qui comptent aujourd'hui près de 6 000 entreprises dans le pays, entre les entreprises clandestines et les légalisées, totalisant plus de 2 millions de vigiles sur l'ensemble du pays, selon les données du Département de police fédérale. On peut également observer une grande croissance du secteur de sécurité électronique (notamment alarmes, caméras et dépistage), ralliant un grand nombre d'entreprises au secteur de la sécurité privée.
19. Le secteur privé implante la gestion de risques dans ses opérations : le secteur privé ressent une nécessité d'amélioration de la formation des gestionnaires de sécurité et de risques au sein des entreprises. Il existe un processus de formation professionnelle du secteur de sécurité privée, dans le cadre de la gestion.

20. Structuration des milices en fonction de l'inefficacité du secteur public : Le cadre actuel de l'évolution de la violence et de la criminalité et la large gamme de problèmes des divers organismes du système de justice pénale révèlent l'épuisement de l'organisation actuelle des services publics destinés à la prévention et au contrôle de la violence et de la criminalité. Il n'existe pas de planification intégrée capable de créer un repère logique commun entre le pouvoir judiciaire, le système carcéral, le système policier et les autres institutions publiques responsables des politiques sociales. Ainsi, les milices privées commencent à se structurer pour pouvoir supporter la dynamique des factions criminelles, sans l'appui de l'État.

Acteurs : Quatorze acteurs principaux ont été relevés pour la ville de Rio de Janeiro, à savoir :

1. Gouverneur de l'État de Rio de Janeiro
2. Secrétaire de sécurité publique de l'État de Rio de Janeiro
3. Chef de la police civile de l'État de Rio de Janeiro
4. Commandant de la police militaire de l'État de Rio de Janeiro
5. Société carioca
6. Organisations non gouvernementales
7. Chefs d'entreprise et cadres
8. Juges et procureurs
9. Leaders des factions criminelles
10. Leaders des milices
11. Députés et conseillers municipaux, pouvoir législatif
12. Armée et marine brésilienne : Commandants des forces
13. Police fédérale – Rio de Janeiro
14. Ministère de la Justice : SENASP

Après l'élaboration de la liste de facteurs facilitateurs et des acteurs, ceux-ci ont été classés, à partir de deux critères : celui de l'influence et celui de l'impact sur les incertitudes critiques des scénarios stratégiques.

(2) choix des facteurs facilitateurs et des acteurs, par les critères d'influence et d'impact sur les incertitudes critiques.

Le choix des facteurs facilitateurs et des acteurs a été fait sur la base de deux critères qui répercutent directement sur les incertitudes critiques des scénarios stratégiques en sécurité publique et privée pour le Brésil.

Le critère de l'influence consiste à vérifier celle de chaque facteur facilitateur et de chaque acteur, tant négative que positive, et d'en inférer des changements substantiels dans le contexte. Le critère de l'impact consiste à évaluer l'ampleur de l'impact des facteurs facilitateurs et des acteurs dans le cas où leur influence se concrétiserait. Les critères d'influence et d'impact accordent des notes de criticité élevée, moyenne et faible, comme l'indique le tableau ci-dessous :

TABLEAU 11 : Critère Impact

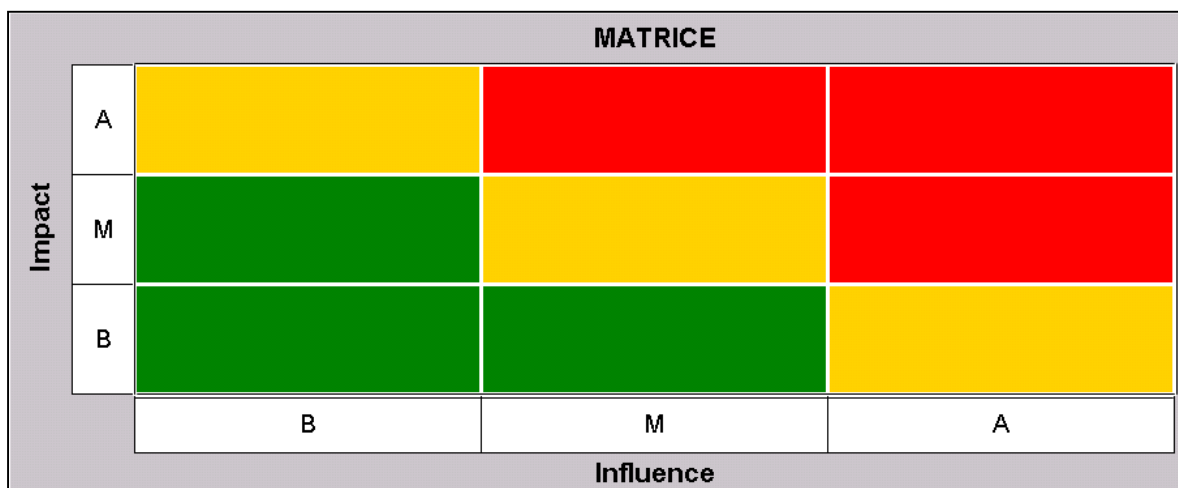
IMPACT	
6	Élevé
3	Moyen
1	Faible

TABLEAU 12 : Critère Influence

INFLUENCE	
3	Élevée
2	Moyenne
1	Faible

Les notes ayant été attribuées, une matrice a été construite. Cette matrice comprend trois niveaux de criticité, où le choix des facteurs facilitateurs et des acteurs n'est fait que dans les quadrants Élevé x Élevé et Élevé x Moyen, conformément à la figure ci-dessous :

FIGURE 19: Matrice Impact x Influence



Seuls les facteurs facilitateurs et les acteurs situés dans les quadrants rouges seront retenus, compte tenu du niveau d'influence et d'impact.

Afin d'évaluer les notes d'influence et d'impact, c'est la méthode Delphi, à cinq tours, qui a été utilisée, jusqu'à obtention d'un consensus relatif satisfaisant. Il convient de souligner que, à chaque année pilotée, cette technique était appliquée dans le but de valider les facteurs facilitateurs et les acteurs.

Les résultats ont donné le choix suivant :

Facteurs facilitateurs:

1. Faible niveau de scolarité
4. Charge fiscale élevée
5. Inégalité sociale

- 6. Exclusion sociale
- 7. Corruption policière
- 8. Corruption dans le judiciaire
- 10. Intelligence policière
- 11. Législation brésilienne
- 13. Système carcéral
- 14. Violence urbaine
- 15. Factions criminelles structuration du crime comme entreprise.
- 16. Factions criminelles : mesures d'aide sociale
- 17. Valeurs éthiques et morales dans les entreprises
- 20. Structuration des milices en fonction de l'inefficacité du secteur public

Le tableau 13 ci-dessous démontre les résultats des facteurs facilitateurs.

