

Actes du colloque
« Réflexion croisée sur les nouvelles formes de terrorisme »

11 janvier 2016

École militaire



Colloque

« Réflexion croisée sur les nouvelles formes de terrorisme »

Table ronde

N°1

Comprendre, défendre
et agir contre le terrorisme

■ 8 h 45 - 10 h 15

- > **Qui sont les ennemis ?** par Alain BAUER.
- > **Le contexte géopolitique** par Pascal CHAIGNEAU.
- > **Réflexion croisée sur les nouvelles formes de terrorisme** par un officier supérieur du GIGN.

Table ronde

N°2

Terrorisme 2.0 :
le droit et le virtuel

■ 10 h 30 - 12 heures

- > **Le terrorisme à la jointure des droits et des codes** par Frédéric DEBOVE.
- > **Le terrorisme et l'arme numérique** par Rémy FÉVRIER.
- > **La Prévention du terrorisme : Quelles directions de recherche ?** par David NACCACHE.
- > **Face au défi terroriste : quelles compétences, quelles expertises ?** par Véronique CHANUT.

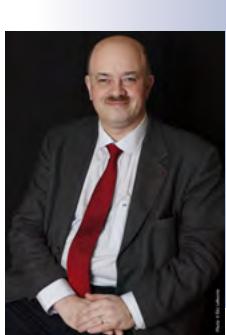


■ L'animation du colloque était confiée à Thierry GARCIN.

Thierry GARCIN est docteur d'État en science politique, habilité à diriger des recherches et à publier de nombreux articles et ouvrages, dont *Les Grandes Questions Internationales depuis la chute du mur de Berlin* (Economica, 2^e éd, 2009) et *Géopolitique de l'Arctique* (Economica, 2013).

Il présente sur France Culture Les Enjeux internationaux, une courte émission quotidienne de géopolitique qui s'attache à restituer chaque enjeu dans sa perspective historique, à en évaluer la portée, à en imaginer l'avenir.

Qui sont les ennemis ?



■ par Alain BAUER :

Professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), ancien président du conseil d'orientation de l'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales pendant dix ans, Alain BAUER est actuellement président du Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS) et du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques (CSFRS).

Conseiller des plus hautes autorités sur les questions de sécurité et de terrorisme, en France mais aussi à l'étranger (NYPD, Québec et LASD), il est un expert reconnu des questions pénales et de délinquance, ouvert sur le monde et sur la stratégie.

Il dispense de nombreuses conférences et enseignements à l'étranger (John Jay College of Criminal Justice à New-York, académie de police criminelle de Chine, université de droit de Pékin) et enseigne dans de prestigieux établissements (l'Institut d'études politiques de Paris, l'Institut de criminologie de Paris II, l'université de Paris-Panthéon-Sorbonne, de Paris V - René Descartes, et au centre national de formation à la police judiciaire de la gendarmerie). Auteur de nombreux ouvrages spécialisés qui font référence, il est également éditeur de l'International Journal on Criminologie.

■ Résumé de l'intervention :

En 2015 la France a dû faire face sur son territoire aux attentats les plus meurtriers depuis la fin de la guerre d'Algérie. La légitime période de deuil et de recueillement a laissé la place au temps de l'analyse et de l'action. Ces « actes de guerre¹ » ont été commis par un ennemi auquel la France est régulièrement confrontée depuis les années 1990. Pourtant, notre pays peine à définir clairement les contours de ses nouveaux adversaires. La première école du commandement étant la culture générale, il convient de s'interroger, par un regard croisé entre le monde universitaire et la sphère professionnelle, sur l'identité de cette menace.

I – La notion même de terrorisme souffre d'un manque de définition

Apparue pendant la révolution française pour désigner les partisans de la Terreur, la notion de terrorisme pose un réel problème par son absence de définition internationale. En effet, cette qualification a évolué au cours de l'histoire en fonction de ceux qui ont pu s'en réclamer. Du fait de la connotation négative de ce terme, la plupart des groupes pratiquant des actions terroristes se définissent comme des mouvements de résistance. « On est toujours le terroriste ou le résistant de quelqu'un d'autre² » écrit Alain Bauer. De même, la perception que nous avons d'un mouvement « terroriste » dépend parfois de l'adversaire qu'il prend pour cible. Ainsi le mouvement Euskadi ta askatasuna (ETA) a pu être considéré comme un mouvement révolutionnaire de "résistance" quand il s'en prenait au régime franquiste, puis devenir un groupe "terroriste" quand il agissait sous un régime démocratique, en pratiquant pourtant le même type d'actions (dynamitage, meurtre de policiers et de responsables politiques).

La communauté internationale a donc souffert longtemps de ce manque de définition précise. La France a accumulé un retard important dans ce domaine. Ainsi ce n'est qu'au début des années 1970 que la première cellule antiterroriste³ est créée au sein de la Direction de la surveillance du territoire (DST) de

¹ - Déclaration du président François Hollande, le 13.11.15 ; ² - Alain Bauer, Dernières nouvelles du crime, CNRS éditions, 2013, p. 40 ; ³ - En rapprochant ainsi l'antiterrorisme du contre-espionnage.

la Police nationale. Ce n'est que durant les dernières décennies, prenant acte des progrès du terrorisme islamiste (renforcé par la déstabilisation du Moyen-orient) que s'est opérée la « Revolution in terrorist affairs » et qui a tendu ainsi à la recherche d'une définition communément admise, cependant centrée sur une vision du terrorisme comme une simple manière de faire la guerre.

II – Vers une pérennisation du « Lumpenterrorisme⁴ » ?

Si les « années de plomb » ont vu se constituer partout en Europe des mouvements terroristes inspirés par la doctrine marxiste-léniniste, notre époque est incontestablement celle du terrorisme islamiste. Les attentats de l'été 1995 en France⁵ ont vu se dessiner un profil bien particulier. Khaled Kelkal, membre du Groupe islamique armé (GIA) apparaît comme étant le premier « hybride », à savoir un jeune délinquant passé au terrorisme intégriste. En 1996 le gang de Roubaix confirme l'apparition de ces jeunes « mi-gansters, mi-terroristes ». Dans les deux cas se dessine clairement le profil de criminels qui ne sont pas sans rappeler les auteurs des attentats qui ont récemment ébranlé notre pays : des jeunes élevés en France, tombés dans la délinquance puis radicalisés en prison à l'étranger⁶, « naviguant entre deux fichiers et échappant ainsi à l'attention des services⁷ ». En 2012 Mohamed Merah a rappelé que cette forme de néo-terroriste, le « gangsterterroriste⁸ » était toujours l'ennemi. L'apparition récente des « terroristes honteux », maîtrisant mal leurs modes d'actions⁹ ou n'assumant que difficilement leurs actes¹⁰ acte bien la pérennisation du « lumpenterrorisme » auquel la France doit désormais apprendre à faire face efficacement.

