

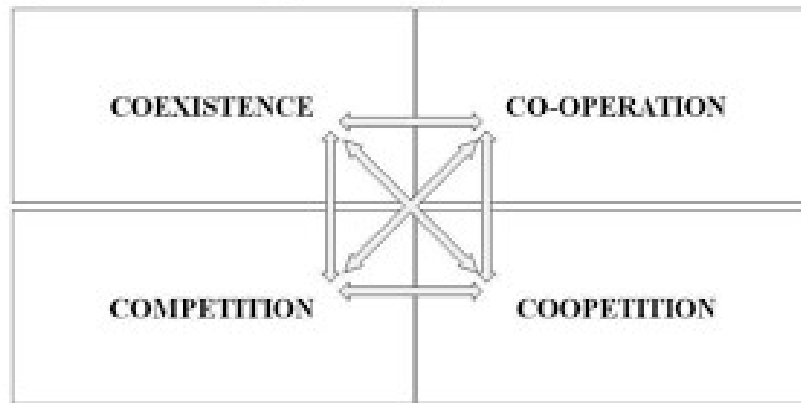
# ***L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, UN MOYEN D'AFFRONTEMENT***

**INTELLIGENCE  
ÉCONOMIQUE**



# DES MUTATIONS NON ACHEVÉES

Figure 1. Forms of relationships between companies.



Source: Czakoń, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AI, Katowice, 2007, p.22.

- Passage de la compétition à la « *Coopétition* »
- L'émergence de la société de l'information
- L'impératif d'une gestion offensive de la connaissance
- La complexification de l'environnement global
- L'accroissement des incertitudes
- L'explosion de la quantité de données et d'informations disponibles
- L'intensification de la concurrence

***CE QU'EST  
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE***

# DÉFINITION



- L'IE a pour finalité de mobiliser et coordonner les connaissances et compétences privées et publiques, dans un contexte concurrentiel tout à la fois exacerbé et traversé par des stratégies géoéconomiques afin d'en tirer un avantage économique au profit des entreprises et de la collectivité.
- Elle doit être une culture et un état d'esprit, une chaîne de savoir-faire, une politique publique.
- **Définition** de l'intelligence économique (in *Référentiel d'intelligence économique du SGDN* réalisé sous la supervision d'Alain Juillet, Haut Responsable pour l'intelligence économique) :  
*« L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. »*  
*« Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays. »*

# PRINCIPE GÉNÉRAL DE L'IE



Rassembler à travers un réseau, matériel ou immatériel, dans un cadre défini préalablement, toutes les données utiles pour une analyse centralisée et diffusée dans le but de fournir le plus rapidement possible aux dirigeants les éléments nécessaires pour prendre des décisions stratégiques optimales.

- Typologie de l'information :
  - « **Blanche** » : **80 %** (*Presse, recherche, salons, organismes fournisseurs de synthèse documentaires, informations financières, brevets, internet...*)
  - « **Grise** » : **15%** (Clients, fournisseurs, concurrents, achats de produits et échantillons...)
  - « **Noire** » : **5%** (Espionnage économique)

Le renseignement économique utilise **exclusivement les informations ouvertes** : « blanches » ou « grises », la récupération d'informations « noires » (5%) étant réservée à l'État

# DES PRATIQUES ANCIENNES

## Deux exemples historiques de transfert de technologie, riches d'enseignement

### > Exemple 1 : la sériciculture

Les soieries étaient des textiles connus et prisés dans le monde entier. En revanche, la science de l'élevage du ver à soie, dont la connaissance était détenue uniquement par la Chine, était un secret protégé par le pays tout entier. Il faut dire que la protection de ce secret était une affaire d'état ! En effet, était punie de mort toute diffusion de la moindre connaissance ou du moindre savoir-faire en matière de sériciculture ou toute aide à l'exportation de la matière première, œuf ou ver à soie.

Ce secret était tellement envié, que tous les pays, voisins ou plus lointains, ont redoublé de ruse et de subterfuges pour s'approprier les techniques de la sériciculture. Des légendes racontent que des Coréens auraient exporté des vers à soie cachés dans un pinceau à calligraphie, pinceau d'ailleurs toujours exposé dans un musée en Corée du Sud. D'autres légendes disent qu'une princesse chinoise, promise à un prince indien, aurait caché un ver à soie dans sa chevelure pour emporter avec elle des vers à soie, tant elle avait besoin de sa chère soie. La façon dont le Japon s'est procuré la technique a consisté en un vol de quelques œufs et ... de quatre ouvrières chinoises ! Même les moines chrétiens se sont damnés, en emportant, caché dans leur bâton de pèlerin, des vers à soie à destination de l'empereur Justinien en 552.

En protégeant, de manière plutôt radicale il est vrai, ses secrets, la Chine a conservé pendant 3 millénaires le monopole de la production de la soie (à l'exception du Japon qui l'a obtenu de la

manière que je viens de décrire deux siècles avant notre ère, mais ne l'a utilisé qu'à des fins domestiques).

### > Exemple 2 : l'arquebuse japonaise

Si le premier exemple illustre les conséquences économiques, le deuxième illustre les conséquences politiques de la propagation d'un savoir-faire. Il illustre en même temps, une méthode souvent utilisée dans l'histoire pour s'approprier les secrets. En 1543 le Japon ne connaissait pas les armes à feu et cinquante ans plus tard il était le pays du monde où elles étaient le plus utilisées. En 1575, les arquebuses ont joué un rôle clef dans la bataille de Nagashino et dans l'unification du Japon.

L'arquebuse a été transmise aux Japonais par des Portugais échoués sur les côtes de l'île Tanegashima. Si, tous les historiens s'accordent sur ce point, les arquebuses n'ont pas été volées aux marins portugais (elles ont été achetées par le seigneur local ou offertes par le capitaine du bateau échoué), le laps de temps très faible (6 mois) qu'il a fallu aux Japonais pour maîtriser la fabrication d'une arquebuse japonaise similaire au modèle portugais montre que les secrets de la technique leur ont été fournis. La légende dit qu'ils ont été obtenus par la demoiselle Wasaka, que son père, Kinbei Yasaka, fabricant d'épées de l'île, aurait chargée de s'approprier ! Une stèle à sa mémoire se visiterait encore sur les lieux du transfert technologique.

# ***INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE***

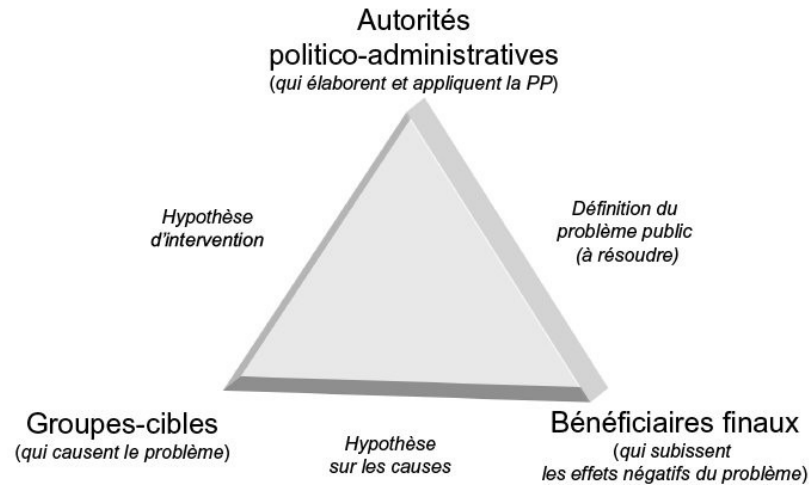


L'intelligence économique et stratégique est une adaptation des outils et modes opératoires naguère réservés aux services de renseignement.

Elle s'appuie sur les nouvelles technologies numériques et l'expertise humaine afin de développer la compétitivité et la sécurité des entreprises.

***Elle constitue une évolution indispensable de la stratégie d'entreprise du 21<sup>ème</sup> Siècle.***

# L'IE : UNE POLITIQUE PUBLIQUE



- **Mobiliser les compétences et les moyens des pouvoirs publics (partenariat public/privé) :** organisation du recueil de l'information stratégique et structuration de la production et de la diffusion de la connaissance issue de la sphère publique, mutualisation des expertises et coopération des services de l'État avec les entreprises pour la R&D et la conquête de marchés, outils de financement co-pilotés.

- **Défendre et protéger le périmètre de souveraineté économique :** préserver les technologies de souveraineté, clés et critiques, et les entreprises d'intérêt économique national et régional.

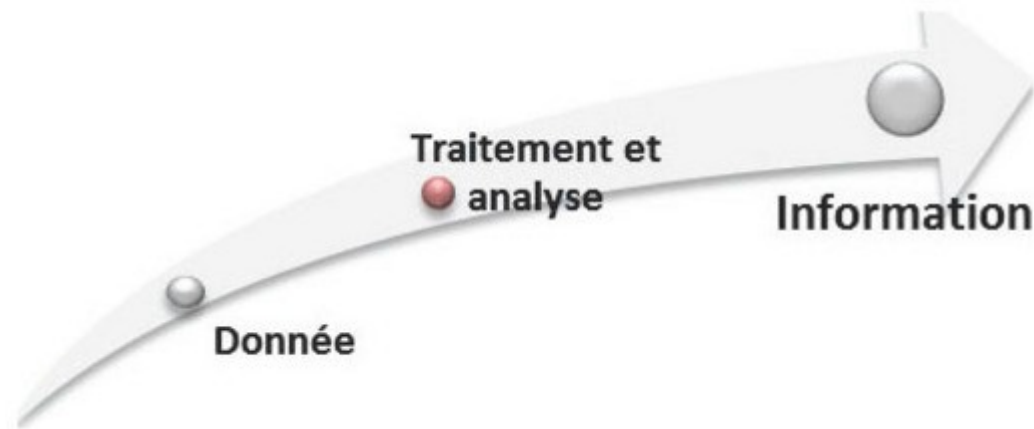
- **Mettre en œuvre des stratégies nationales d'influence** en direction des organisations internationales, des États, des ONG et des grands médias et centres intellectuels, universitaires et de recherche mondiaux).



# ***LE CARBURANT DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : L'INFORMATION***



# DE LA DONNÉE À L'INFORMATION



- **La donnée** : description élémentaire de la réalité (observation, mesure) dépourvue de tous raisonnements, suppositions, constatations, probabilités, qui, étant indiscutables ou indiscutées, servent de base à une recherche, à un examen quelconque. Est mesurable en fonction d'un étalon de référence.

- **L'information** : est ce qui donne une forme à l'esprit. Elle vient du verbe latin *informare*, qui signifie « donner forme à » ou « se former une idée de ». Elle désigne à la fois le message à communiquer et les symboles utilisés pour l'écrire ; elle utilise un code de signes porteurs de sens tels qu'un alphabet de lettres, une base de chiffres, des idéogrammes ou pictogrammes. Hors contexte, elle représente le véhicule des données comme dans la théorie de l'information et, hors support (contenu), elle représente un facteur d'organisation.

# *EST-IL POSSIBLE D'ÉVITER LES PERTES D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES ?*



# ***LES FUITES***



Il existe différents types de fuites :

- policière et judiciaire (violation de l'article 11 du CPP) ;
- politiques ;
- économiques (financières, industrielles, commerciales) ;
- relatives à la sécurité et la défense ;
- etc.

Elles sont d'origine interne ou externe, volontaires ou involontaires.

# ***FUITE INTERNE (1/2)***

Fury.2014.TRUEFRENCH.DVDSCR.MD.XviD-SHiFT - Lecteur multimédia VLC

18:55

Dear Viewer

As you are aware, screening copies of Sony Pictures Entertainment (SPE) titles are sent to you strictly for viewing purposes. Upon download of this file or receipt of a disc, SPE will apply a watermarking process that links the file / disc to you. By accepting this, you agree that this file / disc will remain secure with you and you will not allow it to be reproduced in any fashion, distributed, loaned or sold at any time. The safekeeping of this file / disc is your responsibility.

00:05

2:14:59



100%

# ***FUITE INTERNE (2/2)***

Fury.2014.TRUEFRENCH.DVDSOCR.MD.XviD-SHiFT - Lecteur multimédia VLC

18:56

The unauthorized reproduction or distribution of this copyrighted work is illegal. Criminal copyright infringement, including infringement without monetary gain, is investigated by the FBI and is punishable by up to 5 years in federal prison and a fine of \$250,000.

Thank you.

00:17

2:14:59





# Enquête française sur une fuite massive de données de la DCNS sur le sous-marin Scorpène

Celle-ci devra déterminer la nature des documents dévoilés, mais aussi évaluer les préjudices pour les clients, ainsi que les responsabilités, a précisé le constructeur.

---

Le Monde.fr avec AFP | 24.08.2016 à 00h27 • Mis à jour le 24.08.2016 à 13h44 |

Le constructeur naval français a été victime d'une fuite massive d'informations techniques confidentielles concernant les sous-marins Scorpène, des bâtiments destinés à l'Inde, à la Malaisie, au Brésil et au Chili. L'affaire a été révélée mercredi 24 août par *The Australian*, qui a publié sur son site Internet des extraits des 22 400 pages des différents documents collectés. Les trois documents en ligne seraient sensibles mais non classifiés et porteraient sur la période 2010-2011. DCNS a été renommé NavalGroup par la suite.



Flickr/James Nash (aka Cirrus)

En août 2008, une entreprise sous-traitante du Home Office, le ministère britannique de l'intérieur, PA Consulting, avait égaré une carte mémoire contenant des informations confidentielles concernant tous les délinquants d'Angleterre et du Pays de Galles, soit pas moins de 84 000 personnes.