TABLEAU 13 : Facteurs facilitateurs

	FACTEURS FACILITATEURS	INFLUENCE	Criticité	IMPACT	Criticité
1	Faible niveau de scolarité : Qualification	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
2	Coût élevé pour les entreprises : Bureaucratie	2	MOYENNE	3	MOYEN
3	Endettement public élevé	2	MOYENNE	3	MOYEN
4	Charge fiscale élevée	2	MOYENNE	6	ÉLEVÉ
5	Inégalités : Distribution de revenus	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
6	Exclusion sociale : Programmes d'inclusion	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
7	Corruption policière	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
8	Corruption du judiciaire	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
9	Structure opérationnelle de la police RJ	2	MOYENNE	3	MOYEN
10	Intelligence policière	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
11	Législation brésilienne Impunité	2	MOYENNE	6	ÉLEVÉ
12	Structuration Polices : Type d'influence sur les crimes	2	MOYENNE	3	MOYEN
13	Système pénitencier	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
14	Violence urbaine	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
15	Factions criminelles : Structuration Crime Entreprise	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
16	Factions criminelles : Mesures d'assistance	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
17	Valeurs éthiques et morales dans les entreprises	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
18	Manque de contrôles internes	2	MOYENNE	3	MOYEN
19	Gestion de risques dans les entreprises	2	MOYENNE	3	MOYEN
20	Structuration des milices = Inefficacité de l'État	3	FORTE	6	ÉLEVÉ

FIGURE 20 : Matrices Facteurs facilitateurs

		MATRICE					
Impact	A	[Yellow]		[Red]		[Red]	
	M	[Green]		[Yellow]		[Red]	
	B	[Green]		[Green]		[Yellow]	
		B		M		A	
		Influence					

1	5	13	17
6	10	14	
7		15	
8		16	20

Nous pouvons voir que les facteurs facilitateurs exclus ont été ceux numérotés : 2, 3, 9, 12, 18 et 19.

Acteurs

1. Gouverneur de l'État de Rio de Janeiro
2. Secrétaire de sécurité publique de l'État de Rio de Janeiro
5. Société carioca
7. Chefs d'entreprise et cadres
8. Juges et Procureurs
9. Leaders des factions criminelles
10. Leaders des milices

Le tableau 14 ci-dessous démontre les résultats des acteurs.

TABLEAU 14 : Résultat des acteurs

	ACTEURS	INFLUENCE	Criticité	IMPACT	Criticité
1	Gouverneur	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
2	Secrétaire sécurité publique RJ	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
3	Chef Police civile	2	MOYENNE	3	MOYEN
4	CMT Police militaire	2	MOYENNE	3	MOYEN
5	Société	2	MOYENNE	6	ÉLEVÉ
6	ONG	1	FAIBLE	3	MOYEN
7	Chefs d'entreprise et cadres	2	MOYENNE	6	ÉLEVÉ
8	Système judiciaire : Juges et procureurs	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
9	Factions criminelles : Leaders	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
10	Milices : Leaders	3	FORTE	6	ÉLEVÉ
11	Législatif : Députés et conseillers municipaux	1	FAIBLE	3	MOYEN
12	Armée : Cmt Région RJ	1	FAIBLE	6	ÉLEVÉ
13	Police fédérale	1	FAIBLE	6	ÉLEVÉ
14	Ministère de la Justice SENASP	1	FAIBLE	6	ÉLEVÉ

FIGURE 21 : Matrice Résultat des acteurs

		MATRICE		
Impact	A	13 14	5 7	1 2 9 10
	M	12 6 11	3 4	8
	B			
		B	M	A
		Influence		

Nous pouvons voir que les acteurs exclus ont été ceux numérotés : 3, 4, 6, 11, 12, 13 et 14.

(3) relevé et classification de la motricité et de la dépendance de chaque facteur facilitateur – impacts croisés ;

Afin d'étudier le niveau de motricité et des dépendances, et leurs interrelations avec les facteurs facilitateurs, nous avons élaboré la matrice d'impacts croisés. Le résultat effectif de cette phase a abouti à la construction du graphique de motricité x dépendance, à partir des points moyens de motricité et de dépendance des facteurs facilitateurs respectifs.

Le degré d'interdépendance utilisé est le tableau ci-dessous, pour être le plus pratique et le plus efficace :

TABLEAU 15 : Critère degré d'interdépendance

Influence	Note
ÉLEVÉE	3
MOYENNE	2
FAIBLE	1
N'INTERFÈRE PAS	0

Le résultat des impacts croisés est la moyenne des notes attribuées par les groupes de travail. Le résultat final de la matrice d'impacts croisés a été le suivant :

TABLEAU 16 : Matrice d'impact croisé

Facteurs	X1	X4	X5	X6	X7	X8	X10	X11	X13	X14	X15	X16	X17	X20	D
X1	xx	2	3	3	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	14
X4	0	xx	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
X5	3	2	xx	3	2	1	0	3	3	3	2	2	3	2	29
X6	3	2	3	xx	2	2	0	3	1	3	0	0	3	0	22
X7	0	1	2	2	xx	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
X8	0	1	2	2	3	xx	3	3	3	3	3	3	3	3	32
X10	0	1	1	1	3	3	xx	3	2	3	3	3	0	3	26
X11	2	1	1	1	3	3	2	xx	3	2	3	3	3	3	30
X13	2	1	2	2	3	3	3	3	xx	2	3	3	0	3	30
X14	3	2	3	3	3	3	3	3	3	xx	3	3	0	3	35
X15	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	xx	3	2	3	36
X16	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	xx	2	3	37
X17	0	3	2	2	2	3	1	3	1	2	3	3	xx	3	28
X20	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	xx	36
M	20	22	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29	xx

