

SÉCURITÉ & TRATÉGIE

LA REVUE DU CDSE

DOSSIER

Résilience & numérique : enjeux réglementaires nationaux, européens et internationaux

P. 8

3 questions à...

Trois questions de Cédric Lewandowski à Patrick Caine

P. 4

Forces de l'ordre et sécurité privée : une alliance essentielle face à des menaces sécuritaires montantes

Catherine De Bolle

P. 56

Sécurité et société

Dominique Reynié

P. 70



CLUB DES DIRECTEURS
DE SÉCURITÉ
DES ENTREPRISES

CDSE.FR

Président — Cédric Lewandowski
Directrice générale — Anne Girond
Contact — 01 72 31 73 18
contact@cdse.fr
161 boulevard Haussmann
75008 Paris



REVUE-SECURITE-STRATEGIE.FR

Directeur de la publication — Cédric Lewandowski

Directeur de la rédaction — Florent Janssen

Membres du Comité de rédaction — Antoine Bart, *Vinci*
Alain Belleface, *Vinci*
Éric Davoine, *Axa*
Thierry Delville, *Capgemini*
Jean Garcin, *Manpower*
Anne Girond, *CDSE*
Arnaud Kalika, *Meridiam*
Pierre Manenti, *EDF*
Anne Picot-Périac, *Eviden-Atos*
Sylvain Vitet, *EDF*

Création graphique — Aurélie Alder . San Emeterio
reflexiongraphique.com

Crédit photos — ©Shutterstock
©Erwan Floch

Impression — Arcane

Prix numéro papier — 18€ / numéro

Disponible en ligne — Site Internet de la revue :
revue-securite-strategie.fr
Abonnement 30€
Cairn :
cairn.info/revue-securite-et-strategie.htm
18€ par numéro / 5€ par article



Revue des directeurs sécurité-sûreté, *Sécurité & Stratégie* présente les problématiques relatives à la sécurité d'entreprise, du monde économique et à la gestion des risques. C'est un espace d'échanges et de réflexions pour les acteurs publics et privés.

Les articles signés expriment l'opinion des auteurs et non celle de la revue *Sécurité & Stratégie* et du CDSE. Tous droits de reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, sont réservés pour tous pays.

4

3 questions à...

TROIS QUESTIONS
DE CÉDRIC LEWANDOWSKI
À PATRICE CAINE

8

DOSSIER

Résilience & numérique : enjeux réglementaires nationaux, européens et internationaux

- P. 10 LA RÉSILIENCE AU CŒUR DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE DES OIV
Muriel Nguyen
- P. 12 LA CRISE D'APRÈS EDGAR MORIN, ENTRE DÉSORDRE ET OPPORTUNITÉ
Florent Janssen
- P. 17 LA RÉSILIENCE : UNE EXIGENCE POLITIQUE ET ORGANISATIONNELLE AU CŒUR DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE
Thierry Delville, Jean-Yves Oger, Arnaud Verhille, Florent Janssen
- P. 23 CYBER-RÉSILIENCE DES ENTREPRISES : LE COMCYBER-MI ET CYBERMALVEILLANCE.GOUV.FR UNISSENT LEURS FORCES
Matthieu Rousseau, Jean-Jacques Latour
- P. 29 CONSÉQUENCES DE L'IA ACT POUR LES DIRECTIONS SÉCURITÉ-SÛRETÉ
Oriana Labruyère
- P. 35 LA POLITIQUE DE GESTION DES TIERS, PILIER ESSENTIEL DE LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES
Christophe Guigot



Som- maire

40

Affaires internationales

- P. 40 LA FONCTION DE DIRECTEUR SÛRETÉ FACE AUX CRISES DE L'EAU : INTÉGRER LES ENJEUX STRATÉGIQUES ET SÉCURITAIRES D'UNE RESSOURCE NATURELLE À LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE
Franck Galland
- P. 44 LE MONDE PEUT-IL FAIRE FACE AUX DÉFIS DE L'EVEREST ALIMENTAIRE ?
Entretien avec Sébastien Abis par Florent Janssen
- P. 49 TRIBUNE LIBRE
LA GUERRE EN UKRAINE : QUELLES ALTERNATIVES À LA « GUERRE D'USURE » ?
Tatiana Kastoueva Jean

54

Une carte à la Une

- P. 54 LES SEMIS CONDUCTEURS AU CŒUR DES RIVALITÉS GÉOPOLITIQUES : UNE COURSE POUR LA SÉCURITÉ ET LA RÉSILIENCE
Emma Chesnais, Bertrand Lachal