III – Une réponse efficiente reste à organiser

La France souffre incontestablement de sa difficulté à produire de réels retours d'expérience (RETEX). Ainsi une réalité a pu être constatée (le terrorisme « glocal¹¹ ») sans qu'aucune remise en perspectives ne soit réellement opérée¹². Malgré l'efficacité des services de renseignement, les faits récents montrent bien que le repérage des « loups solitaires » et « autoradicalisés¹³ » aboutit généralement à constituer des listes de noms rarement suivis d'effet. « Incapables de faire la connexion et de dépasser les cloisonnements¹⁴ », la communauté française du renseignement gagnerait donc à moderniser ses approches du phénomène terroriste actuel. L'analyse précise du contenu des différents vecteurs de propagande (journaux, sites internet) est une approche qu'il conviendrait de favoriser¹⁵. Il est souhaitable de faire un effort d'analyse et de prospective. D'analyse, car un phénomène aussi complexe que le terrorisme actuel ne peut se faire dans l'agitation médiatique dénuée de réflexion globale. De prospective, car il est clair que la lutte contre le terrorisme doit être éclairée par une conscience du temps long, qui seule permet de mettre en exergue les similitudes de l'Histoire. Plus que tout, il convient de procéder à une remise en cause des paradigmes qui ont trop souvent simplifié les terrorismes à une simple manière de faire la guerre, et l'antiterrorisme a une activité de contre-espionnage. Sans ce nécessaire aggiornamento, « Comment, avec des valeurs morales du xvii^e siècle, un code pénal du xviii^e, une organisation policière du xix^e, des équipements du xx^e, répondre à une criminalité du xxi^e siècle ?¹⁶ ».

4 - Alain Bauer, Dernières nouvelles du crime, ibid, p. 9 ; **5** - Assassinat de l'imam modéré Sahraoui, attentat à la bombe à la station de métro Saint-Michel... ; **6** - L'Algérie pour Khaled Kelkal, la Bosnie pour le gang de Roubaix. ; **7** - Alain Bauer, Dernières nouvelles du crime, ibid, p. 41 ; **8** - Idem, p. 9 ; **9** - Comme l'« affaire du Thalys » le 21.08.2015 où le terroriste impliqué n'a pas su maîtriser son arme. ; **10** - Le « logeur de Daesh » Jawad Bendaoud a dans un premier temps nié énergiquement sa complicité. ; **11** - Global et local. ; **12** - Malgré la publication notable d'un rapport du NYPD intitulé « La Radicalisation en Occident, la menace intérieure » préfacé par Alain Bauer (Mitch Silber Radicalization in the West, the homegrown threat, NYPD report, 2006) ; **13** - Bien que ces termes soient impropre, car le radicalisé n'est jamais entièrement solitaire. De même la radicalisation, même effectué sur internet, se fait bien au contact d'un « mentor ». Marc Trévidic, Terroristes, les 7 piliers de la déraison, Livre de poche, 2015. ; **14** - Alain Bauer, Dernières nouvelles du crime, ibid, p. 41 ; **15** - Par exemple, la revue Inspire du groupe autoproclamé Etat islamique prône clairement l'action locale, s'inscrivant pleinement dans le lumpenprolétariat décrit supra. ; **16** - Alain Bauer, Dernières nouvelles du crime, ibid, p. 10

Le contexte géopolitique du terrorisme



■ par Pascal CHAIGNEAU :

Docteur ès lettres, en droit en Science politique et en économie du développement, le professeur des Universités (classe exceptionnelle) Pascal CHAIGNEAU est président de la section de science politique de l'Université de Paris V Sorbonne Paris Cité, directeur du centre de géopolitique et responsable du module « Business Environment » de l'Exécutive MBA d'HEC. Directeur scientifique du master « Public Affairs » (HEC-Sciences Po.), il est le professeur référent du groupe HEC auprès de la gendarmerie nationale et a en charge le cours « Organisations internationales » dispensé à l'École de Guerre. Avocat à la cour, il est titulaire de la spécialité de droit des relations internationales du Barreau de Paris. Il est l'auteur d'une demi-douzaine d'ouvrages sur les relations internationales.

■ Résumé de l'intervention :

Le terrorisme n'est plus seulement une des conséquences des enjeux géopolitiques contemporains. Il modifie directement les grands équilibres. L'appréciation de la situation varie selon les intérêts des puissances. En terme d'anticipation, les enjeux relèvent de la réoccupation des territoires de Daesh, du reflux des foreign fighters, du positionnement de pays tels que l'Algérie, la Russie ou les États-Unis dans la réponse à apporter au phénomène porté par Daesh.

I – Les raisons de l'implication de la France dans la lutte contre le terrorisme

Ancienne puissance coloniale en Afrique, la France s'attache à conserver une certaine présence et une influence sur ce continent. Les liens d'amitiés qu'elle y entretient avec ses anciennes colonies francophones la positionnent comme un régulateur légitime de l'Afrique. Elle est perçue en tant que telle par ses alliés occidentaux. Elle y conserve également certains intérêts économiques et géopolitiques non négligeables. C'est donc la nécessaire défense de ses intérêts, des pays avec lesquels elle entretient depuis longtemps une relation amicale ainsi que de ses nombreux ressortissants présents dans la zone, qui pousse depuis janvier 2013 la France à intervenir militairement pour inhiber l'action terroriste dans la bande sahélienne. Cette action se concrétise notamment par les 3500 personnels engagés dans l'opération Barkhane. Sur ce théâtre, le Tchad apparaît clairement comme l'acteur complémentaire de l'action française dans la lutte contre l'État Islamique en Afrique de l'Ouest (ex-Boko Haram) et dans le contrôle des flux à destination de la Libye.

Outre l'Afrique, la France s'est fortement engagée dans la lutte contre le groupe autoproclamé «État Islamique» (Daech) en Irak et en Syrie. Par ses frappes aériennes depuis sa base d'Abou Dhabi et son groupe aéronaval qui croise en Méditerranée, la France se place en perturbateur des stratégies de Daech. Pour cette raison, en tant qu'Etat « croisé », elle constitue une cible prioritaire durable des djihadistes, cible d'autant plus facile que sa proximité géographique relative avec les théâtres d'opérations syro-irakiens et les dysfonctionnements de l'Espace Schengen la rendent vulnérable à des infiltrations terroristes.

Selon l'écrivain André Malraux, « le xx^e siècle a été le siècle des idéologies ; le xx^e siècle sera celui des religions ». Ces propos illustrent le risque réel et actuel de voir émerger dans le Monde des dictatures religieuses qui s'imposeraient à des régimes laïcs et/ou démocratiques. Ce risque est réel aujourd'hui en Libye, où l'instabilité politique règne depuis l'intervention occidentale et la chute du régime du colonel Kadhafi en 2011. L'État Islamique a su en profiter pour s'implanter dans le pays. C'est pour prévenir l'émergence de telles dictatures, qui ne pourraient que lui être hostiles, que la France est autant impliquée dans la lutte contre le terrorisme islamiste. En sus de ses frappes aériennes sur les positions de Daech, elle participe activement à l'élaboration des prochaines offensives terrestres de ses alliés, notamment celle visant à reprendre la ville irakienne de Mossoul aux forces de Daech.