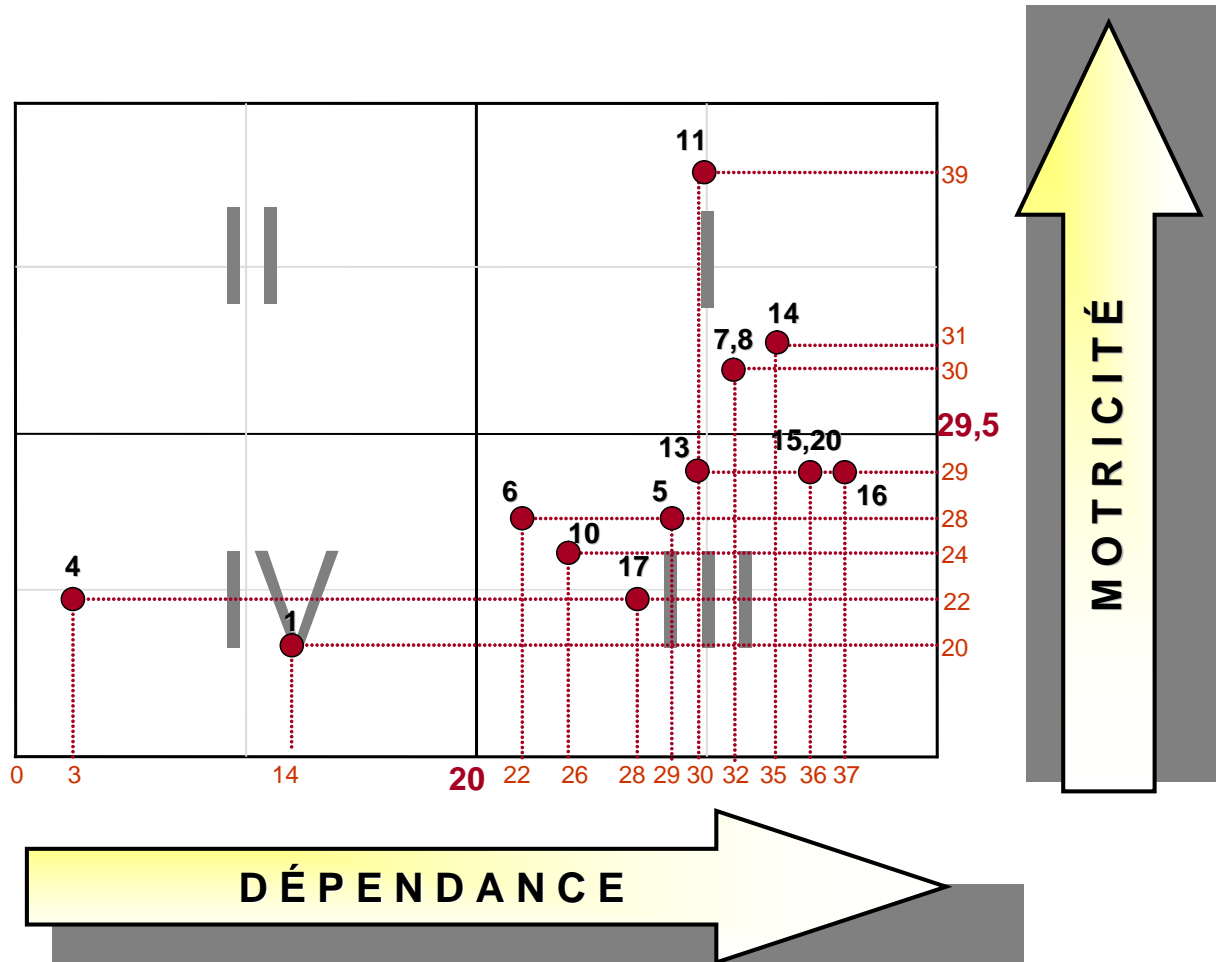
Légende : 1. Faible niveau de scolarité ; 4. Charge fiscale élevée ; 5. Inégalité sociale ; 6. Exclusion sociale ; 7. Corruption policière ; 8. Corruption dans le judiciaire ; 10. Intelligence policière ; 11. Législation brésilienne ; 13. Système carcéral ; 14. Violence urbaine ; 15. Factions criminelles ; structuration du crime comme entreprise ; 16. Factions criminelles : mesures d'aide sociale ; 17 Valeurs éthiques et morales dans les entreprises ; Structuration des milices en fonction de l'inefficacité de l'État

Les points moyens de motricité et de dépendance ont été les suivants :

- Points moyens de motricité : $PMM = (39 + 20) / 2 = 29,5$
- Point moyen de dépendance : $PMM = (37 + 3) / 2 = 20$

Le résultat du graphique de motricité x dépendance a été le suivant :

GRAPHIQUE 8 : Motricité x dépendance



Comme résultat du graphique, nous obtenons le tableau suivant :

TABLEAU 17 : Résultat du graphique Motricité x dépendance

QUADRANT	Facteurs facilitateurs	CLASSIFICATION
I	7, 8, 11, 14	Liaison
II		Motrice
III	5, 6, 10, 13, 15, 16, 17, 20	Dépendante
IV	1, 4	Indépendante

Nous pouvons conclure à une instabilité élevée des scénarios tactiques pour la ville de Rio de Janeiro, étant donné qu'il existe quatre facteurs facilitateurs de liaison, ce qui

signifie que toute action sur ces facteurs aura une répercussion sur les autres. Le facteur facilitateur n° 4 pourra être écarté, car il est totalement indépendant. Le facteur 1 est maintenu pour la veille, car il est situé près de la diagonale du graphique, pouvant subir l'interférence des facteurs de liaison.

L'instabilité signifie que les acteurs pourront agir sur les facteurs facilitateurs situés dans le quadrant de liaison. Le résultat pourra, selon le type d'action, être aussi bien positif que négatif. Ce sont des scénarios de haute volatilité, proposant des solutions à court terme. Les actions stratégiques des entreprises doivent viser à influencer sur le combat contre la corruption policière, dans le judiciaire, à modifier le « statu quo » de la législation brésilienne et de la violence urbaine.

(4) relevé et classification de la motricité de chaque facteur facilitateur comparé à l'influence de chaque acteur ;

La quatrième phase est celle de l'identification des acteurs les plus influents dans le système, par un croisement acteurs x variables, afin d'observer la motricité de chacun.

Cette étude comprend l'attribution d'une note de 0 (zéro) aux acteurs qui n'ont pas d'influence et de 1 (un) à ceux qui ont une influence. La note est multipliée par le coefficient de la motricité de chaque facteur facilitateur, relevé sur la matrice d'impacts croisés. Nous aurons ainsi la puissance de motricité des acteurs – PMA. À partir de cette étude, nous sommes à même d'identifier quels acteurs exigent un suivi plus constant.

Le résultat du rapport entre les acteurs et les facteurs facilitateurs est la moyenne des notes attribuées par les groupes de travail. Le résultat final de la matrice Acteurs x facteurs facilitateurs est le suivant :

TABLEAU 18 : Matrice Acteurs X Facteurs facilitateurs

Facteurs facilitateurs	Coefficient Motricité	ACTEURS						
		A1	A2	A5	A7	A8	A9	A10
X1	20	20	0	20	20	0	0	0
X5	28	28	0	28	28	0	0	0
X6	28	28	0	28	28	0	0	0
X7	30	30	30	0	28	28	28	28
X8	30	30	30	0	28	28	28	28
X10	24	24	24	0	0	24	0	0
X11	39	0	0	39	39	39	0	0
X13	29	29	29	0	0	39	39	39
X14	31	31	31	31	31	0	31	31
X15	29	29	29	0	29	29	29	29
X16	29	29	29	0	29	29	29	29
X17	22	0	0	22	22	0	0	0
X20	29	29	29	0	0	29	29	29
PMA Puissance de motricité des acteurs		307	231	168	282	245	213	213

Légende : Acteurs : 1. Gouverneur ; 2. Secrétaire de sécurité publique ; 5. Société carioca ; 7. Chefs d'entreprise et cadres ; 8. Juges et procureurs ; 9. Leaders des factions criminelles ; 10. Leaders des milices.