56

Cygne noir, tendances et signal faible

- P. 56 FORCES DE L'ORDRE ET SÉCURITÉ PRIVÉE : UNE ALLIANCE ESSENTIELLE FACE À DES MENACES SÉCURITAIRES MONTANTES
Catherine De Bolle
- P. 62 RÉSEAUX SOCIAUX ET GUERRE COGNITIVE : LA MENACE DES ALGORITHMES DE RECOMMANDATION DE CONTENUS
Garance Margraff

67

Hors-champ

- P. 67 LE DIRECTEUR SÛRETÉ ET LES ENJEUX DE CYBERSÉCURITÉ DE L'ENTREPRISE
Jean-Paul Bonnet
- P. 70 SÉCURITÉ ET SOCIÉTÉ
Dominique Reynié

74

3 livres dans l'actualité

- P. 74 LA GUERRE DE L'INFORMATION. LES ÉTATS À LA CONQUÊTE DE NOS ESPRITS
David Colon
- P. 75 BARAKA. L'ATTENTAT POLITIQUE FACE AUX CAPRICES DU DESTIN
Gilles Furigo
- P. 75 GÉOPOLITIQUE DES PÔLES. VERS UNE APPROPRIATION DES ESPACES POLAIRES ?
Frédéric Lasserre, Anne Choquet, Camille Escudé

Tribune libre

La guerre en Ukraine : quelles alternatives à la « guerre d'usure » ?

Article rédigé le 19 novembre 2024



TATIANA KASTOUÉVA-JEAN

Directrice du centre Russie/Eurasie, IFRI

Tatiana Kastouéva-Jean dirige le centre Russie/Eurasie depuis 2014. Elle est diplômée de l'Université d'État Ekaterinbourg, du master franco-russe en relations internationales Sciences-Po/Mgimo à Moscou et a également obtenu un DEA de relations internationales à l'université de Marne-la-Vallée.

Elle dirige la collection électronique trilingue « *Russie.Eurasie.Visions* ».

Deux ans et demi depuis le début de la guerre en Ukraine, aucune sortie ne semble se profiler à l'horizon. Les deux belligérants ont déclaré leurs ouvertures aux négociations, mais leurs positions restent irrécyclables tant sur les territoires à l'Est de l'Ukraine que sur les questions politiques et stratégiques.

Ce que souhaite l'Ukraine pour que la paix soit durable (le rétablissement de l'intégrité territoriale, la reconnaissance des crimes de guerre et le paiement des réparations par la Russie, l'adhésion à l'OTAN et des garanties de sécurité) n'est pas acceptable pour Moscou. Forte de son statut de puissance nucléaire, la Russie est convaincue que sa victoire militaire est inéluctable même si elle prend plus de temps que prévu. **Tant l'agressé que l'agresseur craignent qu'une « pause » dans la guerre à la faveur d'un cessez-le-feu profitera à l'ennemi pour se réarmer et mieux préparer un nouveau cycle de confrontation.** Les différentes médiations proposées par la Chine, le Brésil ou l'Afrique du Sud ne semblent pas réalistes dans ce contexte.

Sur le plan militaire, l'avantage numérique de la Russie est compensé par l'audace et la capacité de créer des surprises stratégiques (démontrée notamment par les bombardements des dépôts de munitions ou d'hydrocarbures en Russie et l'offensive dans la région de Koursk) des forces armées ukrainiennes, en grande partie équipées et entraînées par les pays de l'OTAN. De son côté, la Russie bénéficie de l'aide des partenaires qui lui fournissent des munitions et des missiles, comme l'Iran et la Corée du Nord, alors que la Chine lui procure des composants électroniques et des semi-conducteurs, nécessaires pour son complexe militaro-industriel.

Dans ces conditions, l'initiative a changé plusieurs fois de camp (actuellement elle est entre les mains de la Russie à Koursk et dans le Donbass) et les pertes humaines sont considérables des deux côtés sans qu'aucun des adversaires ne soit capable de chasser complètement

l'autre des territoires à l'Est et au Sud de l'Ukraine. **La « guerre d'usure » amène les observateurs à analyser non seulement le rapport des forces militaires et à compter les kilomètres cédés ou (re)conquis, mais aussi les facteurs de la résilience politique, économique et sociale de chaque protagoniste et la solidité de ses soutiens internationaux.** Lourdemment éprouvée, combien de temps l'Ukraine pourra-t-elle résister sans augmentation décisive de l'aide occidentale ? Poutine, bénéficiera-t-il éternellement des moyens financiers nécessaires pour continuer cette guerre, ainsi que de l'adhésion de la population et des élites ? La question clé de l'automne 2024 porte sur la politique de l'Occident : pourra-t-il maintenir le soutien à l'Ukraine après les élections américaines et augmenter les livraisons d'armements tout en levant les restrictions sur leur utilisation en territoire russe comme le demande Kyiv ?