Cependant, si l'objectif de la France consistant à favoriser les conditions d'une grande coalition internationale contre Daech est louable (et même nécessaire si l'on considère la puissance de l'adversaire), la question se pose de l'opportunité de s'allier à des régimes qui ne partagent pas les mêmes valeurs que la France. Ces mêmes régimes sont d'ailleurs pour partie responsables des difficultés rencontrées. **Ainsi en est-il du Qatar, pays entretenant des relations économiques fortes avec la France ; mais dont l'implication dans le financement direct ou indirect du terrorisme ne fait aujourd'hui plus de doute. Il en est de même pour l'Arabie Saoudite.**

II – Le contexte géopolitique nouveau de l'intervention française

Puissance régionale du Moyen-Orient, l'Arabie-Saoudite entend renforcer sa position dans la zone. C'est donc à des fins de domination stratégique **que le royaume a financé le terrorisme sunnite contre ses rivaux chiites** ; au premier rang desquels figurent l'Irak de l'ère post-Hussein et le puissant voisin Iranien, sans oublier la Syrie du parti Baas, alliée de la Russie (qui elle-même soutient inconditionnellement Téhéran). Ce n'est pas un hasard si la nationalité saoudienne est la plus représentée parmi les Foreign Fighters (combattants étrangers) au service de l'État Islamique. Toutes les actions militaires et politiques opérées par les Saoudiens dans la région visent d'ailleurs à affaiblir le rival iranien. Les récentes exécutions de dignitaires chiites par la justice saoudienne, une semaine avant une résolution onusienne traitant de la « normalisation » des relations avec l'Iran, **n'avaient en effet d'autre but que de discréditer l'Iran et de saboter son éventuel rapprochement avec l'Occident**, en provoquant des réactions populaires et politiques violentes de la république islamique. L'affaire du Yémen a également fait office de démonstration de force de l'Arabie Saoudite, sorte de message envoyé à Téhéran. Cependant, le royaume saoudien subit aujourd'hui les effets retour de sa politique. Tandis que son armée s'enlise dans le conflit yéménite, qui échappe désormais à son contrôle, le régime doit faire face à une contestation intérieure de plus en plus exacerbée par l'État Islamique, qui appelle ouvertement au soulèvement contre les wahhabites.

Alliée du régime de Bachar-el-Assad, la Russie a renforcé son implication dans le conflit syrien par le déploiement sur place d'importantes forces aériennes, opérant de nombreuses sorties contre les positions des rebelles et de Daech. Cette implication n'est autre qu'une défense de l'avant du territoire national russe, menacé par les mêmes terroristes islamistes dans ses territoires du Caucase et à ses frontières. La Russie joue donc au Moyen-Orient sa propre sécurité nationale. Cet enjeu la pousse aussi à entretenir d'étroites relations avec l'Iran, avec lequel elle prépare un accord de défense et de neutralité. A noter que les difficultés économiques russes actuelles, liées au contre-choc pétrolier, pourraient amener Moscou à diminuer son engagement à l'horizon de fin-février 2016.

Autre puissance qui suit de près l'évolution de la situation au Moyen-Orient, la Chine veille à son unité et à sa sécurité nationale qui pourraient être menacées par le problème Ouïghour, la population musulmane du Xinjiang. Une vingtaine de Ouïghours ont en effet été récemment recensés à Kobané dans les rangs de Daech. La Chine veille aussi à ses intérêts géopolitiques dans la région en finançant depuis presque un an le régime de Bachar el-Assad, et en soignant ses relations avec l'Iran, son principal fournisseur d'hydrocarbures. On pourrait donc parler en l'occurrence d'un axe Téhéran-Moscou-Pékin.

Enfin, au plus près du théâtre syro-irakien, **la Turquie joue clairement un jeu de dupes. Si Ankara soutient officiellement les actions contre le terrorisme, elle fait montre dans les faits d'une complaisance certaine envers l'État Islamique**, facilitant ses débouchés économiques et contrecarrant les mouvements de résistance des Peshmergas. Cette duplicité est destinée à contrer les revendications nationalistes kurdes auxquelles elle fait face en interne. Alors que Bagdad pourrait bien être contrainte de concéder l'indépendance du Kurdistan en échange de l'aide militaire des combattants kurdes contre l'État Islamique, la position actuelle du président truc Erdogan est de ne rien lâcher politiquement à l'AKP et aux Kurdes installés sur son territoire.

III – Les risques dans un tel contexte : prospectives

Depuis quelques mois, l'État Islamique est sur le recul en Syrie et en Irak, subissant des revers infligés par les armées gouvernementales, les Peshmergas et les milices chiites appuyés par les bombardements russes et occidentaux. Les prochaines offensives terrestres, actuellement en préparation, viseront à reprendre le contrôle des grandes villes et des zones pétrolières du Nord-Irak.

L'analyse française de la situation se penche sur le problème des suites à donner à cette reconquête. Qui en assumera le contrôle ? Qui va réoccuper les territoires ? Ces questions sont particulièrement délicates en Irak, où des territoires sunnites pourraient être contrôlés par les milices chiites du régime, occasionnant de vives contestations et renforçant l'instabilité politique. C'est d'autant plus vrai que ces reconquêtes s'accompagnent de reflux non maîtrisés de foreign fighters, engendrant un grave problème pour la stabilité des pays d'origine de ces terroristes. La France, en particulier, serait largement concernée.

La diplomatie française s'interroge aussi sur le cas de la Libye, État failli devenu la priorité du moment car il s'agit bien du terrain de repli de l'État Islamique. Sa situation actuelle relève de la responsabilité de la France et de ses alliés qui n'ont pas assuré le nation building suite à l'opération Harmattan. Il y a donc une vraie incertitude sur la situation libyenne, d'autant plus que le voisin algérien est au cœur des réflexions prospectives de la France. Très impactée par le contre-choc pétrolier, l'Algérie n'a plus que 14 mois de réserve de change et n'a plus les moyens de financer sa paix sociale.

Tandis que la France se focalise donc sur la situation au Maghreb et au Proche-Orient, Russes et Chinois pensent quant à eux à l'Asie Centrale. Après être intervenu 5 années durant au Tadjikistan pour y mater un problème intérieur, la Russie garde un œil vigilant sur son voisin kazakh, qui fournit la 3^e nationalité en termes d'effectifs de foreign fighters au service de Daech.

Les Américains, enfin, continuent à se soucier du sort du Liban et d'Israël dans le contexte géopolitique du Proche-Orient. Tandis que les Libanais du Hezbollah sont fixés au nord pour soutenir le régime de Bachar el-Assad, les analystes américains se demandent combien de temps prendra l'actuelle Intifada en Israël pour évoluer vers des actions terroristes de tuerie de masse. Confrontés à ces phénomènes, les analystes et penseurs stratégiques français doivent comprendre qu'ils leur faut se former intellectuellement sur le temps long pour pouvoir les gérer. Ni le temps politique d'une simple mandature, ni le temps militaire de l'opérationnel et de « l'état final recherché » ne suffisent à appréhender le temps long de l'Histoire en marche.

Réflexion croisée sur les nouvelles formes de terrorisme



■ par un officier supérieur du GIGN

■ Contenu de l'intervention :

Les interventions qu'ont menés les terroristes jihadistes en 2015 s'appuient sur une pensée militaire et stratégique à la fois dense et ancienne par ses racines. Pour les forces de l'ordre, il serait judicieux de se pencher sur cette pensée et de l'étudier en profondeur.