Facteurs facilitateurs : 1. Faible niveau de scolarité ; 5. Inégalité sociale ; 6. Exclusion sociale ; 7. Corruption policière ; 8. Corruption dans le judiciaire ; 10. Intelligence policière ; 11. Législation brésilienne ; 13. Système carcéral ; 14. Violence urbaine ; 15. Factions criminelles, structuration du crime comme entreprise ; 16. Factions criminelles :

mesures d'aide sociale ; 17 Valeurs éthiques et morales dans les entreprises ; 20. Structuration des milices en fonction de l'inefficacité de l'État

Dans l'ordre de puissance de motricité, les acteurs ayant le plus d'influence sur les facteurs facilitateurs sont les suivants :

TABLEAU 19 : Acteurs et puissance de motricité des acteurs

ACTEURS	PMA – Puissance de motricité des acteurs
1. Gouverneur	307
7. Chefs d'entreprise et cadres	282
8. Juges et procureurs	245
2. Secrétaire de sécurité publique	231
5. Société carioca	213
9. Leaders des factions criminelles	
10. Leaders des milices	

Le résultat ci-dessus est le fruit des caractéristiques socioenvironnementales de la ville de Rio de Janeiro. On constate clairement que, pour qu'il y ait des changements cruciaux dans le contexte, il faut qu'il y ait implication directe du gouverneur et des chefs d'entreprise, avec l'aval de la classe juridique. C'est-à-dire qu'il doit y avoir une rupture de tendance de la part des chefs d'entreprise cariocas, qui ont aujourd'hui une position passive, ou tout au plus réactive, retirant les industries et les entreprises de Rio de Janeiro, pour des questions de pure insécurité.

Le secrétaire de sécurité publique ne pourrait pas être acteur principal, quoiqu'il détienne tous les outils et la technicité voulue pour introduire des changements stratégiques. Il dépend de l'aval de la classe politique (le gouverneur), qui, selon les aspects en jeu, ne pourra pas les réaliser.

Quant à la société carioca, et même la société brésilienne, elles peuvent être considérées comme « résignées », sans force pour exiger des hommes politiques et des chefs d'État les mesures qui s'imposent. L'idée selon laquelle l'État doit être « père tout puissant », et subvenir à tous les besoins est une caractéristique brésilienne. La société

a fini par se rallier aux leaders des factions criminelles et des milices, qui, en fait, sont purement réactives. Réactives en ceci qu'elles réagissent à l'inertie gouvernementale, faisant preuve de force et d'organisation.

(5) identification de risques tactiques

Les risques tactiques sont les risques ayant le plus fort impact et la plus forte influence sur la ville de Rio de Janeiro. L'identification de ces risques tactiques a été réalisée par la technique du *brainstorming*.

Cette phase a consisté à relever les risques tactiques, au cours de réunions coordonnées, il n'y a eu ni censure ni hiérarchie durant les séances, afin de ne pas inhiber la créativité de l'équipe. Le nombre de réunions pour l'identification totale des risques tactiques a été de deux séances de 2 heures de cours chacune.

Le résultat a abouti à la liste de risques tactiques suivante :

1. Vol de cargaison dans la distribution urbaine ;
2. enlèvements, entre les enlèvements amateurs et ceux organisés par les membres de gangs ;
3. violence urbaine : des balles perdues aux hold-up dans la rue ;
4. trafic de drogues, lié aux factions criminelles ;
5. fraudes dans les entreprises, allant de la connivence dans les vols d'actifs jusqu'à l'accès aux systèmes informatiques ;
6. piratage de produits, y compris fabrication, distribution et commercialisation ;
7. délit d'initié ;
8. conflits sociaux urbains : de l'occupation d'immeubles publics ou privés aux manifestations et aux chocs avec les forces de police ;
9. terrorisme criminel : factions et groupes armés attaquant des immeubles publics ; réseau de transport en commun : privé et public ; organismes policiers, provoquant des confrontations directes dans la rue.

L'objectif du relevé des risques tactiques est de comprendre la relation de cause à effet entre les facteurs facilitateurs et les acteurs, par la construction des scénarios à court terme.

(6) relevé et classification des facteurs facilitateurs, par le critère d'influence pour chaque risque et élaboration des scénarios à court terme ;

La sixième phase est celle du relevé et de la classification des facteurs facilitateurs, par le critère d'influence pour chaque risque tactique.

Cette étude comprend l'attribution d'une note zéro pour la non-influence et d'une note un pour les facteurs ayant une influence sur les risques. La note est multipliée par le coefficient de la motricité de chaque facteur facilitateur, relevé sur la matrice d'impacts croisés. Nous obtiendrons ainsi le niveau d'influence de chaque facteur facilitateur, de façon à pouvoir donner priorité à la veille de sa dynamique.

Le résultat du rapport entre les risques et les facteurs facilitateurs est la moyenne des notes attribuées par les groupes de travail.

Le résultat final est présenté sur la matrice facteurs facilitateurs x risques tactiques :

TABLEAU 20 : Facteurs facilitateurs

Risques tactiques	Facteurs facilitateurs												
	X1 20	X5 28	X6 28	X7 30	X8 30	X10 24	X11 39	X13 29	X14 31	X15 29	X16 29	X17 22	X20 29
R1	20	28	28	30	30	24	39	29	0	29	0	22	0
R2	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	0	0	0
R3	20	28	28	30	30	24	0	29	31	29	0	0	29
R4	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
R5	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	22	0
R6	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
R7	0	0	0	30	30	0	39	0	0	0	0	22	0
R8	20	28	28	0	0	24	0	0	31	0	0	0	0
R9	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	0	29
Niveau d'influence des facteurs facilitateurs	140	196	196	210	240	168	234	234	186	234	87	110	116

Légende : Risques tactiques : 1. vol de cargaison dans la distribution urbaine ; 2. enlèvements ; 3. violence urbaine ; 4. trafic de drogues ; 5. fraudes dans les entreprises ; 6. contrefaçon de produits ; 7. délit d'initié ; 8. conflits sociaux urbains ; 9. terrorisme criminel.