L'UKRAINE, LA RÉSILIENCE D'UN SUPPLICIÉ

La capacité de résistance ukrainienne est probablement la plus grande surprise de cette guerre. Évoluant depuis la chute de l'URSS dans l'orbite russe (des partis politiques et des médias pro-russes opéraient légalement en Ukraine quasiment jusqu'à l'invasion russe), l'Ukraine souhaite en finir pour rejoindre la voie européenne depuis 2014. L'erreur d'analyse de Vladimir Poutine a été de sous-estimer cette volonté en l'attribuant aux manigances occidentales. **Pour l'Ukraine, la guerre a une telle dimension existentielle qu'en dépit du coût humain et économique, les Ukrainiens considèrent qu'ils n'ont pas d'autre choix que d'opposer une résistance farouche pour préserver l'identité nationale et l'indépendance de leur pays.**

Les Ukrainiens ne souhaitent pas de « mauvaise paix » qui les laissera sans défense face à la Russie en rendant vains tous les sacrifices.

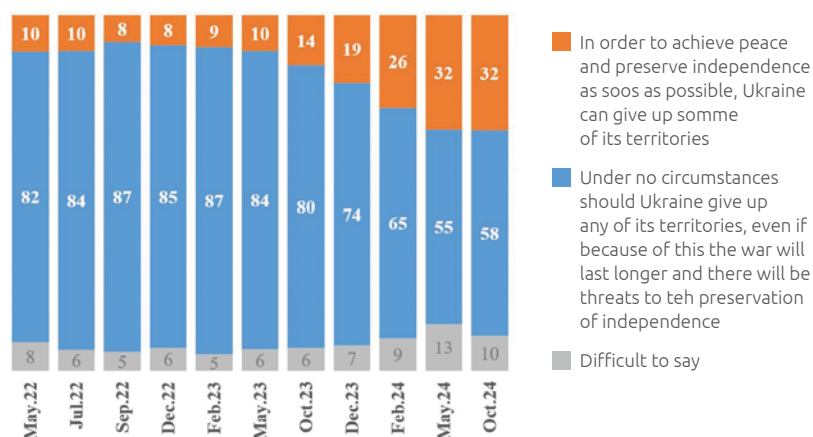
Le « plan de la victoire » présenté par le président Zelenski en septembre aux États-Unis inclut les demandes d'augmentation de livraison d'armements occidentaux (l'Ukraine augmente aussi sa propre production nationale et cherche à lancer la produc-

tion conjointe avec les entreprises occidentales sur son sol) et d'autorisation de frapper le territoire russe en profondeur. Ce plan ne prévoit ni de négociations avec la Russie en position de faiblesse ni de concessions territoriales.

Cependant, le pays est extrêmement éprouvé. Des bombardements ont lieu même dans les villes éloignées du front, y compris la capitale. Les missiles russes ont détruit une grande partie des capacités de génération électrique du pays et la perspective des coupures de chauffage à l'approche de l'hiver génèrent de vives inquiétudes. Le pays connaît une crise démographique aiguë avec un nombre élevé de morts et de blessés gardé secret par les autorités, alors que celui des réfugiés à l'étranger se chiffre à plus de 6 millions (soit près de 14 % de la population ukrainienne avant la guerre). La loi sur la mobilisation militaire n'apporte que lentement ses fruits en Ukraine, alors que le Kremlin ne se préoccupe pas du niveau des pertes et Vladimir Poutine a signé en septembre un décret qui augmente les effectifs des forces armées russes de 180 000 personnes d'un coup les amenant à 2,4 millions de personnes dont 1,5 million de soldats et officiers.