Les réflexions menées en interne au sein du GIGN ont conduit à analyser la pensée de cet adversaire particulier. Ce travail, lancé depuis près de trois ans, a permis d'adapter la réponse opérationnelle de l'unité de façon pertinente au regard des événements de janvier et novembre 2015. La pensée stratégique des djihadistes renvoie parfois à celles développées ailleurs par des leaders de mouvements insurrectionnels mais repose également sur l'expérience acquise au cours des différentes phases du jihad : contre les Russes puis les Américains et leurs alliés en Afghanistan ou en Irak... etc. Elle s'adosse également à une période particulière de l'islam, celle considérée comme l'âge d'or du monde musulman allant du début de l'expansion du monde musulman (période dite des califés « bien dirigés ») au milieu du xv^e siècle. Tous les écrits des théoriciens de l'islam radical s'y réfèrent. Le jihad se veut global et se traduit par des modes d'action provoquant un phénomène de sidération de l'ennemi, alimenté par une culture très poussée du retour d'expérience (Retex). La communication fait partie intégrante du combat ; elle s'appuie sur une organisation structurée, un marketing éprouvé.

Ces caractéristiques se retrouvent dans toutes les attaques perpétrées dans le monde, que ce soit à Mumbai en Inde (novembre 2008), à Mumbai au Kenya (septembre 2013) ou encore à Paris (novembre 2015).

Des opérations qui reposent sur des caractéristiques formant un « ADN jihadiste ».

La stratégie à suivre a été théorisée par de véritables penseurs militaires comme Abou Moussab Al Souri. Ce dernier identifie l'Europe comme le véritable point faible du dispositif. Il propose en conséquence une stratégie ciblant principalement l'économie des pays européens. Dans cette perspective, les secteurs du transport ou de l'énergie sont très régulièrement pris en exemple par la revue « *Inspire* » mise en ligne par Al Qaïda dans la péninsule arabique (AQPA) et véritable support de vulgarisation de la pensée développée par Al Souri lorsqu'il s'agit d'évoquer le type de cibles à frapper. Les objectifs sont également psychologiques puisque les terroristes visent à fragiliser puis rompre au final la confiance de la population envers ses autorités légitimes. Al Souri développe par ailleurs un concept d'opération appelé le « *solo jihad* » ou encore le « *lone jihad* ». Il préconise en effet une évolution de l'entreprise terroriste « *Al Qaida* » reposant jusque là sur une organisation centralisée, très hiérarchisée et donc fragile. Tirant les enseignements de la supériorité militaire de l'Occident, il prône à l'inverse une décentralisation des opérations qui passe par le recours à des individus ou des petites cellules autonomes pour la phase « action ». Les éléments pour préparer et perpétrer un attentat sont mis à la disposition de cette main d'œuvre locale via internet. Le ciment de l'ensemble est assuré par un nom, une idéologie et des priorités opérationnelles communs. L'influence d'autres auteurs mérite d'être soulignée. C'est le cas notamment d'Abou Bakr Naji et de son « *Administration de la sauvagerie* ».

La désignation des cibles suit une logique propre aux groupes jihadistes. Les critères retenus échappent à une logique occidentale. La notion de victimes collatérales est ainsi revue et corrigée à l'aune des priorités d'action de l'État islamique ou d'Al-Qaïda : les enfants, les femmes ou les vieillards par exemple ne bénéficient pas nécessairement d'un traitement particulier bien que leur mort soit en principe interdite par les « règles de la guerre ». Les jurisconsultes jihadistes usent de l'argument de l'absolue nécessité ou de références historiques diverses pour justifier l'inacceptable.

Seules les opérations ayant atteint leurs objectifs sont revendiquées. Par ailleurs, les groupes jihadistes entretiennent une vraie culture du retour d'expérience (RETEX). Les opérations sont analysées, les facteurs de réussite ou les causes d'échec diffusés en vue des futures opérations. Cette minutie va jusqu'à des détails très basiques, comme la nécessité de nettoyer et d'entretenir les armes à feu pour éviter les incidents de tir. Les forces de l'ordre ont en face d'elles un adversaire qui apprend de ses échecs, analyse les stratégies de réponse qui lui sont opposées et adapte ses modes d'action pour les contourner.

Enfin, bien que le suicide reste un interdit formel chez les musulmans, force est de constater que les opérations « suicide » ont peu à peu été adoptées par l'ensemble des groupes jihadistes. Parti d'Iran lors de la guerre contre l'Irak, passé par le Liban ou la Palestine, ce mode d'action a atteint une dimension quasi industrielle avec Al Zarqawi alors chef d'Al Qaida en Irak lors de la période 2004-2006. Aujourd'hui par exemple, Daesh mène une centaine d'opérations de ce type par mois transformant un épiphénomène en un mode opératoire majeur. Qualifier les terroristes d'individus instables au plan psychiatrique est donc réducteur.

Les tueries planifiées, opérations emblématiques de la stratégie jihadiste.

Les actions prônées par les jihadistes sont des actions *low-cost / low tech* dont la planification suit une approche « coût vs. efficacité » : il s'agit de rechercher un impact maximal pour un investissement en moyens humains ou matériels minimal. Ainsi, si on considère froidement les attentats de Paris, il faut constater que leurs effets (impacts immédiats sur les secteurs économiques concernés comme le tourisme, le transport aérien...etc., ou induits comme le renforcement des mesures de sûreté, le déploiement de moyens policiers ou de l'armée) ont eu un coût financier très supérieur à celui supporté par Daesh pour organiser les attaques du 13 novembre 2015. Certes, les auteurs ont été tués mais les vies ne comptent pas pour les jihadistes qui agissent dans « *le sentier d'Allah* » périphrase utilisée bien souvent pour désigner un combat où la mort est acceptée voire recherchée afin d'accéder au statut de martyr.

Les tueries planifiées, mode opératoire privilégié par les groupes jihadistes se caractérisent entre autres par une cinéétique en **trois phases** bien distinctes : **lors de la première phase, les terroristes cherchent à faire un maximum de victimes.** Dans ce contexte, les cibles visées se caractérisent avant tout par un aspect : elles contiennent du public et permettent en conséquence et avec un faible effectif, de faire un maximum de dégâts. À l'occasion de cette première phase, seules les forces de l'ordre locales sont en mesure d'inter-agir avec une courbe de létalité qui croît très rapidement dans les tous premiers instants de la crise. **Dans un deuxième temps**, lorsque les forces de l'ordre se rapprochent au contact ou faute de survivants, **les assaillants se retranchent** le plus longtemps possible, conservant éventuellement quelques survivants. Ces derniers font partie intégrante de la stratégie jihadiste à ceci près que leur rôle a évolué. Autrefois otages utilisés comme monnaie d'échange, les personnes retenues sont désormais un moyen de gagner du temps, un simple retardant tactique, perturbant les processus de prise de décision. Face à ce qui apparaît faussement comme une prise d'otage, les forces de l'ordre temporisent, évacuant la population présente sur zone, isolant progressivement le secteur, tentant de prendre contact avec les terroristes en vue de négocier dans l'attente de l'arrivée des forces d'intervention spécialisées. Les faits démontrent pourtant que les personnes ayant survécu au massacre initial n'ont pas vocation à survivre aux assaillants. Bien au contraire, destinés à être entraînés dans leurs morts par les terroristes, ces futures victimes seront le symbole final de l'échec des autorités légitimes qui auront été tenues en échec tout au long du siège et auront été par ailleurs incapables de sauver la vie de citoyens pris en otages. Cette deuxième phase des tueries planifiées permet aussi de médiatiser l'attaque et d'en amplifier l'écho. **Enfin, dans un troisième temps, les terroristes meurent les armes à la main**, cherchant le moyen d'entraîner dans la mort, les membres des forces de l'ordre qui leur font face. Il s'agit d'une mort scénarisée permettant d'accéder au statut de martyr voire à celui quasi-mythique *d'inghimas* qui consiste à « se jeter la tête la première dans les lignes ennemis sans espoir de retour ».