Flickr/edans

Un mois plus tôt, alors que le ministère de la défense se voyait contraint de reconnaître le vol de 747 ordinateurs portables en quatre ans, un des plus proches collaborateurs de Gordon Brown avouait avoir "égaré", au cours d'un voyage en Chine, son BlackBerry autorisant les connexions aux serveurs les plus sécurisés du pays, dont celui de Downing Street.

# 'We'll have to call you Uncle C' ... t

facebook

Home

Profile

Friends

Inbox (40)



Shelley Sawers

 Add as Friend

Wall

Info

Photos

Boxes

## Basic Information

Networks:

London

Sex:

Female

Hometown:

New York, NY

View Photos of Shelley (8)

**HIGH PROFILE:** Lady Shelley Sawers' extraordinary Facebook page

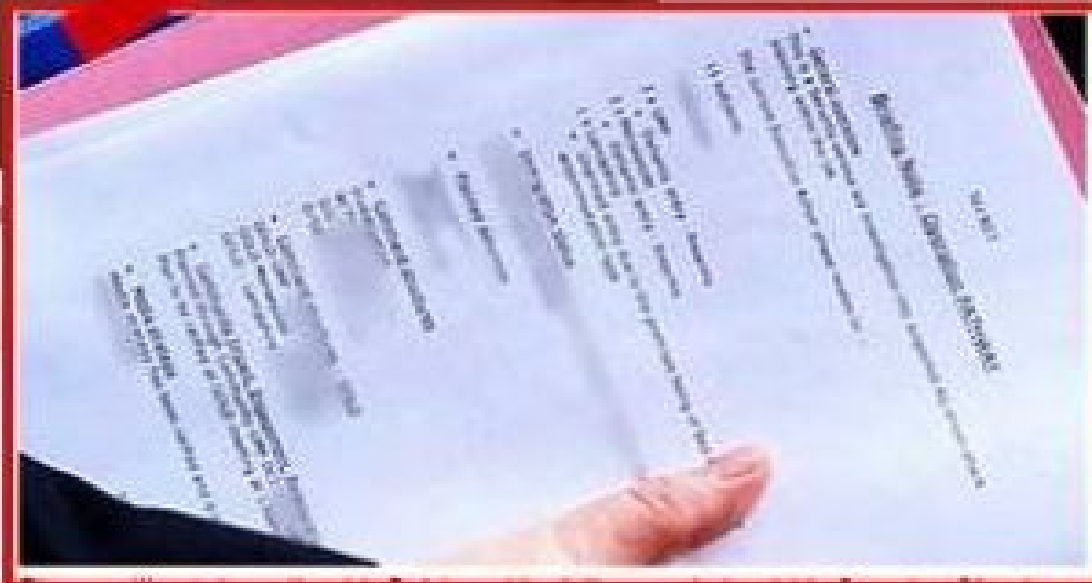
DR

Le *Mail on Sunday* a publié, dimanche 5 juillet, une série de photographies montrant John Sawers, le futur "C", surnom du chef des services de renseignements extérieurs britanniques (MI-6), en maillot de bain, ou accompagné de ses proches, extraites d'une page Facebook attribuée à son épouse Lady Shelley Sawers. La page révélait aussi des informations sur les enfants, le domicile et les amis du couple, selon le *Mail on Sunday*.



00:05

PAUSE



En avril, Bob Quick, le chef de la section antiterroriste de Scotland Yard, avait été contraint à la démission, après avoir été photographié à son arrivée au domicile du premier ministre, avec des documents sur lesquels étaient lisibles les détails d'une opération visant à contrer un complot présumé d'Al-Qaida.



AFP/LUIS ACOSTA

A la même période, une agente du MI-6 envoyée en Colombie par la SOCA (Serious Organised Crime Agency), perd à l'aéroport de Bogota une clé USB contenant les noms des principaux informateurs des services secrets qui se trouvent en Amérique du Sud, aux Caraïbes, en Afrique du Nord et en Europe du Nord, ainsi que cinq ans de renseignements concernant le marché illégal de la cocaïne et la liste des trafiquants fournie par le MI-6.



Mars 2010 : « *Mercredi, nous nettoyons Katana et jeudi, si Dieu le veut, nous rentrons à la maison.* » Voici ce qu'a écrit, il y a quelques jours, un soldat israélien sur sa page Facebook en donnant les détails (lieu, date, heure et nom de l'unité) d'une opération militaire prévue en Cisjordanie par son armée. L'expédition, de fait, a été annulée.

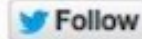
Social engineering (vidéo)

# CA N'ARRIVE QU'AUX AUTRES



**Tom Matzzie**

@tommatzzie



Former NSA spy boss Michael Hayden on Acela behind me blabbing "on background as a former senior admin official" Sounds defensive.

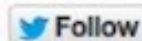
4:20 PM - 24 Oct 2013

218 RETWEETS 63 FAVORITES



**Tom Matzzie**

@tommatzzie



Hayden talking about a famous blackberry now.

4:21 PM - 24 Oct 2013

46 RETWEETS 10 FAVORITES



**Tom Matzzie**

@tommatzzie



On Acela listening to former NSA spy boss Michael Hayden give "off record" interviews. I feel like I'm in the NSA. Except I'm in public.

4:34 PM - 24 Oct 2013

293 RETWEETS 96 FAVORITES



**Tom Matzzie**

@tommatzzie



On Acela: phone ringing. I think the jig is up. Maybe somebody is telling him I'm here. Do I hide?

4:35 PM - 24 Oct 2013

71 RETWEETS 32 FAVORITES



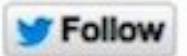
En 2013, Michael Hayden, ancien directeur de la NSA voit sa conversation téléphonique dans le train retranscrite sur twitter par un auditeur involontaire (Tom Matzzie).

# CA N'ARRIVE QU'AUX AUTRES



**Tom Matzzie**

@tommatzzie



I just had a very nice conversation with Michael Hayden. He was a gentleman and we disagree.

5:06 PM - 24 Oct 2013

53 RETWEETS 45 FAVORITES



Prévenu qu'une partie de ses propos étaient retranscrits instantanément, il prend conscience de sa bourde et va à la rencontre du twitto.

# CA N'ARRIVE QU'AUX AUTRES



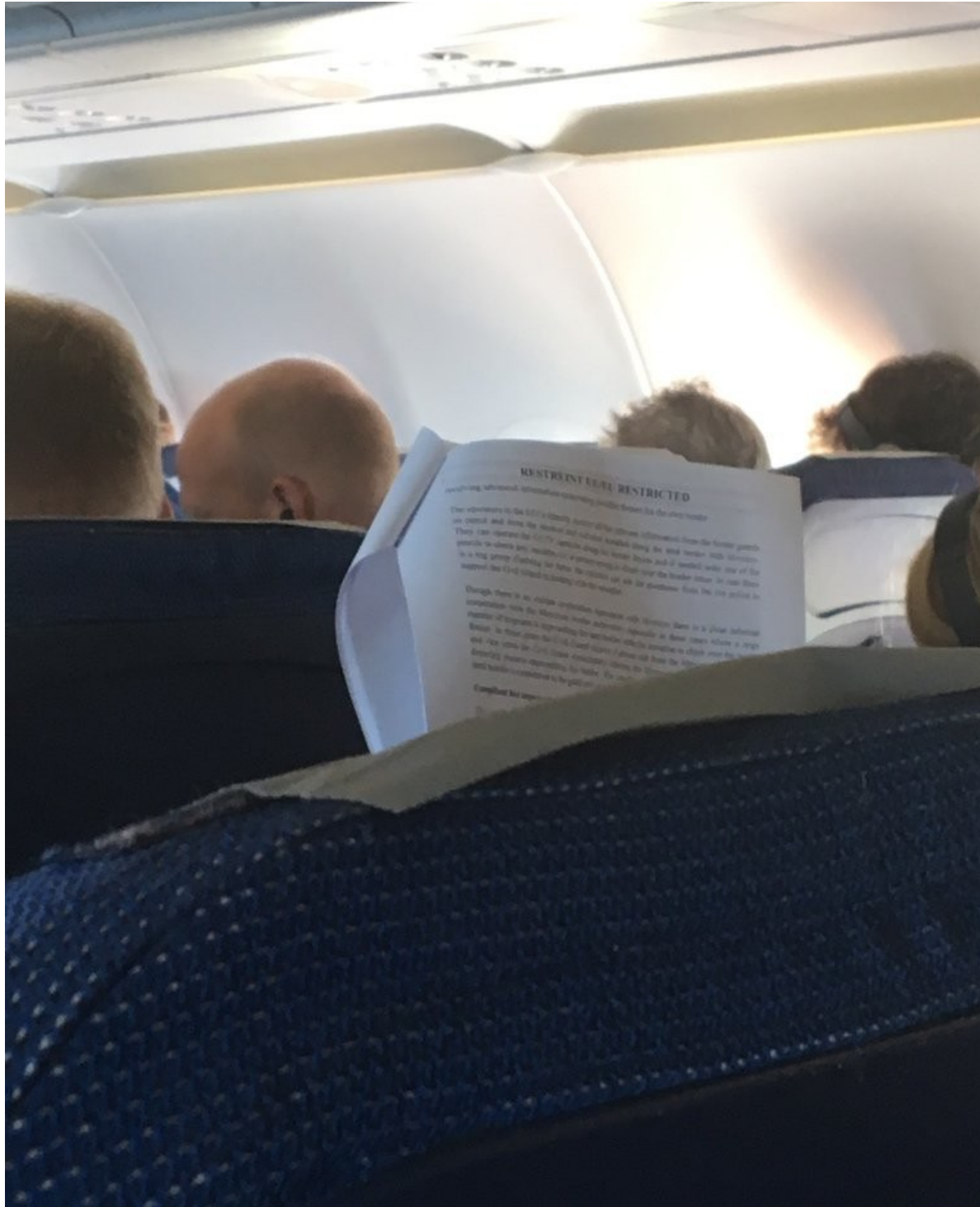
Florent Zara @flzara · 10 mai

Mon voisin de  d'un grd groupe  du nucléaire qui part aux  en laissant sa session ouverte VPN connecté & son badge d'accès  j'ai mal...





# CA N'ARRIVE QU'AUX AUTRES



Document classifié  
EU Restricted

# CA N'ARRIVE QU'AUX AUTRES



ETATS UNIS

## L'ex-chef de la CIA reconnaît avoir été trop bavard avec sa maîtresse

Publié le : 04/03/2015 - 07:29



04/03/15

Le ministère de la Justice américain a annoncé que l'ancien directeur de la CIA, David Petraeus, avait accepté de plaider coupable d'avoir transmis des documents secrets à sa maîtresse.

Avec notre correspondante à Washington, Jean-Louis Pourtet

<https://www.rfi.fr/fr/ameriques/20150304-petraeus-ancien-patron-cia-biographie-documents-secrets-irak>



## Israël: l'ancien chef du Mossad aurait révélé des secrets d'état à son amante et au mari de celle-ci (Channel 13)

i24NEWS 19 décembre 2021, 21:00

2 min



19/12/21

Miriam Kodes/Panorama - Illustration - L'ancien chef du Mossad Yuval Diskin lors de son investiture à la tête militaire de Golan près de Tel Aviv le 20 mars 2019

<https://www.i24news.tv/fr/actu/israel/1639945629-israel-l-ancien-chef-du-mossad-a-aurait-revele-des-secrets-d-etat-a-son-amante-et-au-mari-de-celle-ci-channel13>

# *LA VALEUR D'UNE DONNÉE*

# ***LA VALEUR DE LA DONNÉE***



La donnée a-t-elle une valeur par elle-même ou a-t-elle celle qu'on lui donne ?

Le problème est simple à énoncer : quelle valeur peut-on accorder à une donnée, sachant qu'elle est une potentialité plus qu'une certitude ?

Le 21 janvier 2014, la SEA publie sur son site web la copie de nombreuses factures Microsoft envoyées au FBI ainsi que des listings de données personnelles vendues.

Celles-ci concernent les utilisateurs d'Outlook ou de Skype et contiennent l'identité, l'identifiant, l'adresse IP, le nom de compte en hotmail.com et le mot de passe.

La facture pour le seul mois de novembre 2013 établie par Microsoft s'élève à 281 000 dollars.





D'après les factures publiées par la SEA, le coût unitaire d'un jeu de données concernant un utilisateur varie entre 50 dollars et 200 dollars en fonction du contenu transmis.

# LA VALEUR DE LA DONNÉE

**AP** The Associated Press   
@AP



Breaking: Two Explosions in the White House and Barack Obama is injured

 Reply  Retweet  Favorite  More

4,341  
RETWEETS

976  
FAVORITES



12:07 PM - 23 Apr 13



Le 23 avril 2013, la SEA attaque le compte Twitter de l'agence Associated Press (AP). Elle en prend momentanément le contrôle et publie à 13h07 le message suivant :

« *Breaking : Two Explosions in the White House and Barack Obama is injured* »

Les 1.9 millions d'abonnés au compte Twitter d'Associated Press reçoivent le faux message posté par la SEA en le considérant comme authentique.