Les sondages sociologiques, toujours menés en Ukraine pendant la guerre, montrent quelques tendances inquiétantes : la chute de la popularité du président Zelenski (de plus de 90 % au début de la guerre à 55 % en juin 2024, selon l'Institut international de sociologie de Kiev, KIIS), l'augmentation du nombre de personnes qui pensent que le pays ne va pas dans la bonne direction (47,4 % en juillet 2024 selon Razumkov Center à Kyiv). Si les Ukrainiens qui s'opposent aux concessions territoriales sont toujours majoritaires, le nombre de ceux qui y seraient désormais prêts augmente progressivement : il oscillait entre 8-10 % en 2022 et en 2023, avant de monter à 32 % en mai 2024 (selon le sondage du KIIS, conduit en mai-juin 2024, cf. l'image ci-dessous). Aucun des indicateurs n'est critique dans l'état actuel, mais si des échecs au front et le manque de soutien occidental s'ajoutent à l'intensification des bombardements et des coupures d'électricité en hiver, ce nombre risque de croître en creusant un écart avec la ligne intransigeante incarnée par le président Zelensky.

With which of these statements about possible compromises to achieve peace with Russia do you agree to a greater extent?



Source: Sondage de l'Institut international de sociologie de Kiev, KISS, novembre 2024
Lien: [Press releases and reports - Dynamics of readiness for territorial concessions and the factor of security guarantees for reaching peace agreements](#)

LA RUSSIE, RÉVOLUE À GAGNER LA GUERRE À TOUT PRIX

Force est de constater qu'il n'y a aujourd'hui aucune raison qui inciterait Vladimir Poutine à stopper sa guerre et à négocier avec l'Ukraine autre chose que la capitulation de cette dernière. Pays le plus sanctionné de l'histoire mondiale, la Russie a surpris les Occidentaux par la résilience de son économie et de son régime politique au point où les interrogations sur l'efficacité des sanctions dépassent des milieux traditionnellement pro-russes. La croissance économique russe est de 3,5 % en 2023, supérieure à celle des États-Unis (2,5 %) sans parler de la zone euro (0,5 %). Cette croissance doit beaucoup aux investissements dans le complexe militaro-industriel et l'augmentation des salaires et des allocations sociales qui alimentent la consommation. L'État continue à percevoir les revenus d'hydrocarbures considérables en se réorientant vers les marchés asiatiques, où les prix pourtant sont moins avantageux qu'ils ne l'étaient au marché européen.

Cependant, l'horizon économique n'est pas sans nuage: les chaînes d'approvisionnement sont plus

longues et plus coûteuses, l'inflation est bien supérieure aux objectifs affichés, la pression sur le rouble est forte en dépit du taux directeur de la banque centrale dissuasif pour les investisseurs privés (19%). Mais aucun effondrement de l'économie russe n'est à prévoir à court et probablement moyen terme¹, même si les responsables économiques russes expriment régulièrement des craintes sur l'économie surchauffée, la mauvaise allocation des ressources, le manque des cadres qualifiés et la dépendance croissante à la Chine. En attendant, une fuite récente dans les médias révèle l'augmentation record des dépenses pour la défense prévue dans le projet du budget fédéral

en 2025, portant le montant total à 142 milliards de dollars (6,2 % du PIB), soit 4 fois plus qu'en 2021, avant le début de l'invasion russe de l'Ukraine.

Vladimir Poutine bénéficie de la complicité des élites et du soutien de la population, soumise à une violente propagande. Les sondages montrent que ce soutien exprimé à l'« opération militaire spéciale » est stable depuis le début de la guerre. Après un premier choc, une partie de la société russe a adhéré au discours du Kremlin. Certains milieux sont devenus des bénéficiaires de cette guerre grâce à l'augmentation des soldes payés aux volontaires, des salaires dans plusieurs secteurs, notamment dans le complexe militaro-industriel, et des allocations sociales. Après les déboires des premières heures, l'armée russe parvient à mobiliser: les sommes proposées dépassent largement les salaires moyens dans les régions périphériques.

La capacité d'absorber les chocs et de s'adapter de la société russe semble sans faille. Beaucoup ont appris à vivre repliés sur la vie personnelle et professionnelle en se distançant de la guerre, devenu un bruit de fond. Même une incursion à Koursk n'a pas suscité de réactions à la hauteur de l'événement et n'a pas vraiment influencé le taux

1. Sergey Aleksachenko, Vladislav Inozemtzev et Dmitry Nekrasov, "Dictator's reliable rear: Russian economy at the time of war", CASE Center, 2024, lien: [case-241112-en_fin2_compressed.pdf](#)