Combattre l'ennemi impose de s'imprégner de sa pensée, de comprendre ses objectifs ce qui nécessite de changer de logiciel, de dictionnaire mais également d'organisation si l'on souhaite prendre la mesure d'une menace durablement enkystée. Il s'agit d'un investissement sur le long terme que doivent faire notamment les forces de l'ordre afin de se préparer aux actions futures, les anticiper et les prévenir. Le combat s'annonce long face à des adversaires qui ne sont ni fous, ni drogués mais conditionnés pour une tâche précise dans un but précis.

Le terrorisme à la jointure du Droit et des codes



■ par Frédéric DEBOVE :

Responsable du module Acteurs, enjeux et problématiques de la sécurité intérieure du MBA spécialisé Management de la sécurité, Frédéric DEBOVE est maître de conférence à l'Université Panthéon-Assas Paris 2. Docteur en droit et lauréat de la chancellerie des universités de Paris, il dirige l'Institut de droit et d'économie de Melun et enseigne le droit pénal à l'EOGN depuis plus de 10 ans. Colonel de la réserve citoyenne, il est le président du groupe de travail sur les fichiers de la police.

■ Résumé de l'intervention :

Les forces de l'ordre ont largement été impactées en 2015 en raison des nombreux actes terroristes qui ont plongé la France en état de choc. Les fusillades et diverses prises d'otage qui ont eu lieu au cours de l'année ont forcé les autorités politiques à revoir l'arsenal législatif contre le terrorisme, alors qu'en parallèle les forces de l'ordre devaient faire évoluer leurs modes d'action. Un vieux débat juridique renaissait, la question étant de savoir si la démocratie et l'État de droit peuvent lutter efficacement contre le terrorisme au moyen d'une législation d'exception

I – Un domaine juridique difficilement limitable

Le périmètre de la définition du mot « terrorisme » est insaisissable mais aussi capricieuse. Le « groupe de Tarnac » qui sabotait les lignes de TGV en est un bon exemple. L'enquête est floue et après 7 ans de procédure, le principal suspect, Julien COUPAT est renvoyé devant un tribunal correctionnel pour une qualification de droit commun. Le parquet s'empressant de rejeter l'ordonnance voulant que l'affaire soit jugée pour terrorisme¹.

La qualification est essentielle mais les frontières de l'infraction terroriste sont incertaines. On voit de suite apparaître le lien incestueux avec l'infraction politique (et l'atteinte à l'État, à son existence et aux libertés individuelles constitutionnalisées). Ce qui fait la différence entre les deux notions est que le terrorisme utilise la terreur comme mode d'action.

Il faut aussi dissocier le terrorisme de la criminalité et de la délinquance organisée. Pour ce faire, on peut s'appuyer sur un argument majeur. La criminalité et la délinquance organisée visent la recherche d'un profit alors que le terrorisme est idéologique. Pour autant, le terrorisme est lui aussi intrinsèquement organisé.

La notion de terrorisme est apparue dans le domaine législatif français à la suite de l'attentat de la rue de Rennes, en 1986. La France est alors en période de cohabitation, la décision est prise de nommer l'infraction comme terroriste au regard du contexte et du mobile de l'auteur.

Au fil de l'évolution de la menace, le législateur a procédé de différentes façons. Ainsi on a créé des infractions spécifiques aux activités terroristes. Il y a eu tout d'abord le terrorisme écologique ainsi que le terrorisme financier à l'initiative de l'ONU pour les infractions liées au blanchiment et noircissement de l'argent. On a ensuite évoqué la criminalité informatique, et, à la suite de l'affaire Merah, le législateur a introduit la notion d'entreprise terroriste criminelle avec la loi du 13 novembre 2014.

1 - Voir aussi sur ce sujet la note N°16 de CREOGN :

<http://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/crgn/Publications/Note-du-CREOGN/Terrorisme-a-la-lumiere-de-l-affaire-Coupat>

II – Le régime de l'infraction terroriste

Le régime de l'infraction terroriste est très ambivalent. On peut dire qu'il est orienté vers la rigueur, avec des éclairs de mansuétude et d'indulgence. La rigueur s'exprime notamment via le droit pénal de l'antiterrorisme, avec une législation en évolution permanente. On peut citer la durée exorbitante de la garde à vue, portée à 144 heures (soit 6 jours) ou encore la centralisation des poursuites, des services, des jugements et de l'exécution de la peine. Il existe des règles particulières pour la sonorisation et la fixation de l'image.

Inspiré de l'Italie et de la lutte contre la mafia, dirigée par les juges Borsalino et Falcone, un système de mansuétude destiné aux repentis a également été mis en place.

III – L'immixtion de nouveaux acteurs dans la procédure pour acte de terrorisme

Le droit pénal a longtemps été le seul droit juridique à traiter des actes de terrorisme. Aujourd'hui le droit administratif qui s'inscrit dans le cadre préventif a une place particulière au cœur de la loi du 24 juillet 2015, dite loi sur le renseignement. La volonté de prévenir l'infraction terroriste et ainsi sauver des vies peut poser un problème pour l'équilibre entre liberté et sécurité. Cependant, le droit administratif mis en place s'inspire du système qui existait auparavant et dont il reprend les mêmes principes fondamentaux, quelques différences apparaissant cependant quant aux agissements de l'autorité judiciaire, gardienne des libertés. La loi du 24 juillet 2015 autorise des mesures intrusives sous l'égide du Premier ministre après avis d'une nouvelle autorité administrative indépendante, la commission de contrôle des techniques de renseignement.

A présent, la lutte contre le terrorisme en France se fait sous le contrôle du Conseil d'État, des autorités administratives indépendantes, du Conseil constitutionnel et aussi de l'autorité judiciaire.

Le Conseil constitutionnel a écarté, en cas d'attentat imminent, les mesures sans autorisation du Premier ministre comme pour l'enregistrement de la garde à vue ou le fait que le suspect ne puisse choisir son avocat.

Quand ce n'est pas le Conseil constitutionnel, c'est la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) qui est saisie. L'arrêt de la CEDH Tommasi c/ France de 1992, qui portait sur le terrorisme corse, nous rappelle qu'aucune dérogation n'est possible s'agissant du droit à la vie et de l'intégrité corporelle. En revanche, il existe des dérogations quant à la vie privée et la violation du domicile.

Le droit en matière de terrorisme est donc en plein essor, tant s'agissant des textes législatifs que des acteurs chargés de les appliquer. La question reste de savoir jusqu'où la société est prête à aller dans le sacrifice de certaines de ses libertés, et à partir de quel stade il serait possible d'affirmer que l'État de droit a cessé d'exister.