Facteurs facilitateurs : 1. Faible niveau de scolarité ; 5. Inégalité sociale ; 6. Exclusion sociale ; 7. Corruption policière ; 8. Corruption dans le judiciaire ; 10. Intelligence policière ; 11. Législation brésilienne ; 13. Système carcéral ; 14. Violence urbaine ; 15. Factions criminelles, structuration du crime en entreprise ; 16. Factions criminelles : mesures d'aide sociale ; 17 Valeurs éthiques et morales dans les entreprises ; 20. Structuration des milices en fonction de l'inefficacité de l'État

Les facteurs facilitateurs ayant le plus fait augmenter les risques tactiques sont :

TABLEAU 21 : Facteurs facilitateurs et niveau d'influence

Facteurs facilitateurs	Niveau d'influence
8. Corruption du judiciaire	240
11. Législation 13. Système carcéral 15. Faction criminelle – Crime entreprise	234
7. Corruption policière	210
5. Inégalité 6. Exclusion sociale	196
14. Violence urbaine	186
10. Intelligence policière	168
1. Faible scolarité	140
20. Structure Milices	116
17. Valeurs éthiques	110
16. Factions criminelles mesures d'aide sociale	87

Face à la dégénérescence du tissu structurel de la ville de Rio de Janeiro, nous pouvons conclure que les facteurs facilitateurs ayant le plus fait augmenter les risques sont liés à des questions de police et judiciaires. Ceci signifie que ce sont des facteurs à court terme, c'est-à-dire que, si le gouvernement de Rio de Janeiro ne cible pas son action sur les solutions pour interrompre la structure criminelle actuelle, en combattant effectivement la corruption policière et judiciaire, en changeant la structure de notre législation et le système carcéral, la tendance est à l'augmentation continue du degré d'insécurité et à la prolifération d'actions de force, de la part des factions et des milices. Aujourd'hui, la question sociale à Rio de Janeiro doit aussi être attaquée, mais de façon structurée et continue, visant le moyen et le long terme.

Scénarios à court terme :

Vol de cargaison, trafic de drogues et piratage :

La croissance et la structuration du crime organisé seront telles qu'elles provoqueront l'affaiblissement des pouvoirs légaux constitués. La fréquence et l'augmentation de ces types de crime exigeront de lourds investissements de l'initiative privée en gestion de risques.

Violence urbaine et enlèvement :

Les crimes d'enlèvement et la violence continueront de se produire, les tendances ne se modifieront pas et pourront avoir des impacts sur d'autres types de crime. Étant donné leurs dynamiques tactiques, leur réduction sera peu significative.

Fraudes et délits d'initiés :

Les fraudes et le crime cybernétique atteindront des niveaux inquiétants, obligeant les entreprises à modifier leurs moyens de protection et à implanter une forte gestion de risques.

Conflits sociaux :

Étant donné les caractéristiques de la société carioca, malgré les déchirures du tissu social, les conflits sociaux tendent à ne se concrétiser qu'à moyen et long terme.

Terrorisme criminel :

Les démonstrations de force, tant pour la police que pour la population et la société, tendent à une violence croissante. Le tumulte, la désorganisation, la peur de la population seront une des armes dont les factions se serviront pour imposer un climat de terreur. Il se peut également qu'il y ait une intégration des différentes factions, dans le

but de combattre les milices, qui agissent sous le manteau des institutions publiques cariocas.

(7) configuration des indicateurs de pilotage des scénarios tactiques en sécurité publique et privée

Lors de la dernière étape de la construction de la référence méthodologique de pilotage de scénarios, nous pouvons détacher onze actions comme indicateurs des scénarios de court terme pour la ville de do Rio de Janeiro :

1. Suivi des actions du gouverneur de l'État de Rio de Janeiro : il faut accompagner les actions et les attitudes en ce qui concerne la mise en place de stratégies d'atténuation et les politiques de combat effectif des délits liés à l'entreprise et au secteur social et le combat de la corruption policière et judiciaire ;
2. Suivi du changement de posture des chefs d'entreprise cariocas, à la fois en ce qui concerne les revendications effectives auprès du gouvernement et l'appui à la mise en place de stratégies d'atténuation. Les chefs d'entreprises cariocas devront être la force motrice pour ce qui est des changements et des implantations de processus et de sécurité ;
3. Suivre au niveau de l'État, les changements possibles de la législation brésilienne ;
4. Suivre, au niveau de l'État, le progrès du système carcéral ;
5. Suivre les structurations et les mouvements des factions criminelles dans la ville de Rio de Janeiro ;
6. Suivre le degré de corruption de la police civile et militaire de l'État de Rio de Janeiro ;
7. Suivre les programmes d'inclusion sociale que réalisent le gouvernement de l'état de Rio de Janeiro et les entreprises, ensemble ou séparément, et quels en sont les résultats ;

8. Suivre le niveau de planification et de structuration d'investissements en centrales et en logiciels d'intelligence, de même que la formation des équipes de la police de l'État de Rio de Janeiro ;
9. Suivre les progrès des zones dominées par les milices dans la ville de Rio de Janeiro ;
10. Suivre les programmes et les actions des entreprises cariocas d'implantation de codes de déontologie et la pratique anticorruption ;
11. Et, finalement, suivre le niveau de mesures d'aide sociale que les factions criminelles prennent dans les favelas, remplaçant la fonction de l'État.

6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Conclusions

La présente thèse avait pour objectif général de construire un référentiel théorique méthodologique de pilotage de scénarios prospectifs, spécifique de la sécurité publique et privée, en en démontrant l'importance et l'efficacité pour la compréhension des risques qui pourraient avoir un impact sur les affaires des entreprises (chapitre 5).

Afin d'atteindre cet objectif, la méthodologie utilisée a d'abord été décrite, au chapitre 3, et chacune des étapes suivies, de sa conception jusqu'à l'obtention des résultats finals.

Afin d'atteindre le premier et le second objectif spécifiques, il a fallu réaliser une révision bibliographique (chapitre 2), pour connaître les principaux abordages pour la construction de scénarios prospectifs.

Pour atteindre le troisième objectif spécifique, au chapitre 4, nous avons décrit la situation actuelle de la sécurité publique et privée au Brésil, en particulier dans la ville de Rio de Janeiro. Nous avons identifié et étudié les structures existantes dans le domaine des entreprises, dans les institutions policières et dans les factions criminelles, puis nous les avons situées dans le contexte social et économique. Il s'en est dégagé clairement que les principaux problèmes sont liés aux domaines sociaux et à la structure policière, aboutissant à la recrudescence de la violence urbaine, dans un processus qui a débuté à Rio et s'est étendu plus tard à São Paulo, dans les années 80 et le début des années 90. D'un côté, les problèmes de sécurité sont sujets à la dynamique interne du phénomène, certains de leurs facteurs étant associés au profil démographique de la population, au contexte socioéconomique de développement et de désorganisation sociale. De l'autre, nous avons les contraintes institutionnelles associées à la mise en œuvre des politiques publiques, où se détachent les organisations composant le système de justice, notamment les organisations policières. L'hypothèse de la désorganisation sociale associée aux conditions de vie urbaine indique son intégration à l'augmentation de la criminalité. Dans ce contexte, le thème de la réforme des polices,

portant à la fois sur les formes de contrôle et sur l'augmentation de leur efficacité est devenu crucial dans l'horizon temporel étudié.