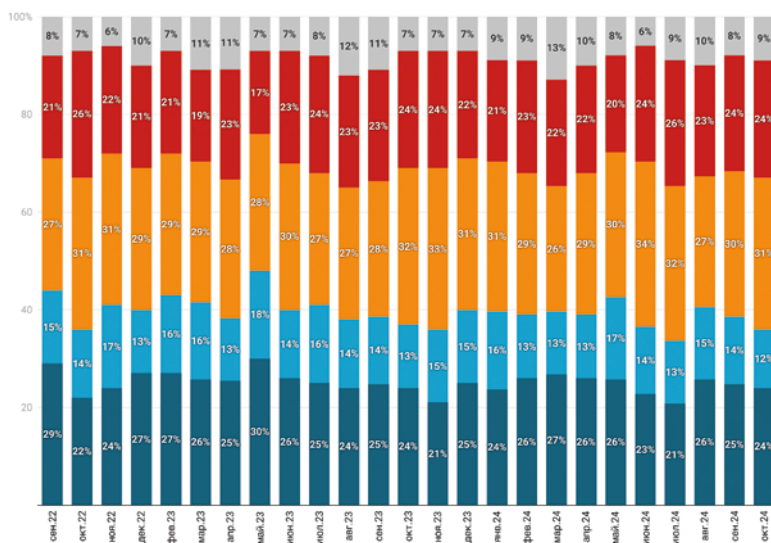
d'approbation élevé de Vladimir Poutine. Les milieux anti-guerre, plus jeunes, plus éduqués et plus urbanisés qu'on a vus, notamment, à l'enterrement de l'opposant Alexey Navalny, continuent à résister et à agir sous les radars par peur de répressions ciblées. Les leaders de l'opposition libérale sont en prison ou en exil à l'étranger, où en proie aux querelles internes et en manque de figures unificatrices, elles perdent de leur légitimité aux yeux de ceux qui restent dans le pays. Vladimir Poutine n'a pas grand-chose à craindre dans l'immédiat.

Selon les sondages du centre Levada, la moitié des Russes souhaitent pourtant la fin de la guerre et le lancement des négociations, mais ils n'envisagent pas que le conflit se termine par une défaite de leur pays, dont ils craignent les potentielles conséquences néfastes comme la déstabilisation politique, l'effondrement économique et l'affaiblissement international face à l'Occident, objet de crainte et de détestation croissante. Les doubles standards occidentaux (les comparaisons sont souvent faites entre l'opération israélienne à Gaza et celle de la Russie en Ukraine), sa décadence morale, sa russophobie sont des sujets de prédilection de la propagande des médias officiels qui empoisonne les esprits et les cœurs des Russes. Toutes ces tendances vont se maintenir tant que Vladimir Poutine est au pouvoir.

QUE PEUT FAIRE TRUMP ?

Le soutien occidental (tant l'aide financière que des livraisons d'armes) est crucial pour l'Ukraine. La mobilisation a été plus rapide et plus forte qu'on ne pouvait le croire avant l'invasion. Mais les limites du soutien sont aussi flagrantes : elles sont à la fois matérielles et psychologiques. La peur de franchir les « lignes rouges » de Moscou, de se laisser entraîner dans une guerre destructrice contre une puissance nucléaire est très présente depuis le début, même si les Ukrainiens ont réussi à obtenir le franchissement progressif de plusieurs seuils (livraison de chars, de missiles de longue portée, d'avions, de systèmes de défense anti-missiles et désormais l'autorisation de frapper le territoire russe en profondeur avec les armes américaines ATACMS).

Un revirement diplomatique américain sous l'impulsion de Donald Trump qui dispose désormais de toute la plénitude du pouvoir au Congrès et à la Cour suprême, et la réduction drastique de l'aide à Kyiv, sans que les Européens ne soient capables d'assurer le relais à la même échelle, ne sont pas à exclure. L'effondrement du front ukrainien sera alors une question de semaines. L'Europe, sans ce soutien américain, aura du mal à assurer seule le niveau de soutien néces-



Conflit avec l'Ukraine : pensez-vous que la Russie doit actuellement poursuivre l'action militaire ou procéder à des négociations ?

(en % des personnes interrogées)

- Résolument continuer l'action militaire
- Plutôt continuer l'action militaire
- Plutôt procéder à des négociations
- Résolument procéder à des négociations
- Difficile à dire

Source : Sondage du Centre Levada, octobre 2024.