Terrorisme 2.0 : le droit et le virtuel

« Le terrorisme et l'arme numérique »



■ par Rémy FÉVRIER :

Docteur en sciences de l'administration de l'université Panthéon-Assas Paris II, Rémy Février est maître de conférences au Conservatoire National des Arts et métiers. Ancien officier d'active et colonel de la réserve opérationnelle de la gendarmerie, il est spécialiste en intelligence économique et Sécurité des Systèmes d'information.

■ Résumé de l'intervention :

L'étude des questions liées à l'appropriation du numérique par les acteurs terroristes permet d'en finir avec certaines idées reçues. Sur Internet, les activités des organisations terroristes tel que Daech ne peuvent se résumer à la seule production audiovisuelle et l'instrumentalisation des réseaux sociaux pour parvenir à leurs fins. Ces acteurs ont fait des technologies et de l'Internet de véritables outils stratégiques pour déstabiliser leurs adversaires et accroître leur influence.

I – Le numérique : une arme nouvelle aux mains des acteurs terroristes

S'agissant du numérique, on peut évoquer des moyens et acteurs qui ne sont pas complètement nouveaux : le terrorisme et ses promoteurs. Ces derniers s'inscrivent dans une logique sociétale. Certains activistes prennent pour cibles les entreprises, d'autres s'attaquent à des acteurs économiques, avec en point de mire la déstabilisation des États. De nos jours, le crime organisé a envahi le cyberspace parce qu'il offre une rentabilité inégalable et amoindrit considérablement le risque encouru par ses protagonistes. Le terrorisme numérique, plus particulièrement, a pris son essor avec la nébuleuse Al Qaïda, laquelle a véritablement développé à grande échelle la diffusion de vidéos de revendications sur les réseaux sociaux.

Les cibles du terrorisme numérique sont variées : institutions étatiques, systèmes industriels, opérateurs d'importance vitale, personnes physiques touchées par la propagande extrémiste, les entreprises et autres organismes privés. En outre, la variété des vecteurs du terrorisme mérite d'être soulignée. Il s'agit aussi bien des réseaux sociaux que du « darknet » (dissimulation des activités criminelles illicites sur le net), des réseaux sans fil que des messageries électroniques. Les actions consistent en la prise de contrôle à distance d'un ordinateur pour s'introduire dans un serveur informatique aux données sensibles (attaque directe avec un cheval de Troie), au pilotage illégal et à distance des systèmes industriels (SCADA¹) via les systèmes d'opération à distance, en la fragilisation des technologies du numérique par des *Trojan-keylogger*.

II - La stratégie numérique de Daech

L'organisation terroriste Daech développe et poursuit une réelle stratégie numérique. Elle n'utilise pas les technologies du numérique seulement à des fins de revendication et de recrutement. Elle se sert du

1 - SCADA signifie en termes anglo-saxons « Supervisory Control and Data Acquisition ». Il s'agit du contrôle de systèmes industriels dans des secteurs économiques sensibles (industrie, aéronautique, énergie) dans le but de piloter et de s'introduire dans les serveurs internes.

numérique et du cyberespace comme des outils de communication couvrant les aspects opérationnel et stratégique. En matière de terrorisme, le numérique constitue véritablement un moyen de diffusion de terreur, un vecteur de déstabilisation directe (cyberattaques), un appui de guerre asymétrique et un outil de formation au crime, qu'il s'agisse de cyber-escroquerie, de fabrication de bombes artisanales ou encore de fourniture de moyens logistiques et de matières premières. Enfin, il est un support moderne de diffusion des éléments de doctrine et un outil de collecte de fonds consistant aussi bien en monnaies réelles qu'en monnaies dématérialisées de type Bitcoin.

L'objectif, dans un premier temps, est de justifier et vanter les mérites des actions violentes. Dans un second temps, il s'agit de recruter et de former les nouveaux combattants du djihadisme en vue de les utiliser directement sur les zones de combat ou, au contraire, de les actionner sur des théâtres extérieurs. Cet objectif est atteint au moyen de productions audiovisuelles de haute qualité et en usant de techniques de manipulation des réseaux sociaux. Enfin, la stratégie du terrorisme numérique doit permettre de se procurer les financements nécessaires ainsi que les matériels de combat.

L'ensemble de cette stratégie numérique vise à augmenter la visibilité de Daech et, par la même occasion, à susciter des vocations dans les populations ciblées (jeunes en déshérence, populations marginalisées, personnes en recherche d'identité...). L'organisation clandestine cherche à se mettre en position de déstabiliser ses adversaires avec des revendications à la clé. Le but ultime est la mise en place du *califat*, dans les faits une théocratie autoritaire basée sur une interprétation rigoriste des préceptes islamiques.

La Prévention du terrorisme : quelles directions de recherche ?



■ par David NACCACHE :

Professeur à l'École normale supérieure de Paris et directeur du master « expertise économique et juridique des systèmes d'information » à l'Université Panthéon-Assas - Paris II, David Naccache est expert judiciaire agréé par la cour de Cassation, par la Cour Pénale Internationale et par les tribunaux du Luxembourg. Auteur de 170 articles scientifiques, à l'origine de 150 brevets, il est chroniqueur de divers journaux.

Membre de l'institut universitaire de France, de l'observatoire de la sécurité des cartes de paiement, il est directeur de division et vice-président exécutif en charge de la recherche et de l'innovation de Gemalto. Réserviste opérationnel au sein de la gendarmerie, il contribue à la préparation de la Classe préparatoire intégrée de la gendarmerie nationale.

■ Résumé de l'intervention :

Le phénomène terroriste s'inscrit dans le long terme. Bien qu'il semble inexpugnable, il n'en est pas moins contrôlable, grâce à notre capacité de mobiliser une large palette de talents. La diversité des approches prédictives, défensives ou réactives, par source de menaces ou par cibles doit permettre de dépasser la fracture entre les services de renseignement et la recherche académique.

Un constat a récemment été fait par le président du CNRS. Il existe une fracture entre les chercheurs académiques et les agences de renseignement. D'une part, des universitaires disposent d'outils, de techniques, de méthodologies et d'autre part, des agences disposent de leur côté d'informations brutes et confidentielles.

Fort de ce constat, le président du CNRS a alors lancé un appel juste après les attentats, le 18 novembre 2015, pour inciter la communauté académique à réfléchir et proposer des projets dans le domaine de la recherche pour aider à la lutte contre le terrorisme. Le CNRS finance ces projets.

De nombreuses personnes de différentes disciplines se sont donc réunies afin de réfléchir aux différentes manières permettant d'appréhender le phénomène du terrorisme à travers le prisme de leur métier. Très vite, il s'est dégagé du groupe de travail un certain nombre d'approches :

- une approche temporelle :

prédictive : prédire qu'une attaque arrive,
défensive : comment arrêter l'attaque une fois qu'elle arrive,
réactive : pour pouvoir récupérer de la sécurité et minimiser les dommages,

- une approche par sources de menaces : les différents groupes impliqués dans le terrorisme ;

- une approche par cibles : ce que les terroristes peuvent essayer d'attaquer.

Cette présentation a pour objet de montrer les différentes propositions qui ont été faites.