Quant au chapitre 5, il a présenté un processus de pilotage de scénarios prospectifs, spécifique de la sécurité publique et privée, à partir d'un choix de techniques existantes et la mise au point d'autres techniques, ce qui a permis de schématiser des prévisions à partir de la structuration d'avenirs alternatifs sur les aspects économiques, sociaux, politiques, juridiques et policiers. L'abordage utilisé pour la construction de scénarios a été celui de la logique intuitive, selon le modèle GBN et le processus de veille a employé tant la logique intuitive que celle d'impacts croisés, de Michael Godet. Finalement, comme cinquième et sixième objectifs spécifiques, nous avons évalué l'application de la veille de scénarios prospectifs, d'après une liste d'indicateurs de veille, pouvant être utilisés par une entreprise, et nous avons présenté le modèle complet, toujours dans le chapitre 5.

Le travail de construction du modèle de veille de scénarios prospectifs en sécurité publique et privée a suivi deux critères : facteurs facilitateurs et acteurs. L'application des impacts croisés avec les facteurs facilitateurs a abouti à la matrice de motricité et dépendance, suivant l'évolution d'un environnement instable. L'instabilité provient du fait que quatre des quatorze facteurs facilitateurs sont des facteurs de liaison et huit facteurs sont dépendants de ceux de liaison. Il n'est resté finalement que deux facteurs indépendants, le facteur « charge tributaire élevée » ayant été écarté, car trop isolé. Les acteurs les plus influents dans le processus de sécurité publique et privée pour la ville de Rio de Janeiro sont le gouverneur, les chefs d'entreprise et le corps du judiciaire. On a ainsi pu réaliser un suivi de l'évolution ou non des actions de ces acteurs et les conséquences en ce qui concerne les facteurs facilitateurs respectifs.

Les risques identifiés comme importants et d'impact pour la ville de Rio de Janeiro ont été : 1. le vol de cargaison dans la distribution urbaine ; 2. les enlèvements ; 3. la violence urbaine ; 4. le trafic de drogues ; 5. les fraudes dans les entreprises ; 6. la contrefaçon de produits ; 7. les délits d'initiés ; 8. les conflits sociaux urbains ; 9. le terrorisme criminel. Les facteurs ayant la plus grande influence sur les risques ont été la

corruption judiciaire ; la législation ; le système carcéral, les factions criminelles et la corruption policière.

On aboutit à la conclusion qu'il existe une forte tendance à la manutention des taux actuels de violence urbaine, sauf à y avoir des ruptures dans les actions des acteurs et dans le mouvement inertiel des facteurs facilitateurs. Fortes du modèle de veille de scénarios, les entreprises pourront établir des stratégies compétitives compatibles avec les mouvements des variables et des acteurs, représentant une réponse rapide au macro-environnement.

Il est important de signaler certains signes de changements, particulièrement quant à l'exclusion de revenus des classes les moins favorisées. Les politiques sociales du gouvernement Lula (de 2003 à 2006 et de 2007 à 2010) commencent à présenter des résultats qui indiquent une augmentation des revenus des familles gagnant entre un et quatre salaires minimum. Cependant, celles recevant plus que ces valeurs ont vu progressivement leurs revenus diminuer. Les plus hauts taux de chômage touchent les jeunes, âgés de 18 à 25 ans, de niveau supérieur et ayant suivi des cours techniques.

Le point important est la croissance des revenus des classes les moins favorisées, sans toutefois qu'il y ait création d'emplois. La croissance de ces revenus dans les classes les moins favorisées se doit à une pure politique assistancielle du gouvernement fédéral. Il est encore impossible de dire quel en sera le résultat, d'où la nécessité de suivre l'évolution des indicateurs sociaux et de leurs impacts dans le domaine de la sécurité publique et privée.

6.2 Recommandations pour de nouvelles études

Les conclusions sur les résultats obtenus doivent permettre de répondre au problème de la recherche, ouvrant la voie au développement de futurs travaux portant sur le sujet choisi.

Le pilotage de scénarios dans le cadre de la sécurité publique et privée devra permettre, à partir de la logique qualitative, de suivre les tendances et les demandes du secteur de sécurité pour les prochaines années, ce qui doit collaborer à la planification stratégique de l'entreprise pour des initiatives apportant une valeur ajoutée. Aussi recommandons-nous l'étude d'autres abordages pour d'autres segments.

Les caractéristiques de la sécurité publique et privée sont parallèles à celles d'autres segments, les investissements doivent viser la qualité et la productivité, par l'emploi de technologies intensives en capital et visant à se rapprocher des clients, par des stratégies de fidélisation et d'attraction de nouveaux clients.

Enfin, nous jugeons importante l'étude spécifique du pilotage de scénarios pour les crimes cybernétiques, dont nombre d'aspects sont semblables à ceux de la sécurité publique et privée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABREU, Francisco. Estratégia – O Grande Debate: Sun Tzu e Clausewitz. Lisboa: Edições Colibri, 2000.

ÁLVARES, Obino Lacerda. Estudos de Estratégia. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1973.

ALVES, José Lopes. Estratégia – Panorama Geral da sua Teoria. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, Igor, MCDONELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Alessandro Orofino. Cenários XXI: novos negócios, oportunidades e desafios na gestão do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ARON, Raymond. Paz e Guerra entre as Nações. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

ARON, Raymond. Pensar a Guerra, Clausewitz (Volume 01). Brasília: Universidade de Brasília, 1986.

BATEMAN, Thomas S. Snell, Scott. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEAUFRE, André. Introdução à Estratégia. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.

BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos Deuses: A fascinante História do Risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERTERO, Carlos Osmar. Rumos da Estratégia empresarial. ERA LIGHT. São Paulo: FGV. V.35, n.2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEVIN, Alexander. A Guerra do Futuro. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.

BONANATE, Luigi. A Guerra. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro & RAPOSO, Heckel. Seqüestro Como se Defender. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Planejamento da Segurança Empresarial. São Paulo: Editora Sicurezza e Cia. das Artes, 1999.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro e BLANCO, Lucas. Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial. São Paulo: Editora Sicurezza, 2003.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. A (IN) Segurança nas Redes Empresariais: A fuga involuntária das Informações e a Inteligência Competitiva. São Paulo: Editora Sicurezza, 2003.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Manual de Análise de Riscos para a Segurança Empresarial. São Paulo: Editora Sicurezza, 2003.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos. São Paulo: Editora Sicurezza, 2003.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Análise de Risco – Método Brasileiro. São Paulo: Editora Sicurezza, 2006.

BUARQUE. Sergio C. Metodologia e técnica de construção de cenários Globais e Regionais. Texto para discussão, Brasília, n: 939, fevereiro de 2003.

CAMINHA, João Carlos Gonçalves. Delineamentos da Estratégia. Rio e Janeiro: Biblioteca do Exército, 1982.

CAMPOS, José Antônio: Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARDOSO Jr., Walter F. Apresentações do curso de inteligência empresarial estratégica – aula 5 e 6, PPGE/UFSC, 2001.

CARDOSO, Alberto Mendes. Os Treze Momentos: Análise da Obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

CARVALHAL, Eugenio do – FERREIRA, Geraldo. Ciclo de Vida das Organizações. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2000.