# LA VALEUR DE LA DONNÉE

Dow Jones Industrial Average (^DJI) - DJI

[+ Add to Portfolio](#)

**14,696.26** ↑ 129.09 (0.89%) 1:46PM EDT

Enter name(s) or symbol(s) [GET CHART](#) [COMPARE](#) [EVENTS](#) [TECHNICAL INDICATORS](#) [CHART SETTINGS](#) [RESET](#)



**Most Wanted — Syrian Electronic Army**

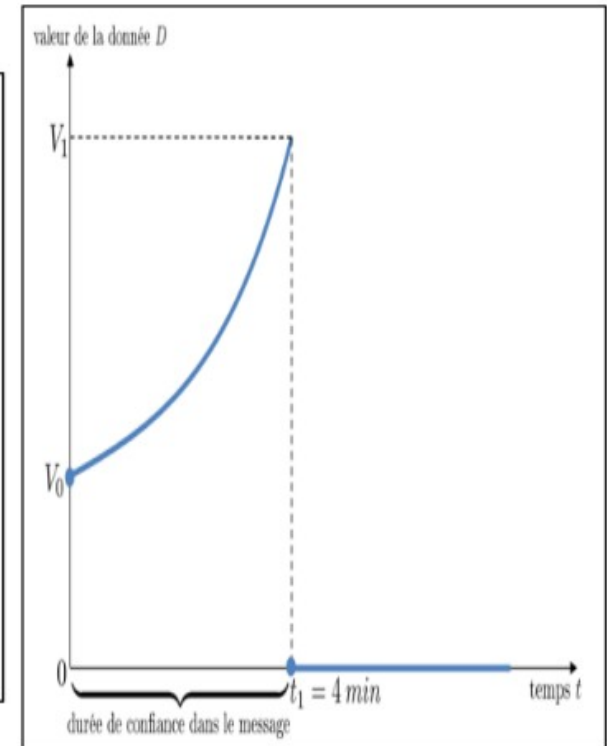
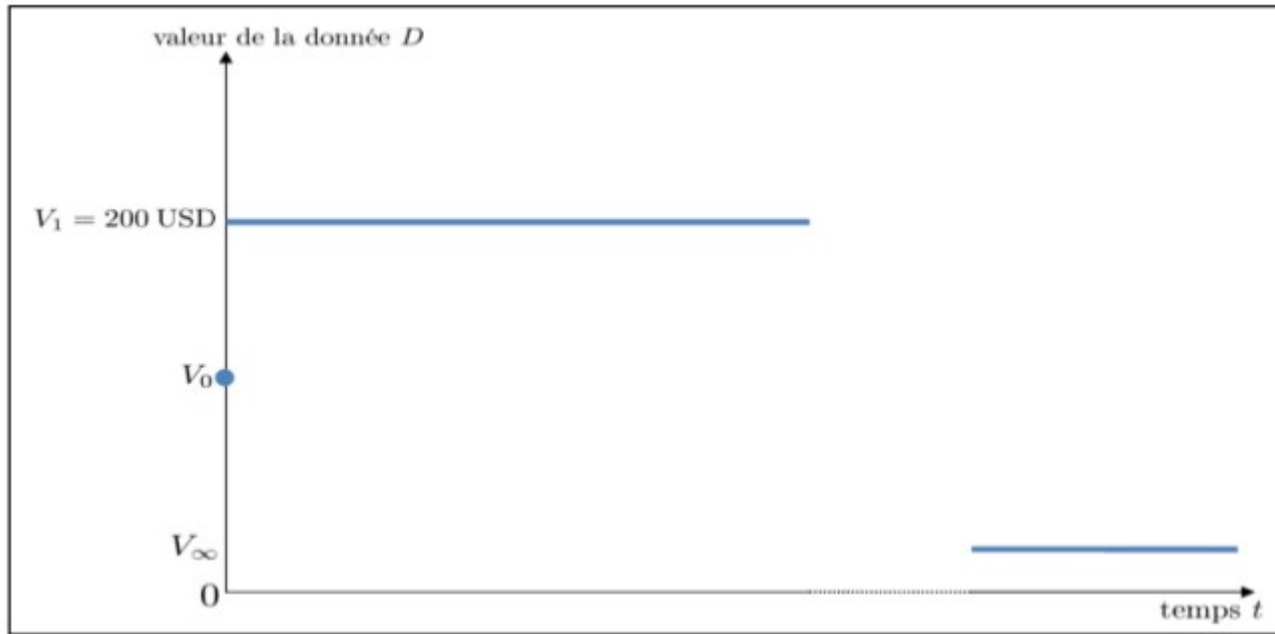


**\$100,000 Reward on Hackers**

La réaction des marchés financiers est presque immédiate :

entre 13h08 et 13h10, l'indice principal de WallStreet, le Dow Jones (DJIA) perd 145 points soit l'équivalent de 136 milliards de dollars (105 milliards d'euros) en raison notamment du trading haute fréquence (HFT) qui a interprété et réagi au faux tweet.

# LA VALEUR DE LA DONNÉE



La valeur de la donnée dépend donc de son environnement.

Selon Thierry Berthier (université Limoges), la valeur d'une donnée dépend de son contexte.

*Un contexte désigne un ensemble d'infrastructures humaines, physiques et algorithmiques liées entre elles par des relations et des transferts d'information assurant une cohérence systémique globale.*

La donnée peut être raffinée (par des algorithmes notamment) afin d'augmenter sa valeur.

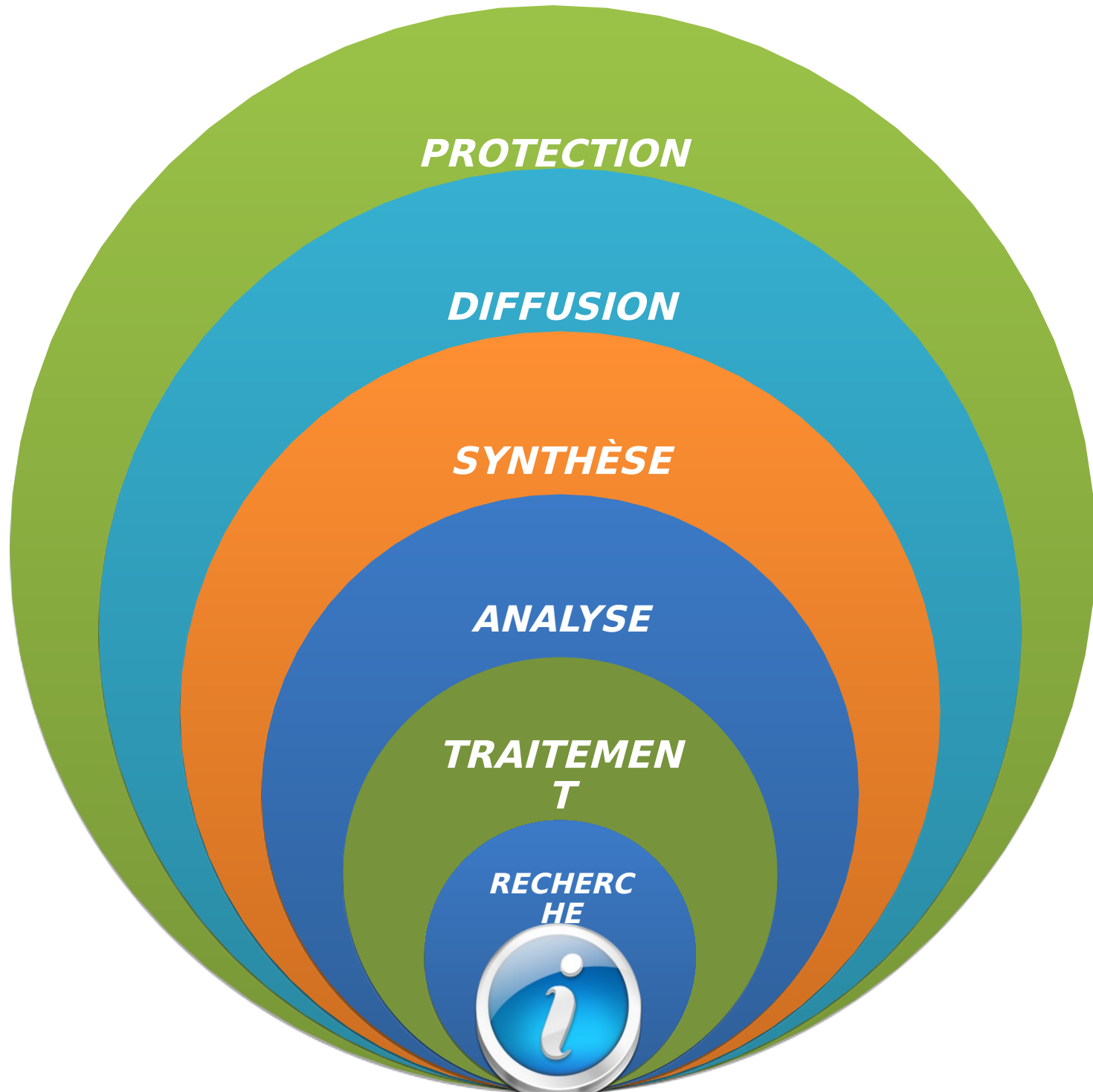
Ces éléments peuvent être également modulés par :

- *l'audience* de la donnée (fraction de la population du contexte qui a accès à la donnée) ;
- son *écho* (fraction de la population du contexte qui, ayant accès à cette donnée, l'utilise réellement) ;
- son *impact* (sa capacité à modifier l'état du contexte, ses paramètres, ses réponses, et en définitive, son entropie).

# *LE CYCLE DE L'INFORMATION*



# ***LE CYCLE DE L'INFORMATION***



# ***UNE NÉCESSAIRE ANALYSE DE L'INFORMATION***



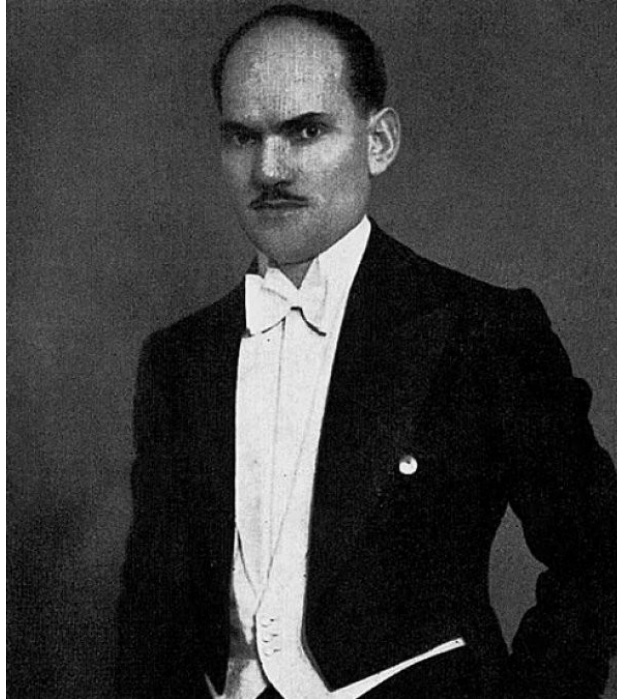
- **20%** de l'information publiée est fausse.
- Les mêmes outils peuvent être utilisés pour maîtriser le processus, le détruire, ou entrer de fausses informations dans le circuit.
- Tous les outils ont **des défauts et des failles** permettant aux experts extérieurs d'y rentrer et de tenter d'en prendre le contrôle.
- La sécurité implique de **protéger** les flux et stockage des données et des informations.
- Le problème actuel consiste en la multiplication des « fake news » et des justifications partiales pour donner un semblant de sérieux à des analyses erronées (ex : affaire Benalla).

# ***UN EXEMPLE D'OUTIL SIMPLE MAIS PUISSANT : SWOT***



# *PROTECTION ET CLASSIFICATION DE L'INFORMATION*

# POURQUOI PROTÉGER L'INFORMATION ?



L'affaire *Cicéron* illustre les conséquences d'une absence de protection de l'information.

Elyesa Bazna, né au Kosovo, valet de chambre à l'ambassade d'Angleterre en Turquie a fourni aux Allemands de novembre 1943 à février 1944 des renseignements leur permettant de percer les codes secrets britanniques.

Il photographiait les documents confidentiels qu'il récupérait, de nuit, dans le coffre de la chambre de l'ambassadeur.

Personne à l'ambassade, ne faisait attention au personnel de maison local.

À tel point qu'un jour une maîtresse de maison se déshabilla devant lui, sans éprouver la moindre gêne, pour prendre son bain.

# ***POURQUOI PROTÉGER L'INFORMATION ?***

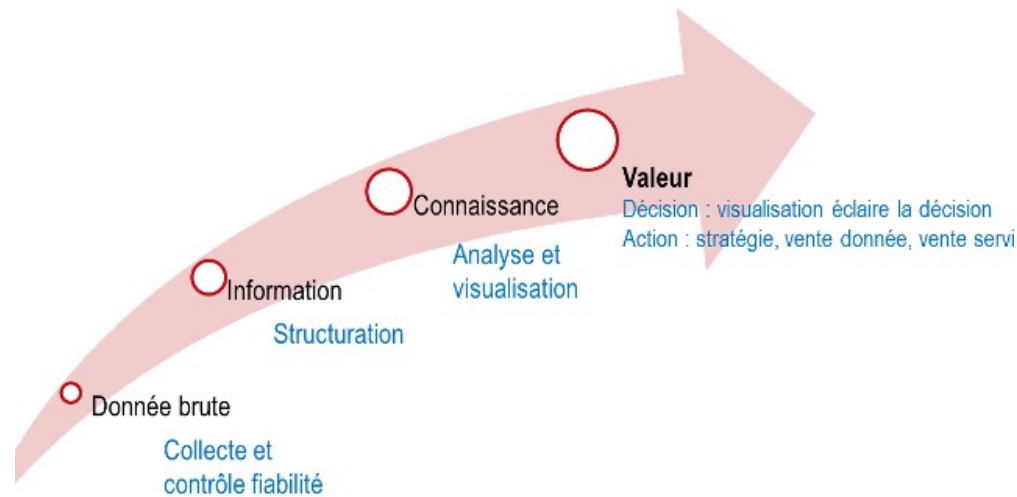


Les japonais du groupe Mitsui ont coutume de dire que l'information est le sang des entreprises. Si l'information a une valeur intrinsèque (liée notamment à sa création), c'est surtout dans son échange et son partage qu'elle développe cette valeur.