Лен: Левада-Центр: Конфликт с Украиной: внимание, поддержка, отношение к мирным переговорам и к службе по контракту в октябре 2024 года

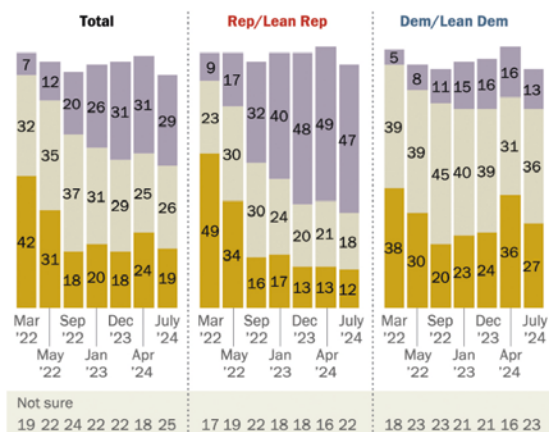
saire pour que l'Ukraine continue de se défendre et se mette à la table des négociations au moment et dans des conditions qu'elle puisse choisir. Le risque est réel que la fin de guerre soit réglée directement entre Moscou et Washington par-dessus la tête des Ukrainiens, mais aussi des Européens.

L'élection de Kamala Harris n'aurait probablement pas apporté de soulagement aux Ukrainiens non plus: les sondages montrent que l'Amérique vit l'heure du repli sur soi et on constate le fléchissement de l'engagement pour l'Ukraine non seulement parmi les Républicains, mais aussi parmi les Démocrates même s'il est moindre (cf. ci-dessous le sondage Pew Research Center, juillet 2024).

Mais l'imprévisibilité de Trump ne rend pas le scénario de reddition ukrainienne inévitable. Ce n'est pas un hasard si les Russes sont bien moins enthousiastes à l'idée de son élection qu'en 2016: au Forum économique de Vladivostok en septembre 2024, Vladimir Poutine a même affirmé dans une boutade qu'il soutenait Kamala Harris, car le président Trump avait mis beaucoup trop de sanctions sur la Russie. Il aurait pu rajouter que la livraison des armes létales à l'Ukraine a aussi commencé sous le premier mandat de Trump. Son imprévisibilité peut



jouer dans l'autre sens si la Russie rejette les conditions de son « deal » ou le provoque sur d'autres fronts avec l'aide de ses alliés, ennemis des États-Unis, comme la Chine, la Corée du Nord et l'Iran. L'Occident continuera à être la cible de l'action russe sur d'autres fronts (informationnel et cyber) et d'autres théâtres que l'Europe (comme l'Afrique et le Moyen-Orient). Les escalades et les montées aux extrêmes sont possibles dans ce scénario. ■



Republicans and Democrats remain divided over US aid to Ukraine

(% who say that when it comes to Russia's invasion of Ukraine, the US is providing ___ support to Ukraine)

- Too much
- About right
- Not enough

Note: No answer responses not shown. Source: Survey of U.S. adults conducted July 1-7, 2024.

PEW RESEARCH CENTER

Source : Pew Research Center, juillet 2024.
Lien : [Ukraine War: Republicans, Democrats at Odds Over US Role, Support | Pew Research Center](#)

DOSSIER

Résilience & numérique : enjeux réglementaires nationaux, européens et internationaux

LA RÉSILIENCE AU CŒUR
DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE
DES OIV
Muriel Nguyen

LA CRISE D'APRÈS EDGAR MORIN,
ENTRE DÉSORDRE ET OPPORTUNITÉ
Florent Janssen

LA RÉSILIENCE : UNE EXIGENCE
POLITIQUE ET ORGANISATIONNELLE
AU CŒUR DE L'ARCHITECTURE
DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE
Thierry Delville, Jean-Yves Oger,
Arnaud Verhille, Florent Janssen

CYBER-RÉSILIENCE DES ENTREPRISES :
LE COMCYBER-MI ET
CYBERMALVEILLANCE.GOUV.FR
UNISSENT LEURS FORCES
Matthieu Rousseau, Jean-Jacques Latour

CONSÉQUENCES DE L'IA ACT
POUR LES DIRECTIONS SÉCURITÉ-SÛRETÉ
Oriana Labruyère

LA POLITIQUE DE GESTION DES TIERS,
PILIER ESSENTIEL DE LA RÉSILIENCE
DES ENTREPRISES
Christophe Guigot

ISSN : 2101-4736 - 18 €
ISSN en ligne : 2428-3622



REVUE-SECURITE-STRATEGIE.FR

Prochaine parution de la revue
SÉCURITÉ & STRATÉGIE : avril 2025



CDSE.FR

161 boulevard Haussmann 75008 Paris
01 72 31 73 18
contact@cdse.fr