Concrètement, l'approche méthodologique retenue s'est fondée principalement sur deux démarches :

- une démarche incrémentale : les chercheurs se sont efforcés d'imaginer ce qu'ils pouvaient faire en innovant localement et en améliorant ce qui existe déjà ;

- une innovation constructive : les chercheurs ont essayé d'imaginer des choses totalement nouvelles qui bousculent les « règles du jeu ». Pour pouvoir imaginer des actions et des sujets, les recherches se sont basées sur 10 principes de base concernant la sécurité.

Les **informaticiens** ont pensé à renforcer les « serious games » (des simulations de situations de crise) afin de pouvoir tester des hypothèses et des incidents.

Les **économistes** ont proposé de comparer et de graduer la légalité de l'impact économique du terrorisme, du crime organisé, des désastres naturels et des épidémies. Ils ont développé des méthodologies qui permettent d'évaluer l'impact économique et social des actes terroristes et l'efficacité des politiques qui permettent de les prévenir.

Les **théoriciens** des jeux proposent quant à eux de s'intéresser à différents points. Ils modélisent de manière mathématique les actes terroristes et les gains que les terroristes peuvent en tirer. Ils ont publié beaucoup d'articles sur le terrorisme analysé sous le prisme de la théorie des jeux.

Ils considèrent la question sous l'optique de 4 fonctions et des sommes qui peuvent y être affectées : le renseignement, la communication, la résilience et la répression. La dépense est considérée par unité de temps. On peut voir cela comme un cours de bourse. On a un budget (B) que l'on doit dépenser. Il y a un système sur lequel on doit agir, sur lequel on doit appliquer un budget. Le système va générer une utilité pour la lutte contre le terrorisme. L'objectif est de trouver le meilleur arbitrage entre les fonctions permettant de réduire l'impact du terrorisme.

Les chercheurs en **sciences de la communication et de l'éducation** ont décidé de travailler sur la manière de dénouer les argumentaires sur la théorie du complot, les nouvelles stratégies pour contrer des idéologies extrémistes sur Internet.

Les **physiciens** proposent d'étudier la percolation : le phénomène « percolation » peut s'illustrer de la manière suivante. Prenez une feuille de papier, tirez dessus, elle résiste. Mais s'il y a une brèche dans la feuille, la déchirure va casser la feuille en deux. Cette étude du phénomène de la percolation va consister à savoir pourquoi l'objet résiste et à partir de quand il ne résiste plus. En conséquence, si l'on regarde les grandes attaques terroristes (Oslo, Paris...), il s'agit de se demander ce que cherchent à faire les terroristes. On peut remarquer qu'il y a toujours un double attentat. Celui-ci a pour but de créer le début d'un processus de percolation, autrement dit le début de l'écroulement d'un système par une brèche qui s'élargit. Il en résulte une désorganisation du système qui peine à retrouver l'équilibre. Les physiciens proposent de modéliser l'effet de percolation sur une organisation, un État ou une ville.

Les **théologiens** ont proposé de dé-radicaliser des personnes par l'emploi d'arguments théologiques ciblés. En tant que théologiens, ils savent comment utiliser ces concepts. Il s'agit aussi de savoir comment favoriser le schisme au sein d'un groupe par exemple. Les théologiens y ont travaillé pendant un siècle. Ils sont donc d'une aide précieuse dans ce champ.

Les chercheurs en **sciences cognitives et en psychiatrie** se sont livrés à une expérience. Un médecin psychiatre, expert à la Cour d'appel de Paris s'est tourné vers une personne diagnostiquée psychopathe. Il a généré des scénarios d'attaque et demandé à un psychopathe de réfléchir au meilleur moyen de les réaliser, le but étant, pour chaque scénario, de faire une quantité importante de victimes mais toujours avec un budget limité et le risque de perdre la vie. Trois projets d'attentat ont ainsi été traités : un détournement d'avion en vue de le faire s'écraser sur Paris, une attaque contre le métro parisien et un meurtre de masse au sein de l'École militaire. Pour chaque demande, le psychopathe a élaboré une tactique susceptible d'atteindre l'objectif. Les réponses, toujours plausibles et destinées à contourner les difficultés propres aux cibles, ont fourni matière à réflexion pour les spécialistes de la sécurité...

D'autres chercheurs académiques ont également proposé des idées dans d'autres domaines : philosophie, théorie des graphes, sciences politiques, informatique et systèmes SCADA, analyse du cyber-terrorisme (attaques par des ingénieurs, des hackers...), spécialités de télécommunications...

Conclusion

Cette réflexion commune montre que nous avons un avantage sur les terroristes, la capacité à mobiliser une très large palette d'outils dans différents domaines. Le terroriste ne voit pas son action comme un phénomène qui pourrait être enrayé mais comme quelque chose qui pourrait être contrôlé. Deux images peuvent illustrer ceci :

- les scientifiques réussissent à envoyer un homme sur la lune mais personne ne permet à éliminer les rats du métro de Paris. Il est juste possible de contrôler leur population (campagne d'empoisonnement, contre-mesures...). A l'aide de boîtes à outils de ce type, avec des raisonnements collectifs et très variés, on arrivera donc peut être à contrôler le phénomène mais pas à l'enrayer ;
- des graines sont semées à des endroits différents : sur des rochers, sur un chemin, sur la terre, sur des mauvaises herbes. Celles qui sont sur les rochers seront grillées par le soleil, celles qui sont sur le chemin seront mangées par les oiseaux, celles qui sont dans les mauvaises herbes seront étouffées par ces herbes, mais celles qui sont sur la terre pousseront et donneront des arbres puis des fruit.

Par conséquent, peut être que les aspects positifs ou négatifs de notre existence dépendent de circonstances qui nous sont extérieures. Il ne faut donc pas se préoccuper des éléments sur lesquels nous n'avons pas de prise et se concentrer sur ceux que nous pouvons modifier afin d'améliorer notre vie.

On peut reprendre un autre exemple : les pandas ne mangent que des bambous. Ils ne peuvent pas s'adapter : s'ils se retrouvent dans un endroit dépourvu de bambou, ils meurent. Au contraire, les cochons mangent de tout. Ils peuvent prospérer pratiquement n'importe où.

Acteurs de la sécurité et forces de l'ordre ne doivent pas rester pas cloisonnés dans leur spécialité. Ils ont intérêt à s'ouvrir à d'autres domaines, à être curieux, à développer l'envie d'apprendre d'autres choses complètement différentes de leur cœur de métier. La curiosité devrait être élevée au rang de qualité essentielle. Dans le domaine de la sécurité comme ailleurs, la ténacité et la passion sont les moteurs qui permettent d'avancer et de s'améliorer. Avoir à travailler sur des individus qui parlent de quelque chose que l'on ne comprend pas devrait avant tout inciter à s'intéresser à ce domaine inconnu.

Réflexions croisées sur les nouvelles formes de terrorisme

Regards de DRH1

Face aux nouvelles menaces : quelles compétences ? Quelles expertises ?



■ par Véronique CHANUT :

Professeur des Universités à l'Université Panthéon-Assas Paris 2 où elle dirige le LARGEPA, Laboratoire de recherche en gestion Panthéon-Assas et le CIFFOP, Centre Interdisciplinaire de formation à la fonction personnel, Véronique CHANUT est à l'origine de la création du master « Gestion des ressources humaines et management public » qu'elle dirige actuellement. Co-fondatrice de l'association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), elle est ancien rapporteur général du Conseil National de l'Évaluation.