On peut dire que l'information acquiert de la valeur quand elle aide les collaborateurs à agir plus efficacement lorsqu'ils cherchent à réaliser les objectifs qui leur sont assignés par l'entreprise. Bien qu'il soit difficile d'attribuer à ces éléments une valeur comptable ou les évaluer en fonction de paramètres comptables normalisés, la perte, la duplication ou le vol d'informations peuvent considérablement affaiblir une entreprise et remettre en question ses perspectives d'avenir.

Il est toujours plus onéreux de produire de l'information que de la copier.

# LA PROTECTION DE L'INFORMATION



La sécurité de l'information est un processus visant à protéger des données contre l'accès, l'utilisation, la diffusion, la destruction, ou la modification non autorisée.

La sécurité de l'information n'est confinée ni aux systèmes informatiques, ni à l'information dans sa forme numérique ou électronique. Elle s'applique à tous les aspects de la sûreté, la garantie, et la protection d'une donnée ou d'une information, quelle que soit sa forme.

Pour protéger efficacement l'information, il ne suffit pas de se doter d'outils techniques.

Il est indispensable de définir une politique, des principes, d'y attribuer des ressources et d'impliquer les collaborateurs concernés.

Il y a trois critères principalement utilisés pour veiller à la sécurité de l'information :

- disponibilité ;
- intégrité ;
- confidentialité.

# ***CLASSIFIER L'INFORMATION***



Avant d'assurer la protection de l'information, il est indispensable de la classer.

Pour cela, les trois critères (DIC) peuvent être utilisés. Ce qui revient à passer l'information au crible de ces critères.

L'information doit-elle être disponible en continu ?

Quel impact aurait une altération de l'information ?

Quel délai faut-il pour reconstruire intégralement l'information ?

Quels dommages entraînerait sa divulgation ?

Théorie de la mosaïque. (TGV chinois) et importance de son projet d'origine (technologie joyau).

Retombées de sa divulgation sur la réputation.



# PROTÉGER L'INFORMATION



Une fois la sensibilité de l'information déterminée, les moyens de protection s'imposent.

Matériels : armoire forte, zone d'accès restreint, etc.

Logiques : chiffrement, répartition en plusieurs points

Humains : qui a besoin de connaître l'information ?

Il est possible de protéger l'information via des moyens techniques (redondance, sauvegarde, restauration).

Cela nécessite la définition de plans de sauvegarde et leur test régulier.

Il est également possible de chiffrer les informations stockées.

# LES MYTHES : CAS D'ÉCOLE

- L'extinction du secret
- L'accès égal à l'information
- L'inutilité des pré-requis (culture générale, expérience, expertise)
- L'absence de hiérarchie de l'information
- Valérie Trierweiler aurait écrit son livre chez elle, dans le plus grand secret, sur un ordinateur non connecté à Internet.



Seulement quatre personnes — auteur inclus — sont dans la confidence.

Ils s'échangeaient les épreuves uniquement par clés USB et communiquaient par code au téléphone.

L'éditeur a mis en page le manuscrit à l'aide d'une équipe réduite, sans en informer les salariés de l'entreprise.

Le livre a été imprimé en Allemagne et rapatrié par camions seulement la veille de la mise en rayon.

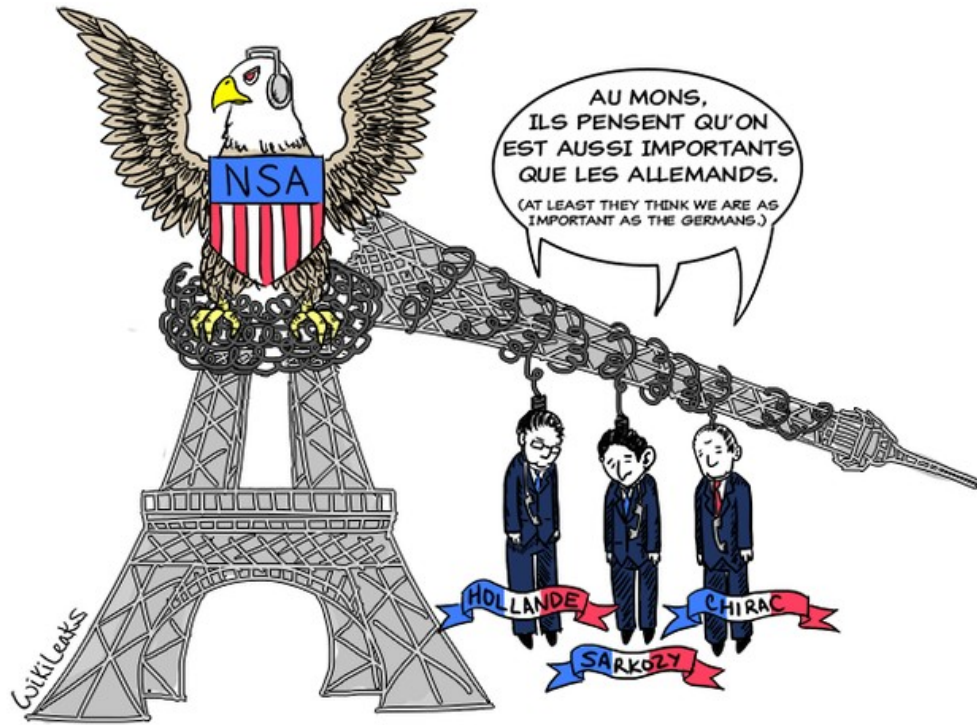
Les bons de commande mentionnaient comme faux titre *Le siècle des hommes* et un auteur mystère baptisé XX, comme c'est le cas pour des livres très attendus et pour lesquels l'éditeur souhaite garder le secret jusqu'au dernier moment.

Il s'est vendu selon l'éditeur à 442 000 exemplaires seulement seize jours après sa sortie.

Droits d'auteur estimés > 2 millions €



# LES MYTHES : AUTRE CAS



Le choix, annoncé mercredi 15 septembre 2021, de l'Australie de rompre un gigantesque contrat conclu en 2016 avec la France pour la fourniture de sous-marins conventionnels, Canberra préférant désormais construire des sous-marins à propulsion nucléaire à l'aide de technologies américaines et britanniques, a déclenché une importante brouille diplomatique entre Paris et ses alliés.

La France voit ainsi le « contrat du siècle », d'une valeur à la signature de 50 milliards de dollars australiens (31 milliards d'euros dont 8 milliards pour la partie française), échapper à son industrie navale. Le français Naval Group avait été sélectionné en 2016 par Canberra pour fournir douze sous-marins à propulsion conventionnelle (non nucléaire), dérivés des futurs sous-marins nucléaires français Barracuda. Le premier était attendu pour 2030.

# ***LA PROTECTION DE L'INFORMATION***



La protection de l'information doit s'effectuer en conservant en tête l'acronyme MICE :

- Money
- Ideology
- Compromise
- Ego

Ce sont les quatre motivations principales qui amènent à trahir sa patrie, sa cause, son employeur, ses partenaires, voire ses amis et sa famille.

## FRANCE Paris se réveille face aux fuites de données sur le darknet

Après les fuites de données massives qui ont touché les industriels, autorités et grands groupes réagissent en louant les services de sociétés spécialisés.

**Sursaut.** Selon nos informations, le **Centre national d'études spatiales (CNES)** a attribué fin-janvier un contrat à **Thales Services** pour assurer la protection de son patrimoine informationnel. Ses équipes auront pour mission de détecter toute fuite d'information sensible provenant du CNES, y compris sur le darknet. Depuis les fuites de documents qui ont touché en 2016 le programme de sous-marins australiens confié à **Naval Group (ex-DCNS)**, entreprises et autorités françaises prennent conscience de leur vulnérabilité. Au-delà d'attaques lancées par des hackers, les industriels sont très exposés à la négligence de leurs collaborateurs et de leurs sous-traitants. Les périphériques de stockage, les bases de données et les *clouds* mal

configurés se multiplient, ouvrant la voie à des fuites de données difficilement détectables.

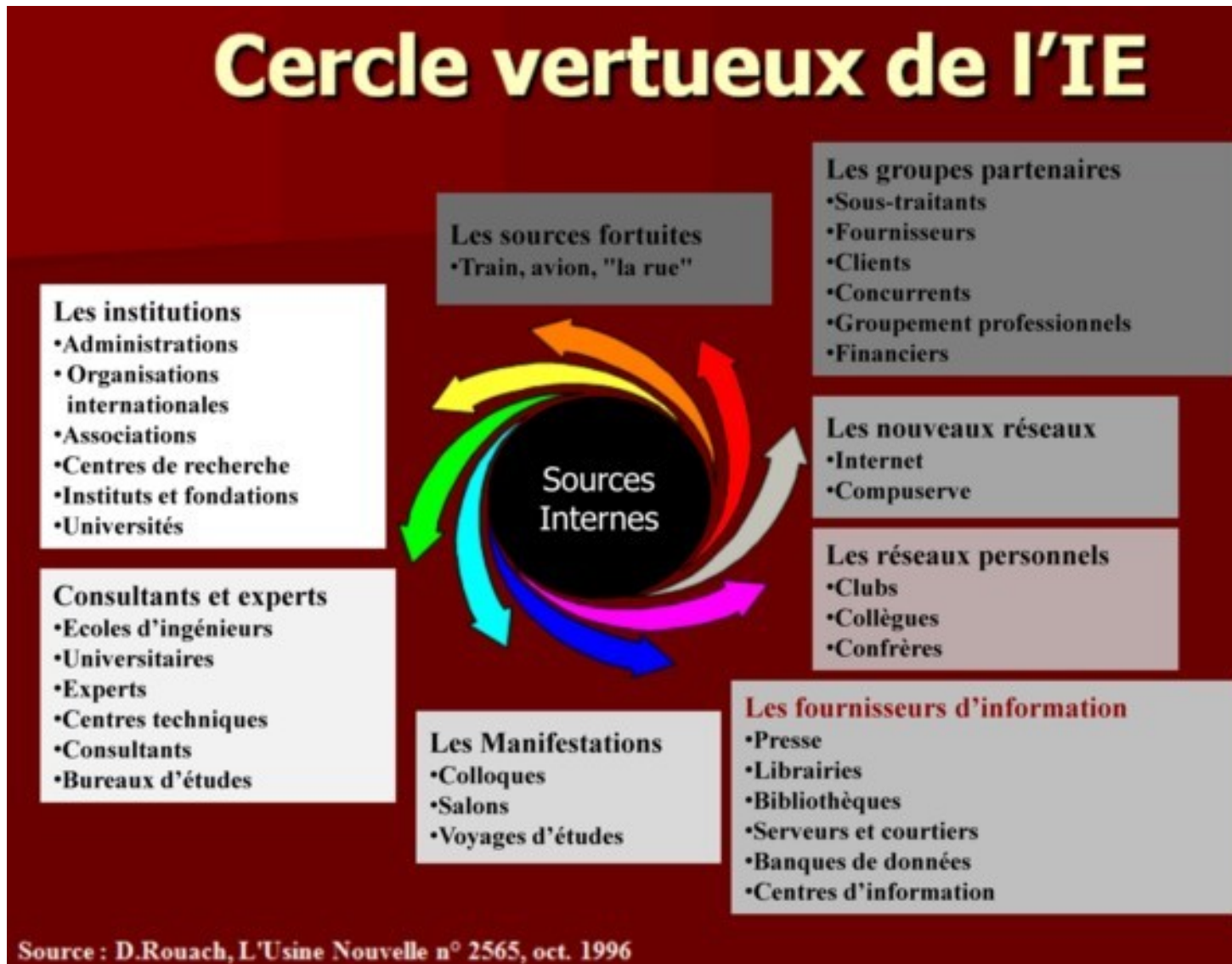
**Infiltration.** L'offre de détection de fuites sur les réseaux tend à adopter diverses approches techniques, conditionnées par les législations locales. Les services proposés en France, notamment par **Bertin IT**, **CybelAngel**, se concentrent sur des rapports d'incidents issus d'une indexation du web clandestin (*crawling*). **Aleph-Networks** met, lui, à disposition de ses clients un moteur de recherche dédié au darknet, baptisé *GM Search Dark*.

Ces prestataires seront scrutés par le **Pôle judiciaire de la Gendarmerie nationale (PJGN)**, qui a lancé début février un appel d'offres pour se doter d'outils de recherche sur le darknet.