CICCO, Francesco De e FANTAZZINI, Mario Luiz. Série Risk Management – Tecnologias Consagradas de Gestão de Riscos. Coleção Risk Tecnologia, 2003.

CICCO, Francesco De. Série Risk Management - Gestão de Riscos AS/NZS 4360: A primeira norma de âmbito mundial sobre sistemas de gestão de riscos. Coleção Risk Tecnologia, 2003.

CLAUSEWITZ, Carl Von. A Campanha de 1812 na Rússia. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CLAUSEWITZ, Carl Von. Da Guerra. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

CLAVELL, James. A Arte da Guerra – Sun Tzu. Rio de Janeiro: Editora Record, 1983.

COCURULLO, Antonio. Gestão de Riscos Corporativos. São Paulo. Scortecci Editora, 2002.

COELHO, Gilda Massari Sistemas de Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO; CNP/q/BICT; MCT/INT. Apostila do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva, 2000.

COOPER, Carly L. ARGYRIS Chris. Dicionário e enciclopédico de Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

CORVISIER, André. A Guerra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.

COSTA, Benny Kramer & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Estratégia: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Leonardo Graziadei. Gestão do Conhecimento Estratégico. O Chief Knowledge Officer e Algumas Noções Básicas de Gestão do Conhecimento Necessária a Gestão Estratégica. Trabalho apresentado no I WorkShop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. 1999.

D' AVENI, Richard A. Hipercompetição: Estratégias para Dominar a Dinâmica do Mercado. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

DALTON, Dennis. Security Management. Washington: Butterworkrth-Heinemann, 1995.

DE MATOS, Francisco Gomes. Estratégia de Empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.

DEFARGES, Philippe Moreau. Problemas Estratégicos Contemporâneos. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.

DIXIT, Avinash K. & NALEBUFF, Barry J. Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter. A administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUKER, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

DUNNIGAN, James & MASTERSON, Daniel. A Sabedoria dos Maiores Estrategistas – Táticas e Técnicas de Guerra em Administração. São Paulo: Futura, 2000.

Escola Superior de Guerra. Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: A Escola, 1999.

FAHEY, I., RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FILHO, Amerino Raposo. Dimensões da Estratégia – Evolução do Pensamento Estratégico. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1990.

FISCHER, Robert J. & GREEN, Gion. Introduction Security. Washington: Butterworth-Heinemann, 1992.

GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GATES, Bill. A Empresa na Velocidade do Pensamento: Com um Sistema Nervoso Digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GEUS, Arie de. A empresa viva. São Paulo: Campus, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHYCZY, Tiha Von & OETINGER, Bolko Von & BASSFORD, Christopher. Clausewitz e a Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIANESI, Irineu G. N. – CORREA, Henrique Luiz. A Administração Estratégica de Serviços. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio de Loureiro. Segurança Empresarial e Patrimonial. São Paulo: Atlas, 1995.

GLOBAL BUSINESS NETWORK (<http://www.gbn.org/>). Site da Internet, acesso em 26/08/2002.

GODET, Michael. Emploi: Le Grand Mensonge. França: Paris, Éditions Fixot, 1994.

GODET, Michael. Manual de Prospectiva Estratégica. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

GODET, Michael. Manuel de Prospective Stratégique. França: Editorial Dunod, Vol ! Une Discipline Intellectuel, 1997.

GODET, Michael. Méthode dès Scenários. França: Futuribles, 1983.

GODET, Michael. Prospective et Planification Stratégique. França: Paris, CPE, 1985.

GODET, Michel. Manual de Prospectiva Estratégica: da antecipação a ação. Lisboa: Dom Quichote, 1993.

GODET, Michel. Scenarios and Strategic Management. London : Butterworths Scientific, Ltd., 1987.

GODET, Michel; ROUBELAT, Fabrice. Creating the future: The use and misuse of scenarios. Long Range Planning, v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.

GOMES, Elisabeth & BRAGA, Fabiane. Inteligência Competitiva: Como Transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

GORDON, Ian H. De Olho na Concorrência: Como vencer a Batalha por Mercados e Clientes. São Paulo: Futura, 2004.

GORE, Vidal. Sonhando a Guerra, sangue por petróleo e a junta Cheney-Bush. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

GRUMBACH, Raul J. S. Prospectiva – A Chave para o Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Editora Catau, 1997.

GRUMBACH, Raul. Modelar cenários prospectivos – por quê? Artigo publicado no boletim Eletrônico da Brasiliano & Associados, SP, número 3, 2002.

HALL, Richard. Organizações: Estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentic-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Garay. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HART, Liddell. As Grandes Guerras da História. São Paulo: Ibrasa, 1982.

HART, Liddell. Estratégia – Conceituação e Emprego em 25 Séculos. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1966.

HART, Liddell. Estratégia. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1966.

HART, Liddell. O Outro Lado da Colina. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

HAYEEK, F. ^a O Caminho da Servidão. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.

HEIJDEN, K. VAN DER. Palavra de pioneiro. HSM Management. São Paulo. mai-jun. 2000.

HEIJDEN, Kees Van Der. Planejamento de Cenários: A arte da conversação estratégica. São Paulo: Bookman, 2004.

HOBBSAWN, Eric J. Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IB, Teixeira. A Violência Sem Retoque: A alarmante contabilidade da violência: o que ser feito. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2002.

JAGUARIBE, H. Brasil 2000. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

JUNIOR, Domício Proença & DINIS, Eugenio & RAZA, Salvador Ghelfi. Guia de Estudos de Estratégia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

JUNIOR, Domício Proença & DINIS, Eugenio. Política de Defesa no Brasil – Uma Análise Crítica. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

KAHANER, Larry. Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move your Business to The Top. New York: 1996

KAHN, Tulio. Cidades Blindadas – Ensaio de criminologia. São Paulo: Editora Sicurezza, 2002.

KAHN, Tulio. Velha e Nova Polícia. São Paulo: Editora Sicurezza, 2002.

KARLOF, Bengt. Conceitos Básicos de Administração. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, A. & FAURE R. & LE GARFF, A. Los Juegos de Empresa. Argentina: Editorial Universitaria Buenos Aires, 1966.

KEMPENICH, Mario. Market Biruta. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAVENÈRE-WANDERLEY, Nelson Freire. Estratégia Militar e Desarmamento. Rio de Janeiro: BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1971.

LEVIN, Jack. Estatística Aplicada a Ciências Exatas. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVIT, Theodore. A Imaginação de Marketing. Volume 1, São Paulo: Editora Atlas, 1990.

LIDER, Julian. Da Natureza da Guerra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

LIMA, Renato Sergio de. Criminalidade Urbana. São Paulo: Editora Sicurezza, 2002.

LIMA, Renato Sergio e PAULA, Liana. Segurança Pública e Violência. São Paulo: Contexto, 2006.