■ Résumé de l'intervention :

Les problèmes de sécurité dans les entreprises pourraient paraître nouveaux et récents, la menace actuelle liée au terrorisme ayant brutalement attiré l'attention des médias sur ce point. Pourtant, la fonction « sécurité » a toujours été prise en compte par les entreprises, souvent au niveau de la direction générale. En revanche, cette fonction, déjà identifiée comme stratégique, devient désormais vitale et une prise de conscience est en cours. Le rôle des DRH devient ainsi essentiel pour diffuser une nouvelle culture de la sécurité et pour coordonner des dispositifs de sécurité qui peuvent être plus ou moins complexes. En effet, chaque entreprise analyse ses besoins et élaborer ses propres réponses. Cependant, on peut constater un manque de normalisation et d'anticipation à moyen et long terme des besoins en compétences dans ce domaine transverse de la sécurité. La fonction sécurité est donc en pleine évolution depuis quelques années et progresse vers une meilleure intégration, au niveau stratégique, dans l'organisation des entreprises.

I - Le besoin de comprendre le rôle des DRH dans la fonction « sécurité »

La fonction « sécurité » dans les organisations et les entreprises n'est pas une problématique récente. Elle a déjà été analysée par Henri FAYOL dès le début du XXème siècle. Ce praticien et théoricien avait déjà relevé que le responsable d'une organisation devait assumer la mission de protection de ses personnels et des outils de production. Cet auteur apparaît donc d'une actualité et d'une pertinence toutes particulières au vu des enjeux de sécurité actuels.

Malgré ces éléments avant-gardistes, il existe peu d'études récentes sur le rôle des directeurs de ressources humaines dans le domaine de la sécurité, alors qu'ils sont de fait des acteurs majeurs dans la production de sécurité au sein de leurs organisations.

Afin de comprendre la sûreté des biens et des personnes au prisme de la gestion des ressources humaines, il convient de réaliser une analyse du fonctionnement des entreprises de différents secteurs d'activité et d'enquêter sur les représentations et les pratiques de leurs DRH en matière de sécurité.

II - Des DRH aux représentations homogènes : la prégnance de la dimension organisationnelle

Comme l'illustre la pensée centenaire d'Henri FAYOL, la fonction « sécurité » est une préoccupation ancienne, mais le contexte actuel met les DRH face à des problèmes inédits et face à de nouveaux risques et menaces. Dans une vision orientée business, le souci majeur du DRH est de protéger les actifs de son organisation. Mais la prise de conscience en cours induit une implication forte et la nécessité de prendre en compte une approche plus globale de la sécurité. Ainsi, la sécurité est à la fois envisagée comme un devoir de l'employeur, un investissement à rentabiliser et une activité à organiser en continu. Les DRH comprennent qu'ils doivent développer des stratégies de prévention et de répression et combiner les notions de sûreté (passive) et de sécurité (active).

Au cœur de leurs représentations, une conviction forte émerge : la sûreté des biens et des salariés n'est pas seulement une question d'expertise ou une affaire de spécialistes, mais c'est avant tout une question d'organisation et une affaire de managers. En effet, ces sujets ont une dimension stratégique et relèvent donc de la direction générale et de pratiques collectives mobilisant l'ensemble de l'organisation. Aussi, la coordination des intervenants devient un enjeu majeur, tant en amont (analyse et gestion des risques), qu'en aval (mise en œuvre de plans, pilotages des équipes opérationnelles).

Dans le contexte actuel, les DRH se trouvent ainsi placés au cœur du dispositif de sûreté des biens et des personnes avec un renforcement de leur rôle. Ils se voient comme promoteurs d'une culture d'entreprise et comme animateurs et facilitateurs des dispositifs de coordination. Ils revendiquent cette position privilégiée en raison de leur bonne connaissance des affaires et de leur vision globale de l'organisation.

III - Des situations différenciées et des pratiques variées

La diversité des entreprises et des organisations génère une grande variété des réponses mises en place. Selon les cas, il est possible de trouver des politiques globales de sécurité (ou plutôt des politiques juxtaposées par secteurs d'activité) tandis que, dans d'autres cas, les individus adoptent des comportements plus ou moins pro-actifs. Il existe aussi une différenciation selon la nature des activités des entreprises. La culture du risque est plus ou moins développée en fonction de la sensibilité des dirigeants, de l'implantation à l'international ou encore de la maturité et de l'expérience des DRH dans ce domaine.

L'action des DRH est multiforme et se déploie dans tous les domaines possibles : sensibilisation, formation, veille, normalisation, audits, simulations, mise en place d'indicateurs, etc. Selon l'histoire particulière de l'entreprise, des pratiques sont adoptées et ajustées au fil des expériences vécues. Dans le cas des entreprises implantées à l'international, il existe une différence entre les pratiques en France, où l'État est actif et prescriptif, et à l'étranger, où les entreprises ont davantage d'autonomie.

Ainsi, chaque entreprise met en place ses propres dispositifs et il y a peu de formalisation et de normalisation. Il existe même une certaine méfiance en ce qui concerne le transfert des bonnes pratiques, car chaque entreprise se considère comme unique et particulière. En raison de leur propension à réagir aux événements, les DRH ont des difficultés à anticiper et à formaliser les compétences requises dans le domaine de la sécurité. De ce fait, ils insistent plus sur les compétences relationnelles que sur les compétences techniques.

De manière commune, les DRH se rendent compte que certains modes de raisonnement traditionnels sont dépassés et qu'il faut incorporer des spécialistes, notamment en situation de crise. De nouvelles préoccupations émergent, en particulier le besoin de se protéger contre son propre personnel (qu'il agisse de façon inconsciente du fait de ses négligences ou clairement prémeditée). Le temps consacré à ces problématiques de sécurité a significativement augmenté et le rôle essentiel du DRH apparaît clairement en tant que coordinateur de la fonction transverse « sécurité ».

**Le MBA spécialisé
« Management de la sécurité »
de l'École des officiers de la gendarmerie nationale.**



Partageons notre expérience, renforçons notre sécurité.

L'École des officiers de la gendarmerie nationale propose depuis septembre 2014 une formation innovante conjuguant l'expertise de la gendarmerie nationale et le meilleur du management entrepreneurial.

Le MBA spécialisé Management de la sécurité apporte une réponse cohérente et pertinente face aux défis sécuritaires actuels.

Expérience et expertise

- espace d'échanges et de partage d'expérience.
- participation d'établissements d'enseignement supérieur, instituts nationaux et forces spécialisées.

Partenariat public-privé

- échange entre les acteurs publics et privés du monde de la sûreté et de la sécurité.
- promotions mixtes composées d'officiers de gendarmerie et de cadres dirigeants du secteur privé et de la fonction publique.

Enseignements transverses

- formation de 380 heures, au carrefour des préoccupations des secteurs publics et privés.
- cursus personnalisable proposant une formation académique et une formation opérationnelle.

Si vous êtes intéressés par cette formation :

www.mba-securite-eogn.gouv.fr

N'hésitez pas à nous contacter :

par mail : contact@mba-securite-eogn.fr

ou au 01 64 14 33 67



**École des officiers
de la gendarmerie nationale**
www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/eogn

01 64 14 33 00

NOS PARTENAIRES ACADEMIQUES



PARTENAIRE