Paris veut rattraper son retard : ce secteur est déjà très développé aux Etats-Unis et en Israël, où des leaders tels que **Flashpoint**, **Sixgill**, **Kela Israeli Intelligence** ([@IOLn°765](#)), etc, infiltrent les forums du *Darknet*. ●

# OÙ TROUVER L'INFORMATION

## Cercle vertueux de l'IE



# ***LA MAÎTRISE DE L'INFORMATION***



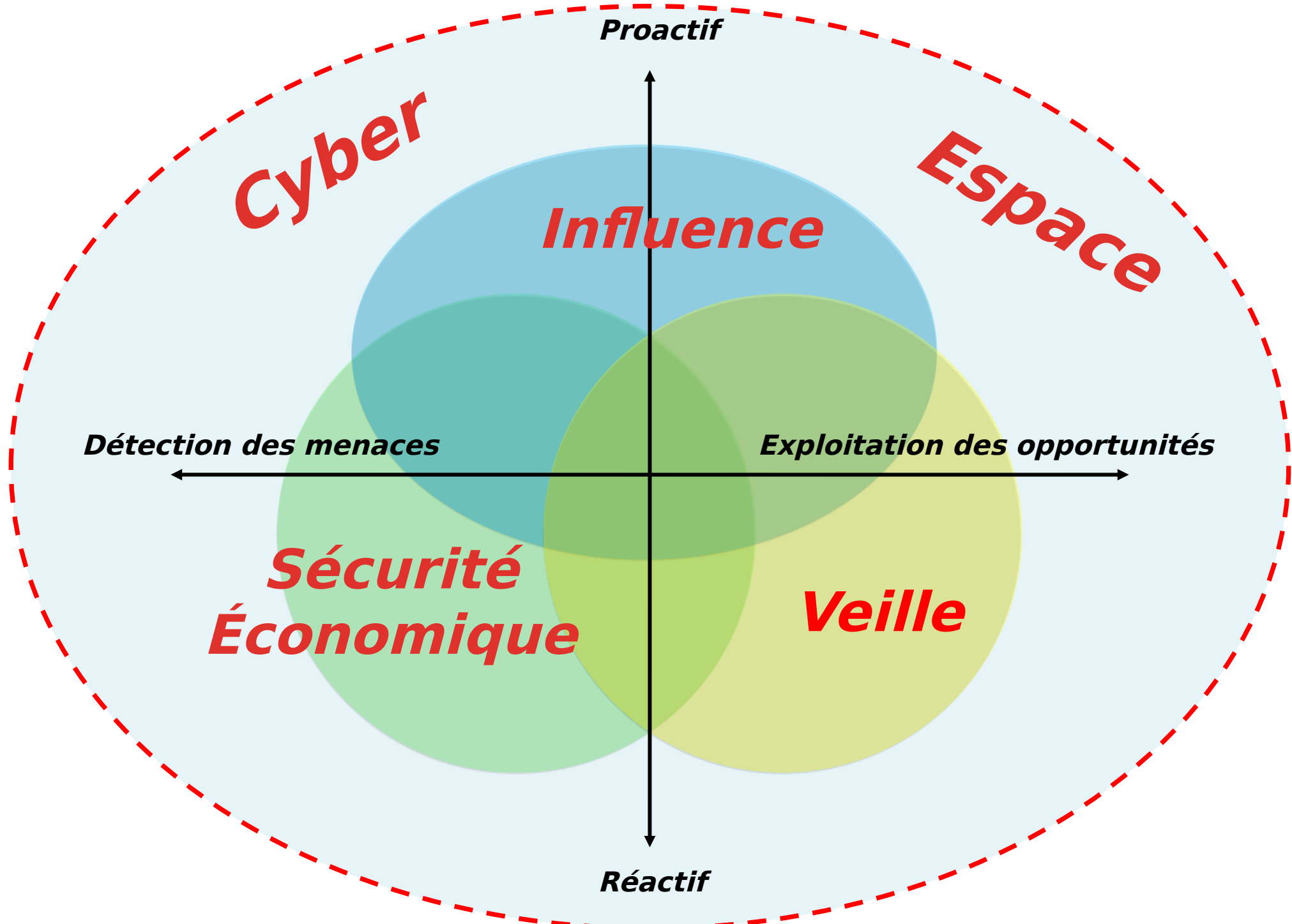
Avec la numérisation, ***95% des informations existantes*** peuvent être trouvées à travers des ***sources ouvertes humaines ou techniques*** :

- sa maîtrise requiert le contrôle de l'ensemble du processus d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information existante et disponible ;
- sa validation de l'identité numérique de l'émetteur et du récepteur permet de qualifier et d'évaluer les sources ;
- chaque étape requiert l'utilisation d'outils modernes adaptés et performants.

# ***LE TRIPTYQUE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE***



# ***DIAGRAMME SYNTHÉTIQUE DE L'IE***



# DIAGRAMME SYNTHÉTIQUE DE L'IE

**LES ENTREPRISES JUGENT  
IMPORTANTE OU  
TRÈS IMPORTANTE :**

83,3%

**VEILLE**

71,5%

**SÉCURITÉ**

65,9 %

**INFLUENCE**

**LES 4 PRINCIPALES FINALITÉS DE L'IE**



Anticiper les enjeux  
pour mieux définir  
sa stratégie

80,6%

Être à l'écoute  
de ses clients

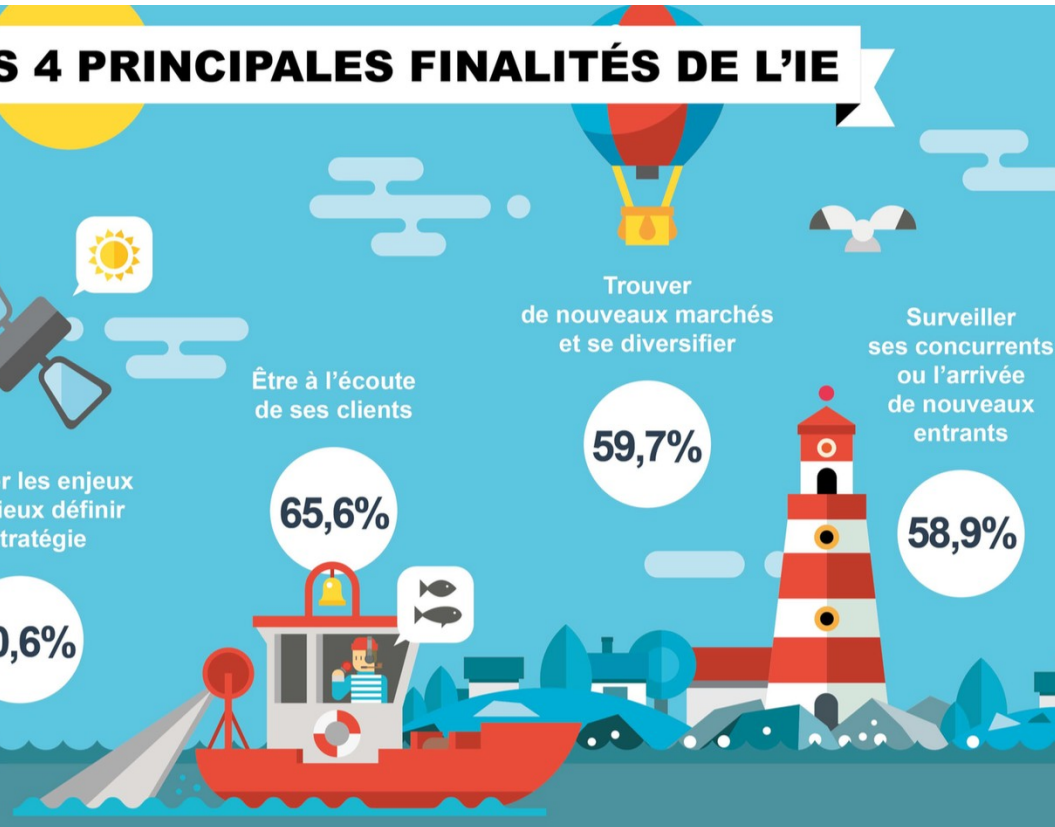
65,6%

Trouver  
de nouveaux marchés  
et se diversifier

59,7%

Surveiller  
ses concurrents  
ou l'arrivée  
de nouveaux  
entrants

58,9%



# ***LE TRIPTYQUE DE L'IE***



L'IE concerne :

- la recherche ;
- la collecte ;
- l'analyse ;
- la valorisation ;
- la redistribution

de l'information stratégique utile aux décideurs et aux exécutifs (public et privé)

au moment où ils en ont besoin.

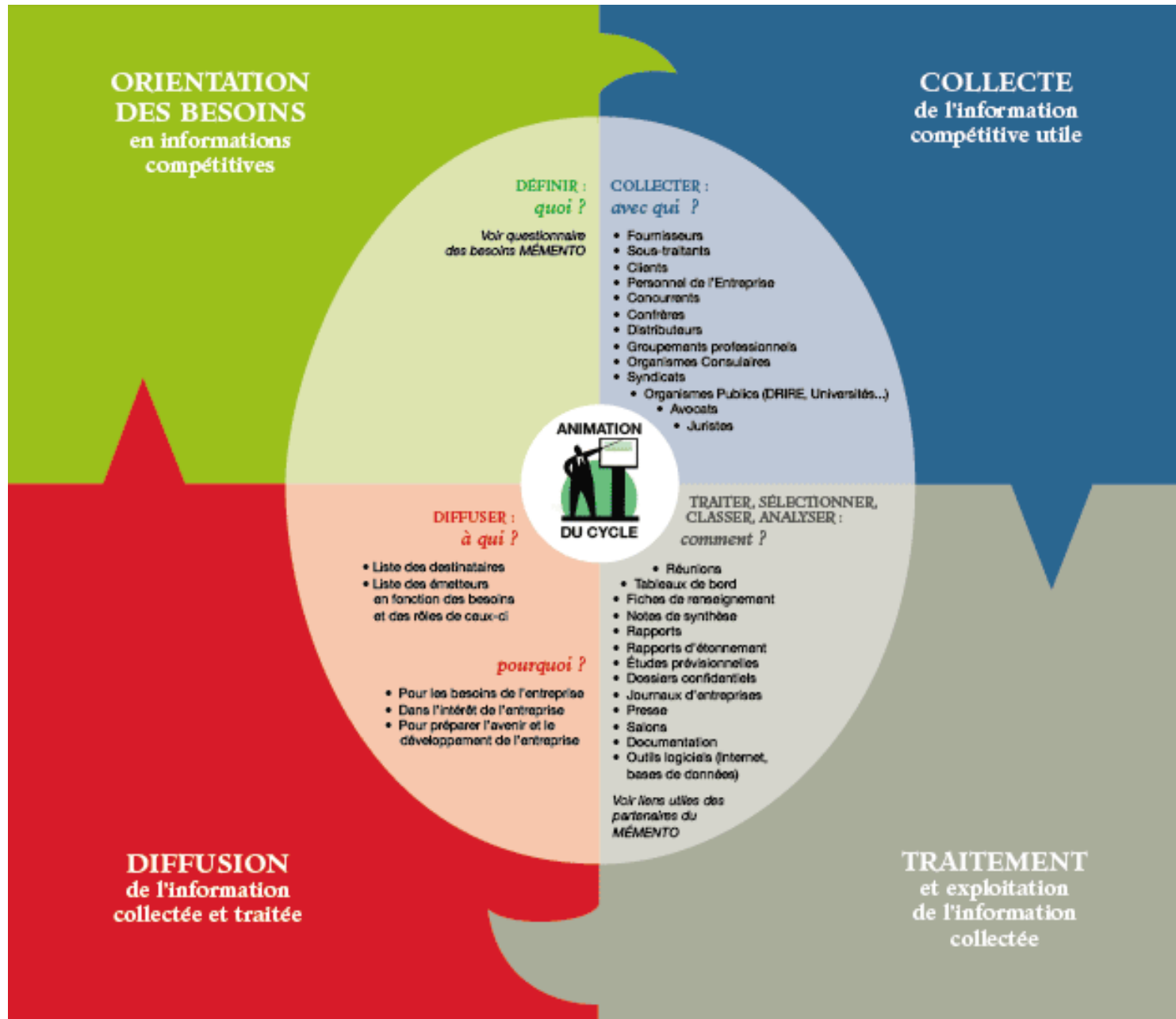
# *VEILLE & RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE*



# DIFFÉRENCES ENTRE RECHERCHE D'INFORMATIONS & VEILLE INFO

| verticale   | démarche  | horizontale   |
|---|---|---|
| répondre à un besoin précis   | objectif  | surveillance d'un secteur   |
| moteur de recherche<br>mots-clés  | outils  | services web 2.0  |
| aléatoire   | point de départ   | sources   |
|   | itération   | structurée  |
| <br>information et stratégie |  | <br>anticipation<br>organisation<br>prévision |
| à chaque recherche  | évaluation des sources  | au début  |
| au moment où j'en ai besoin   | quand   | anticipation et planification   |
| brève mais intense  | durée   | courte mais régulière   |
| ponctuelle  | fréquence   | hebdomadaire - quotidienne  |
| immédiate   | exploitation  | différée  |

# LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT



# L'ÉLARGISSEMENT DU CHAMP DE LA VEILLE



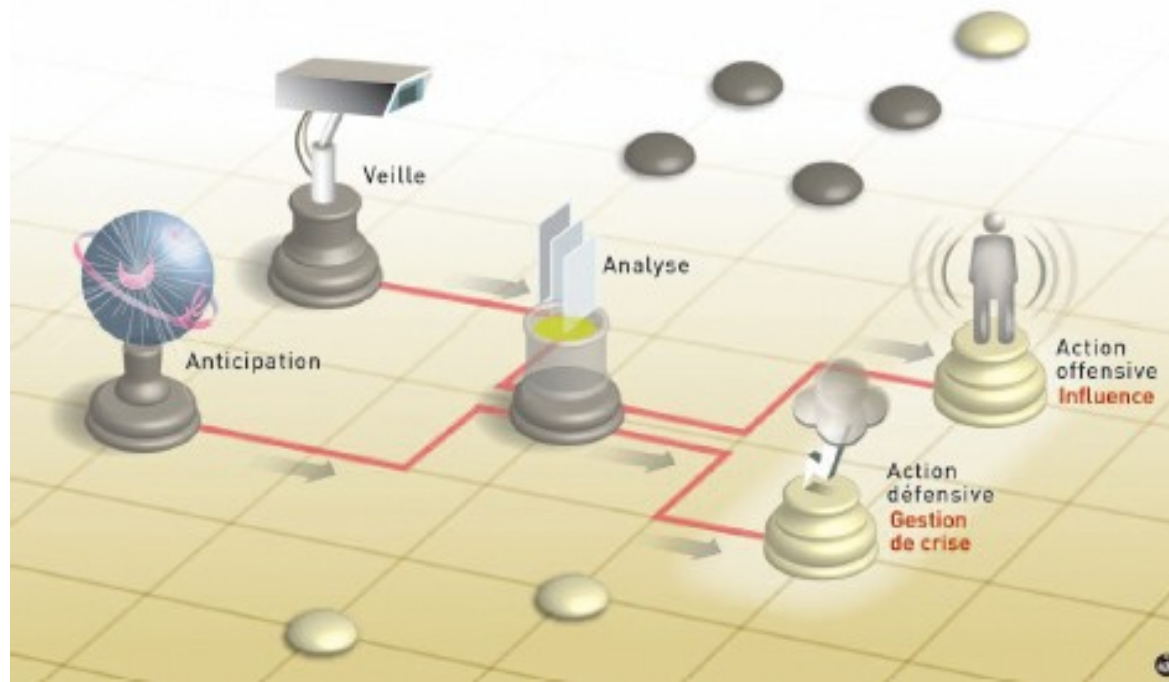
Si la **Veille** est pratiquée par l'entreprise, il est néanmoins devenu indispensable de l'élargir pour prendre en compte l'ensemble des parties prenantes directes et indirectes auxquelles les entreprises sont dorénavant confrontées.