MACEDO, Tonia Marta Barbosa Redes (Cobrindo) o Informal: A Inteligência Distribuída. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO; CNP/q/BICT; MCT/INT. Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva, 1999.

MAQUIAVEL, Nicolau. Da Arte da Guerra. Bauru, SP: Edipro, 2002.

MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MARCIAL, Elaine Coutinho, GRUMBACH Raul José dos Santos. Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

MARCIAL, Eliane C. Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da Inteligência Competitiva. Dissertação de DEA. Université de Droit et des Sciences d'Aix Marseille, 1999.

MARINHO, Fernando. Como Proteger e Manter seus Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARK, Robinson L. Competitive Intelligence Security. Competitive Intelligence Magazine v 4, p. 14-16, 2001.

MARSHALL, Christopher. Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

MCNEILLY, Mark. Sun Tzu e a Arte da Guerra Moderna. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MEYER, Paul L. Probabilidade - Aplicações à Estatística. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

MILANI JR, Angelo & CANONGIA Claudia. Como Melhorar a Competitividade das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras, através da Inteligência Competitiva (Trabalho apresentado no I WorkShop Brasileiro de Inteligência Competitiva & Gestão do Conhecimento), 2000.

MILES, R. E., SNOW, C. C. Organization strategy, structure, and process. McGraw-Hill, 1978.

MILLER, Jerry P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MILLER, Stephen H. & PRESCOTT, John E. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINGUARDI, Guaracy. O Estado e o Crime Organizado. São Paulo: IBCCRIM, 1998.

MINGUARDI, Guaracy. Tiras, Gansos e Trutas. São Paulo: Página Aberta, 1992.

MINTZBERG, H. Five P's for strategy. California Management Review, Fall, 1987.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LMAPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. Diagnóstico organizacional e mercadológico da fábrica de rendas e bordados. Gisim S.A. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

NOBREGA, Clemente. Em Busca da Empresa Quântica. São Paulo: Ediouro, 1998.

NOLAN, John. Confidential. New York: Harper Business, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Nilson Vieira. Insegurança Pública – Reflexões sobre a criminalidade e a violência urbana. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

PARET, Peter. Construtores da Estratégia Moderna. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2001.

PASCALE, Richard (http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2001/ed_mai/ed79gestao-gestao.html). Nas empresas tal como na vida. Site da Internet, acesso em 15/12/2001.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalização dominante. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PERRY, Lee Tom. Estratégia ofensiva: indo além da vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1993.

PETIT, Partor. Seguridad Empresarial. Madrid: Editoria Mapfre, 1982.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro Redes e Sistemas de Informação: Integração e Interação. Rio de Janeiro: MCT/INT; UFRJ/ECO; CNPq/IBICT. Apostila do Curso de Inteligência Competitiva – CEIC, 2000.

POPCORN, Faith. HANFT, Adam. O dicionário do futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PORTER, Michael E. Competição On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTO, Cláudio & NASCIMENTO Elimar & BUARQUE Sérgio. Cinco Cenários para o Brasil: 2001 – 2003. São Paulo: Nórdica, 2001.

POST, Richard S. & KINGSBURY, Arthur A. Security Administration. Fourth Edition. Washington: Butterworth-Heinemann, 1991.

PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PRESCOTT, John E. & MILLER, Stephen H.. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

PRICE, Derek J. S. Little Science, Big Service. New York: Columbia University Press, 1963.

QUONIAN, Luc. Intelligence Competitive. Rio de Janeiro. MCT/INT; CNP/q/BICT; UFRJ/ECO (Apostila do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC), 2000.

RAMSEY, Douglas K. Os Guerreiros dos Negócios. São Paulo: Editora Record, 1987.

RASIEL, Ethan M. Jeito McKinsey de Ser. São Paulo. Makron Books, 2000.

RATTNER, Heinrich. Considerações sobre tendências da futurologia contemporânea. Revista de Administração de Empresas. V. 13, n. 3, set., 89-103, 1973.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. Estratégia Empresarial – Vantagem Competitiva. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1988.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. Revista Científica das Faculdades SPEL. p. 20-26. Ano 2, n.2, junho 2001.

ROBERT, Michel. Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

SANTOS, Francisco Ruas. Arte da Guerra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.

SANTOS, J. Loureiro dos. Incursões do Domínio da Estratégia. Lisboa: Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro. Gestão de Riscos Empresariais. São Paulo: Novo Século Editora, 2002.

SCHNEIER, Bruce. Segurança.com: Segredos e Mentiras sobre a Proteção na Vida Digital. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

SCHWARTZ, Peter. A arte da Visão de Longo Prazo: Planejando o Futuro em um Mundo de Incertezas. São Paulo: Best Seller, 1991.

SCHWARTZ, Peter. Cenários: As surpresas inevitáveis. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

SÊMOLA, Marcos. Gestor da Segurança da Informação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENNEWALD, Charles A. Security Consulting. Second Edition. Washington: Butterworth-Heinemann, 1996.

SHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SLOAN, Alfred P. Meus Anos com a General Motors. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

STACEY, Ralph. O Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança. Lisboa: Publicação Dom Quixote, 1998.

STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

STERN, Carl W. & STALK, George. Estratégia em perspectiva. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STOLLENWERK, Maria Fátima. Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada. (Trabalho apresentado no I WorkShop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento), 1999.

STOLLENWERK, Maria Fátima. Sistemas de Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: MCT/INT; CNPq/IBICT; UFRJ/ECO. Apostila do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC, 2000.

STOLLENWERK, Maria Fátima. Sistemas de Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: MCT/INT; CNPq/IBICT; UFRJ/ECO. Apostila do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC, 2000.

TABORDA, João Pedro & FERREIRA, Miguel Duarte. Competitive Intelligence. Lisboa: Editora Pergaminho, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy & REZENDE, Wilson. Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TARAPANOFF, Kira (Organizadora). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.

TORRES, D. Garcia Taller de SMIC: Metodologias de Análisis. Rio de Janeiro: MCT/INT; CNPq/IBICT; UFRJ/ECO. Apostila do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC, 1997.

TUCHMAN, Bárbara W. A Prática da História. Rio de Janeiro: BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1995.

TYSON, Kirk W. M. The Complete to Competitive Intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

TZU, Sun & PIN, Sun. A Arte da Guerra. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

TZU, Sun. A Arte da Guerra – Os Documentos Perdidos. Rio de Janeiro: Record, 1997.

TZU, Sun. A Arte da Guerra – Uma Nova Interpretação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. Rio de Janeiro: Record, 1983.

VAITSMAN, Hélio Santiago Inteligência Empresarial: Atacando e Defendendo. Rio de Janeiro: Livraria Interciência, 2001.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLECKE, Robert. Colunis WEB. 22/03/2002. Cenários prospectivos no contexto empresarial de inteligência (http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=19). Acesso em 30/04/2002.

WRIGHT, Quincy. A Guerra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.