Généralement, la **Veille** se décompose en trois domaines principaux, que l'on regroupe sous le vocable de Veille stratégique :

- la **Veille Concurrentielle** ;
- la **Veille Technologique** ;
- la **Veille Produit**.

Aujourd'hui, une veille pertinente doit prendre en compte toutes les dimensions d'activité de l'entreprise, notamment les veilles **stratégique, concurrentielle, commerciale, produit, technologique, réglementaire, normative, brevet, géopolitique, sociétale**, etc.

# VEILLE ET RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE

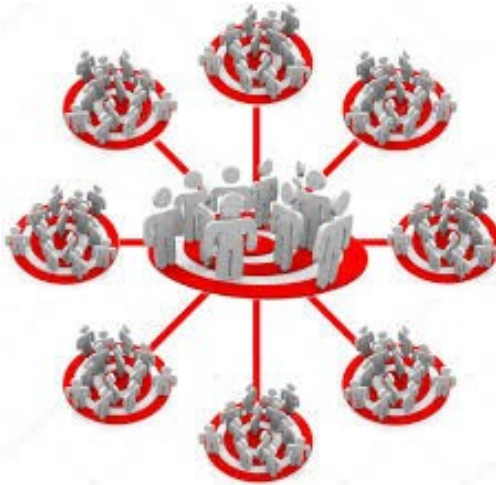


Une **recherche du renseignement économique** et une **veille** sur l'évolution des données utiles pour toutes les fonctions de l'entreprise et de son environnement doivent être menées de concert.

Ces actions, à réaliser en interne ou via le recours à des sous-traitants spécialisés, reposent essentiellement sur une capacité d'analyse et de synthèse.

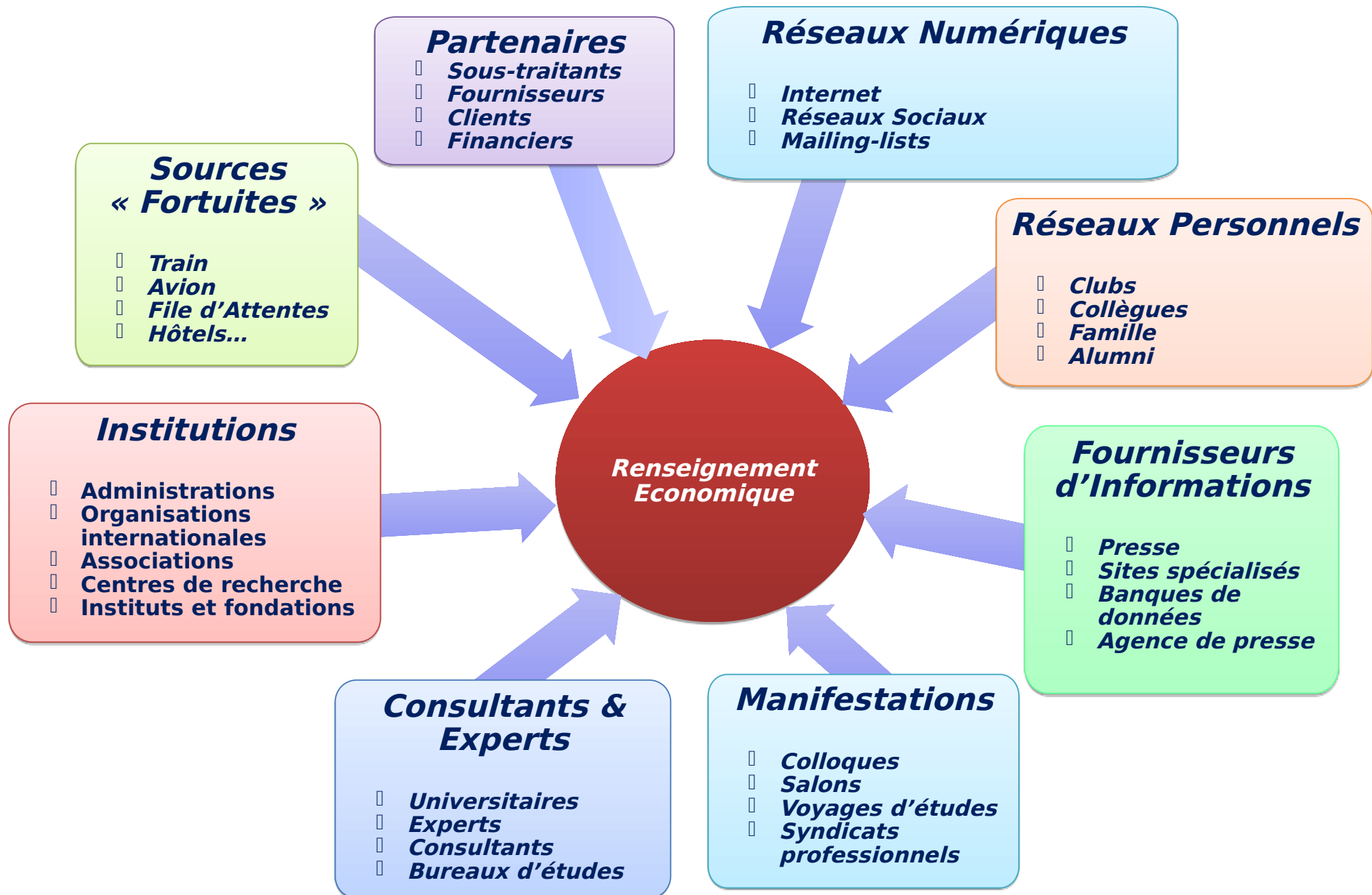


# ***CIBLES ET CARACTÉRISTIQUES DE LA VEILLE***



- Les cibles visées de la veille : les **Adversaires Non Concurrents (ANC)** telles que les ONG par exemple (EdF et Greenpeace...)
- La veille : surveiller pour agir et non pour accumuler des monographies...
- Une étude de veille n'est pas une revue de presse !
- La veille doit donc proposer (ou au moins suggérer) des pistes d'action.

# LES SOURCES DE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE



# *LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE QUOTIDIENNE*



# LE DIAGNOSTIC



Constat d'une passivité certaine face aux tentatives de prise de contrôle des entreprises par des fonds étrangers qui appuient la stratégie de puissance de leur pays (USA, Chine, ...).

La vulnérabilité des systèmes d'information.

L'insuffisante protection du secret économique.

Le manque de vigilance face à l'instrumentalisation étrangère des procédures judiciaires.

Un long manque de prise de conscience de la réalité de l'espionnage industriel.

# ***EXEMPLE D'INSTRUMENTALISATION JUDICIAIRE***



**BNP PARIBAS**



**Volkswagen**



**Deutsche Bank**

**ALSTOM**



En 2012, les recettes de l'État fédéral américain s'élevaient à 2469 milliards de \$.

La BNP a été condamnée à payer 8,9 milliards de \$.

Volkswagen paiera 22 milliards de \$.

Deutsche Bank devrait payer 14 milliards de \$.

Alstom 772 millions de \$.

Crédit Agricole 700 millions de \$.

# ***EXEMPLE D'INSTRUMENTALISATION JUDICIAIRE***



Après plusieurs semaines de tractations en coulisse, le président français a pris publiquement position et souligné que son « *devoir* » était de pointer les risques de « *sanctions totalement disproportionnées, injustes* » qui menacent la BNP outre-atlantique.

« *La tradition aux États-Unis est que le président ne se mêle pas des affaires de justice* » a déclaré le président américain au terme d'une réunion du G7.

« *Je respecte la décision américaine, mais en même temps (...) rien ne doit compromettre le partenariat entre la France et les USA, car nous sommes engagés dans d'autres discussions et nous attendons la réciprocité* » a déclaré F. Hollande à Bruxelles.

# ***EXEMPLE D'INSTRUMENTALISATION JUDICIAIRE***



**LafargeHolcim**

10/2022 Lafarge, qui a fusionné avec le suisse Holcim en 2015, a conclu un accord avec le DoD américain. Le cimentier français, et donc Holcim qui déclare qu'il «soutient l'accord » dans un communiqué, a accepté de plaider coupable du chef d'accusation de «complot en vue de fournir un soutien matériel à des organisations terroristes étrangères désignées en Syrie entre août 2013 et octobre 2014 ». Durant cette période, Lafarge a payé des groupes armés liés à l'État islamique pour permettre à sa cimenterie en Syrie de continuer à fonctionner. Holcim va donc régler une amende de 777,78 millions de dollars à la justice américaine.

Après avoir pris le contrôle de Lafarge, Holcim avait lancé une enquête interne sur les activités en Syrie de la filiale locale du cimentier français. Menée par le cabinet Baker McKenzie, elle avait conclu que Lafarge avait versé environ 5,6 millions de dollars à diverses factions armées, dont certaines liées à l'organisation État islamique.

# EXEMPLE D'INSTRUMENTALISATION JUDICIAIRE

**JEAN BOUSTANI**  
AVEC ERWAN SEZNEC

## LE TRAQUENARD

Affaires africaines : celui qui  
n'aurait jamais dû parler témoigne



FRÉDÉRIC PIERUCCI  
avec Matthieu Aron

## LE PIÈGE AMÉRICAIN

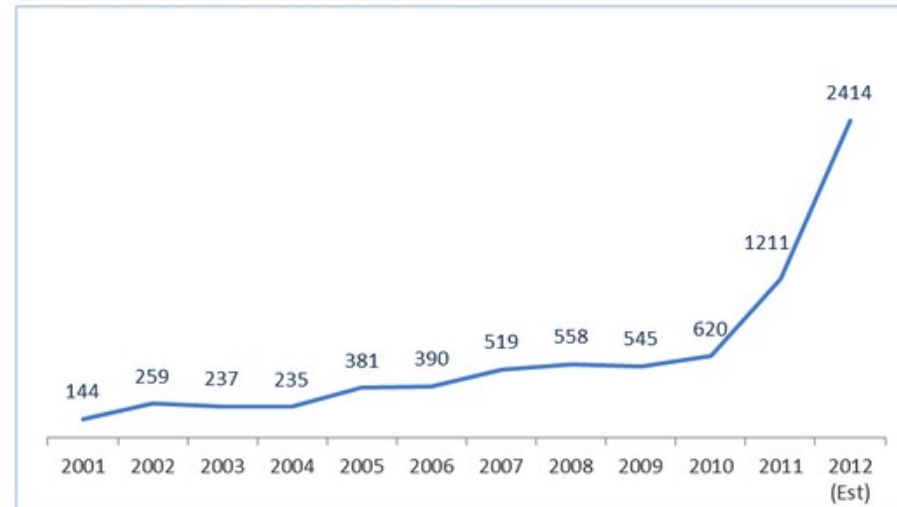
L'OTAGE DE LA PLUS GRANDE  
ENTREPRISE DE DÉSTABILISATION  
ÉCONOMIQUE TÉMOIGNE

JCLattès



# LES « PATENT TROLLS »

Patent Lawsuits Involving NPEs Over Time

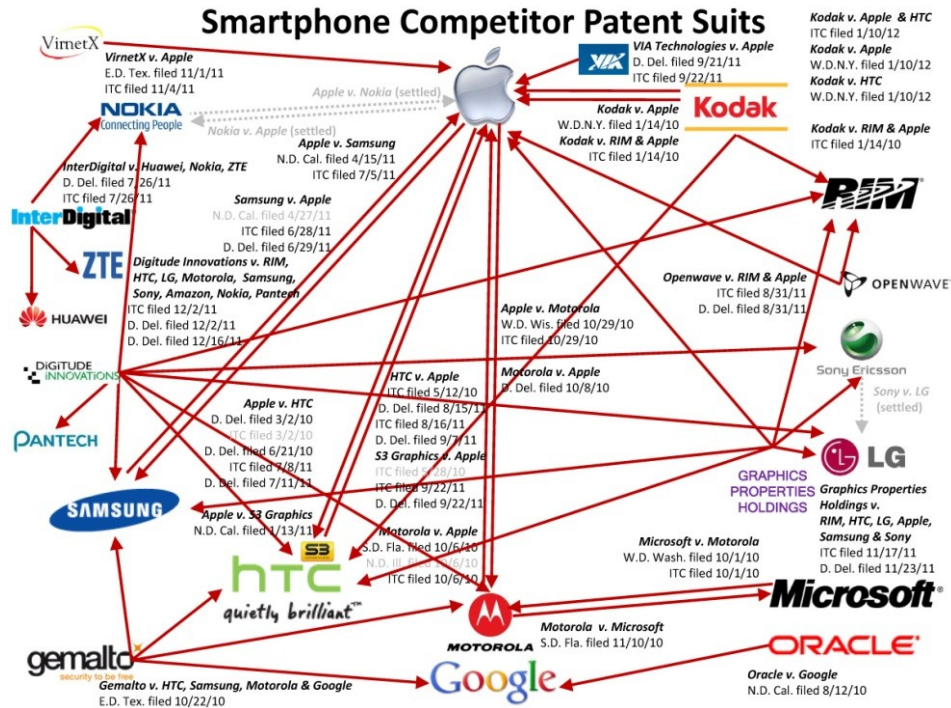


Source: PatentFreedom © 2012. Data captured as of July 13, 2012.

La dénomination **patent troll** désigne les entreprises qui intentent de multiples procès pour violation de brevet. Ce type de société est plus communément qualifié de *Non Practicing Entity* (NPE) (« personne morale sans activité ») car leur principale caractéristique est de ne produire aucun bien ni service.

La société acquiert un ou plusieurs brevets qu'elle n'exploite pas elle-même. Elle cherche ensuite à contracter des licences d'exploitations de ses titres de propriété auprès des entreprises produisant les biens ou les services, en les menaçant d'une assignation devant un tribunal pour contrefaçon des dits brevets. Cette action est souvent basée sur des brevets litigieux dont la solidité juridique laisse à désirer. Ainsi, une majeure partie des contentieux impliquant des **patent trolls** ont pour fondement des brevets portant sur des logiciels ou des *business methods*.

# LES « PATENT TROLLS »



- En août 2015, l'Office américain des brevets (USPTO) a annulé l'un des brevets phares d'**Apple**, à la demande du coréen **Samsung**.
- En septembre 2011, la compagnie **Innovatio IP Ventures**, a intenté six procès à des propriétaires d'hôtels de grandes chaînes pour "violation de brevet". Elle a réclamé entre 2 300 et 5 000 dollars pour chaque hôtel. En cause : l'utilisation du WiFi par les clients, dont la technologie fait appel à 31 brevets que détient Innovatio.
- En 2006, la société américaine **RIM**, productrice des Blackberrys, s'est trouvée contrainte de verser 612,5 millions de dollars afin d'éviter de se trouver entraînée dans un coûteux contentieux de contrefaçon de brevets aux États-Unis.

# L'INFLUENCE



# ***PREMIÈRE APPROCHE DE L'INFLUENCE***



## ***L'influence vise à :***

- modifier les attitudes, croyances, opinions et comportements d'un individu ou d'un groupe sans recours à la contrainte ou la coercition ;
- amener les autres à désirer ce que l'on veut soi-même, sans utiliser de contrainte ou de récompense.

## ***L'influence s'exerce à travers des stratégies visant à :***

- susciter l'imitation d'un modèle ;
- persuader par une rhétorique efficace ;
- organiser la coopération d'acteurs en vue d'agir sur l'opinion d'un public cible.



# NOTIONS PROCHES DE L'INFLUENCE



*Subversion* : Action de bouleverser, de détruire les institutions, les principes, de renverser l'ordre établi.

*Corruption* : Action de changer l'état naturel d'une chose en la rendant mauvaise, généralement par décomposition.

*Manipulation* : Manœuvre occulte ou suspecte visant à fausser la réalité. Manœuvre par laquelle on influence à son insu un individu, une collectivité (le plus souvent en recourant à des moyens de pression tels que les mass media).

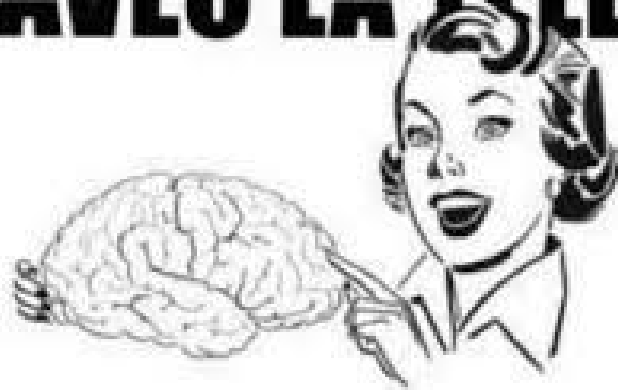
*Déstabilisation* : fait de rendre instable.

*Persuader* : Amener (quelqu'un) à être convaincu (de quelque chose) par une argumentation logique ou faisant appel aux sentiments.

# NOTIONS PROCHES DE L'INFLUENCE



**TOUS LES JOURS  
JE LAVE MON CERVEAU  
AVEC LA TELE**



MANIPULATION

FEAR GUILT

HYPE MORALISM

*Information* : Action d'une ou plusieurs personnes qui font savoir quelque chose, qui renseignent sur quelqu'un, sur quelque chose.

-> L'information est un besoin naturel et préalable à l'action.

*Désinformation* : communiquer sciemment de l'information fausse destinée à tromper. Volkoff : La désinformation est une manipulation de l'opinion publique, à des fins politiques, avec une information traitée par des moyens détournés.

*Propagande* : Action psychologique qui met en œuvre tous les moyens d'information pour propager une doctrine, créer un mouvement d'opinion et susciter une décision.

# L'INFLUENCE

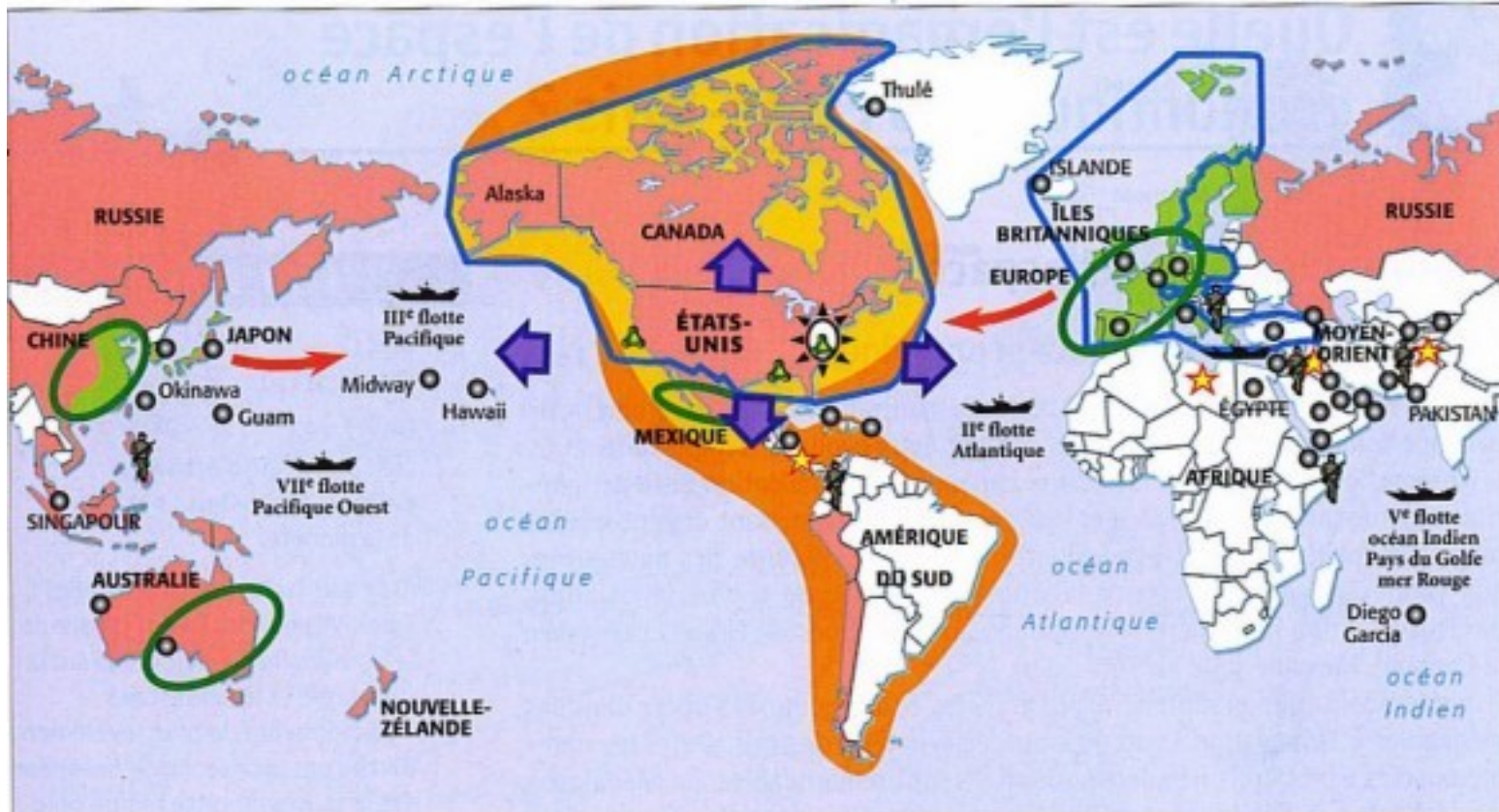


L'influence traduit une certaine volonté impérialiste, voire hégémonique.

L'hégémonie est un mot d'origine grecque dérivé du mot *hêgemôn* (*ἡγεμών*, « *commandant en chef* »). Hégémon est ordinairement appliqué à l'Antiquité grecque et à la période des Printemps et Automnes de l'histoire de la Chine.

Dans le langage courant, l'hégémonie est une domination sans partage. Celui ou celle qui l'exerce peut être qualifié d'« hégémon(e). »





**les États-Unis constituent la seule superpuissance mondiale...**

**... qui a néanmoins ses limites**

**une puissance aux multiples facettes**

**1- une domination économique certaine**

- centres mondiaux de technologie, souvent sièges des plus grandes firmes et multinationales américaines
- principaux foyers d'implantation des firmes et multinationales américaines

**2- un pouvoir politico-militaire omniprésent et omnipotent**

- Washington : un centre décisionnel planétaire
- pays membres de l'OTAN
- interventions ponctuelles lors de la dernière décennie

**3- une hégémonie culturelle**

- diffusion de l'American Way of Life

**des alliances favorisent cette puissance**

**1- une politique économique habile basée sur le partenariat**

- pays membres de l'ALENA
- et future ZLEA
- pays membres de l'APEC

**2- un déploiement militaire planétaire**

- bases disséminées sur l'ensemble du monde
- flottes maritimes permanentes

**1- au niveau économique**

- des concurrents de plus en plus dangereux
- importations qui créent un déficit commercial

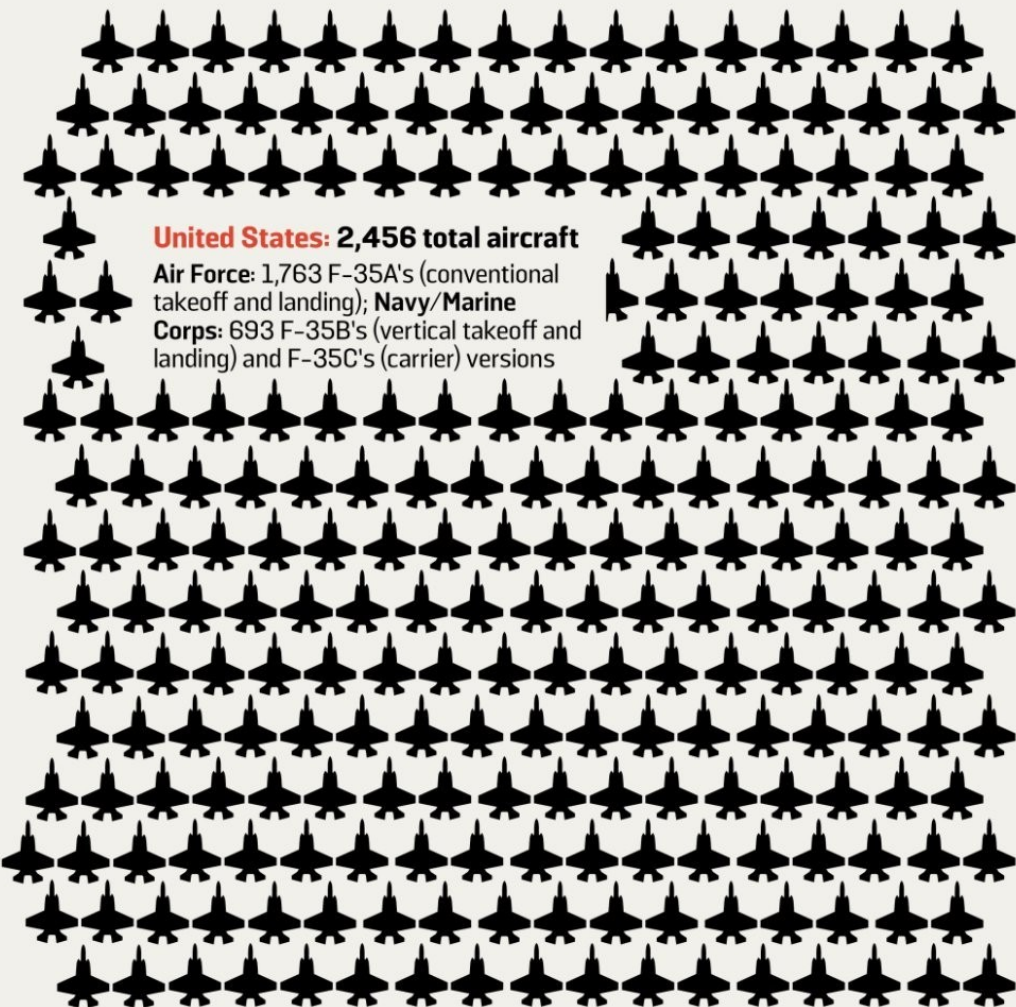
**2- au niveau politique et culturel**

- affirmation de plus en plus violente des cultures identitaires en réponse à l'hégémonie culturelle et politique des États-Unis

# L'INFLUENCE

## Who Is Buying F-35s?

The global fighter jet program has grown to eight partner nations and six foreign military sales customers since its inception.



**Japan: 147 total** (105 F-35A's and 42 F-35B's)



**United Kingdom: 138 F-35B's**



**Australia: 100 F-35A's**



**Italy: 90 total** (60 F-35A's and 30 F-35B's)



**Canada: 88 F-35A's**



**Norway: 52 F-35A's**



**Israel: 50 F-35A's**



**Netherlands: 46 F-35A's**



**S. Korea: 40 F-35A's**



**Belgium: 34 F-35A's**



**Poland: 32 F-35A's**



**Denmark: 27 F-35A's**



**Singapore: 4 F-35B's**



ONE ICON = 10 PLANES

✦ INTERNATIONAL PARTNERS

✦ FOREIGN MILITARY SALES CUSTOMERS

SOURCE: LOCKHEED MARTIN

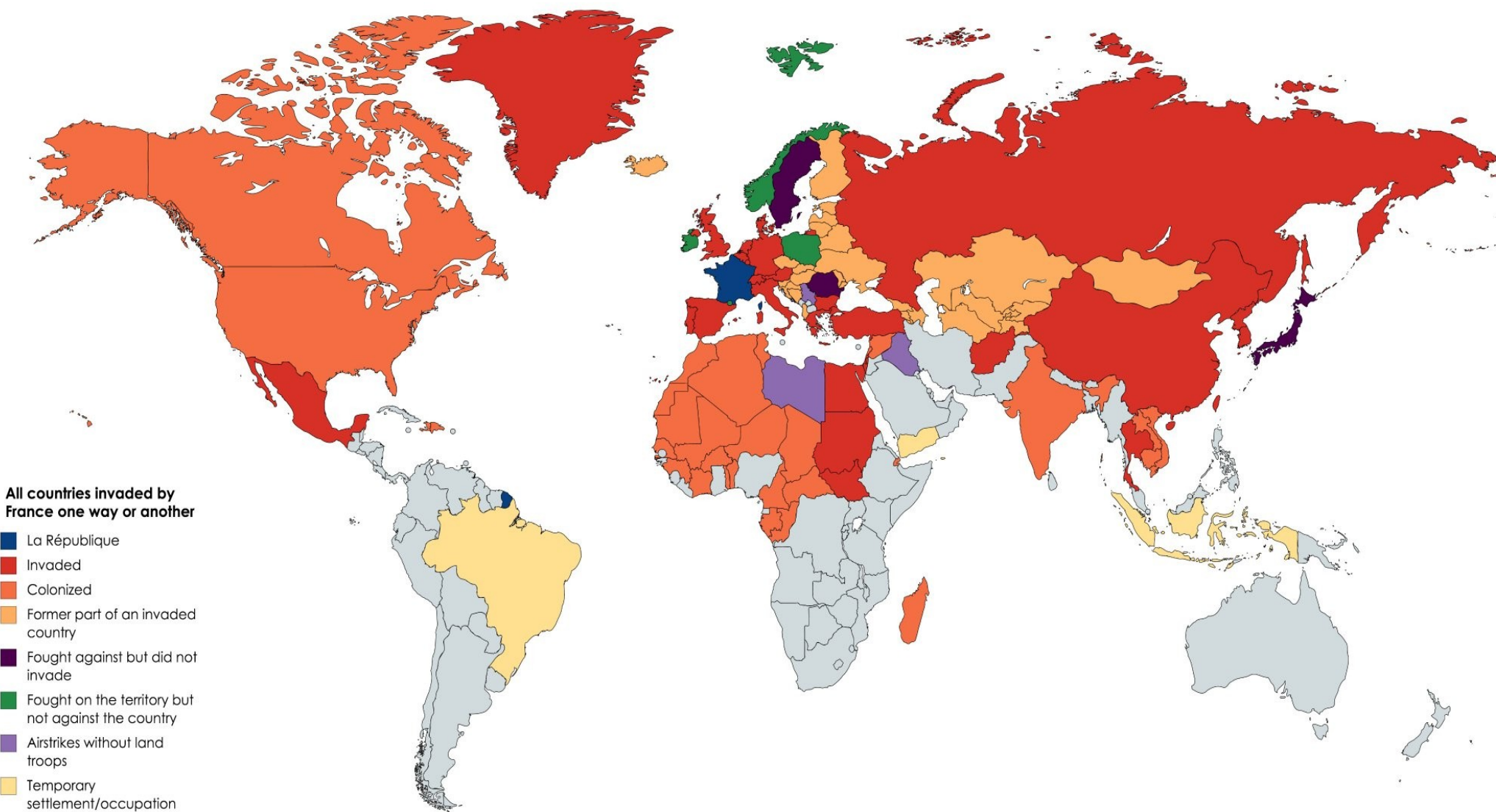
# L'INFLUENCE



## 1 La francophonie

Le français est la neuvième langue parlée au monde (220 millions de lecteurs) et la deuxième langue étrangère enseignée (avec 116 millions de personnes qui apprennent cette langue). Il y a 55 pays ou régions dans le monde où l'on parle français.

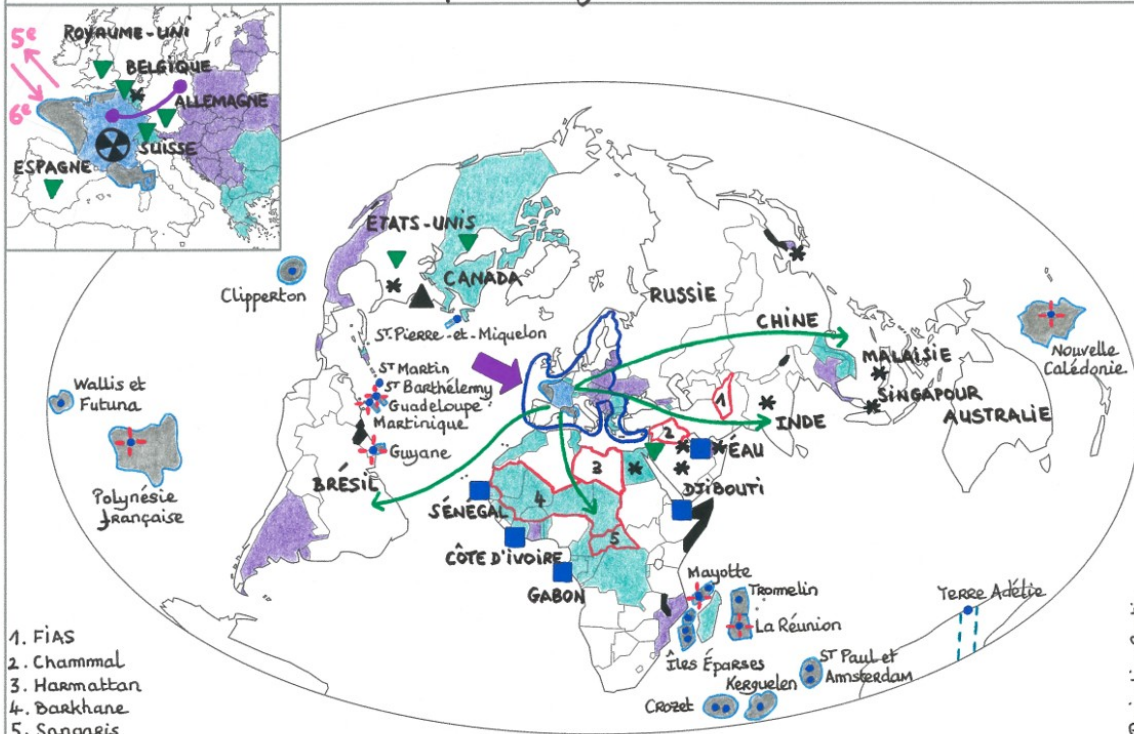
# L'INFLUENCE



**All countries invaded by France one way or another**

- La République
- Invaded
- Colonized
- Former part of an invaded country
- Fought against but did not invade
- Fought on the territory but not against the country
- Airstrikes without land troops
- Temporary settlement/occupation

# Les leviers de la puissance française dans le monde



## 1. Le territoire de la France lui assure une présence globale et la 2<sup>e</sup> ZEE au monde

- France métropolitaine
- Territoire de l'Union européenne dont la France est un membre fondateur
- Les Outre-mer: DROM, COM et TOM
- ZEE de la France: 10,8 millions de km<sup>2</sup>

## 2. La France dispose de leviers politico-militaires importants (hard power)

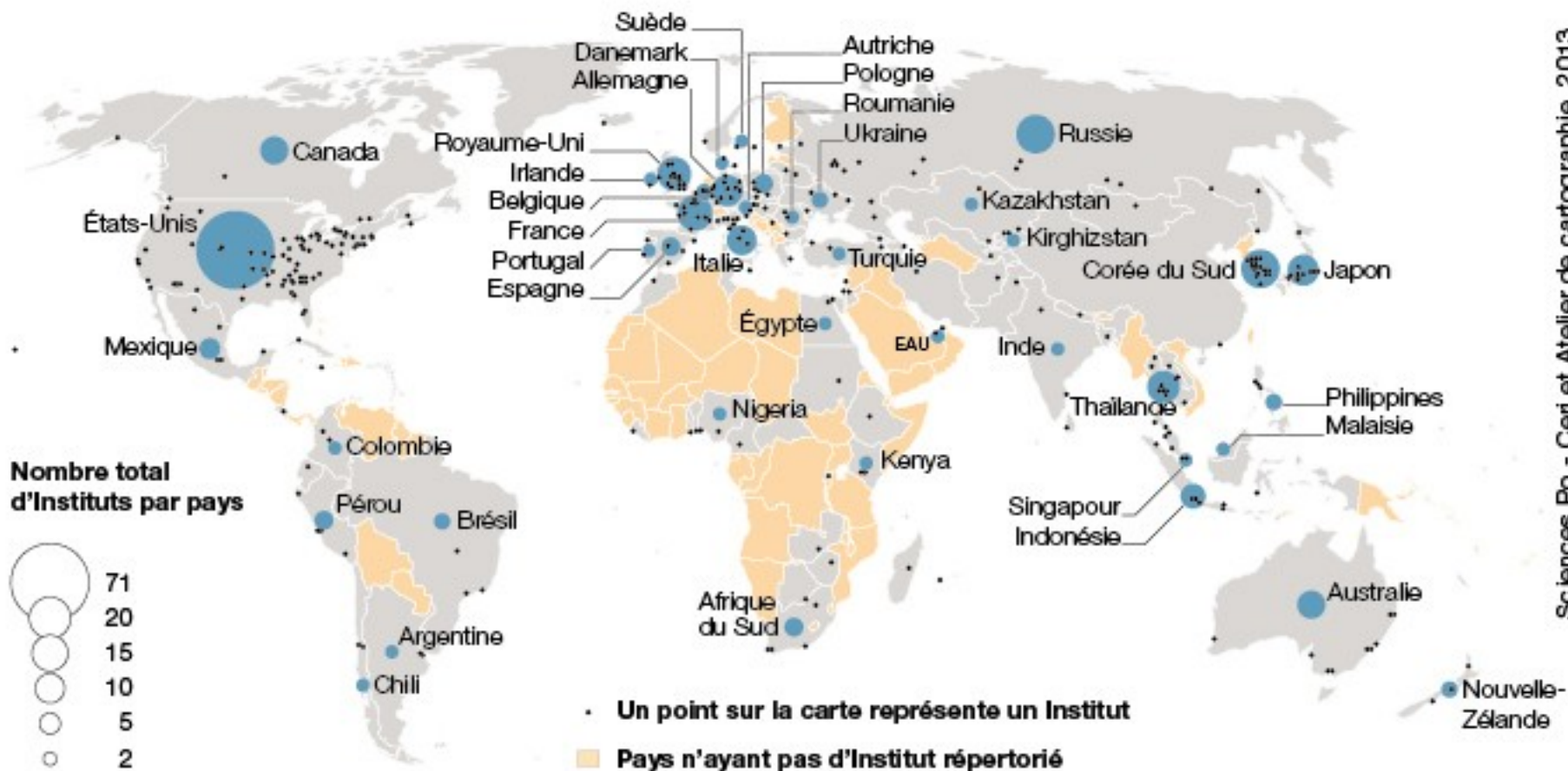
- Membre permanent du Conseil de sécurité de l'ONU
- Puissance nucléaire
- Forces de souveraineté
- Bases militaires permanentes de l'armée française à l'étranger
- Interventions extérieures (OPEX) de la France depuis 2000

## 3. Le rayonnement de la France passe aussi par son poids économique et son soft power

- Le couple franco-allemand, un pilier de la construction européenne
- Les 10 premiers clients de la France pour les exportations d'armes (2010 - 2019)
- Pays membres de l'OIF: organisation internationale de la francophonie
- Membres associés et États observateurs de l'OIF
- Pays sans représentation diplomatique française
- La première destination touristique au monde (+90 millions en 2019)
- 5<sup>e</sup> exportateur mondial (2019)
- 6<sup>e</sup> importateur mondial (2019)
- Pays où sont installés plus de 50 000 français
- Aide publique au développement: le 5<sup>e</sup> donateur mondial (10,9 Md€ en 2019)

# L'INFLUENCE

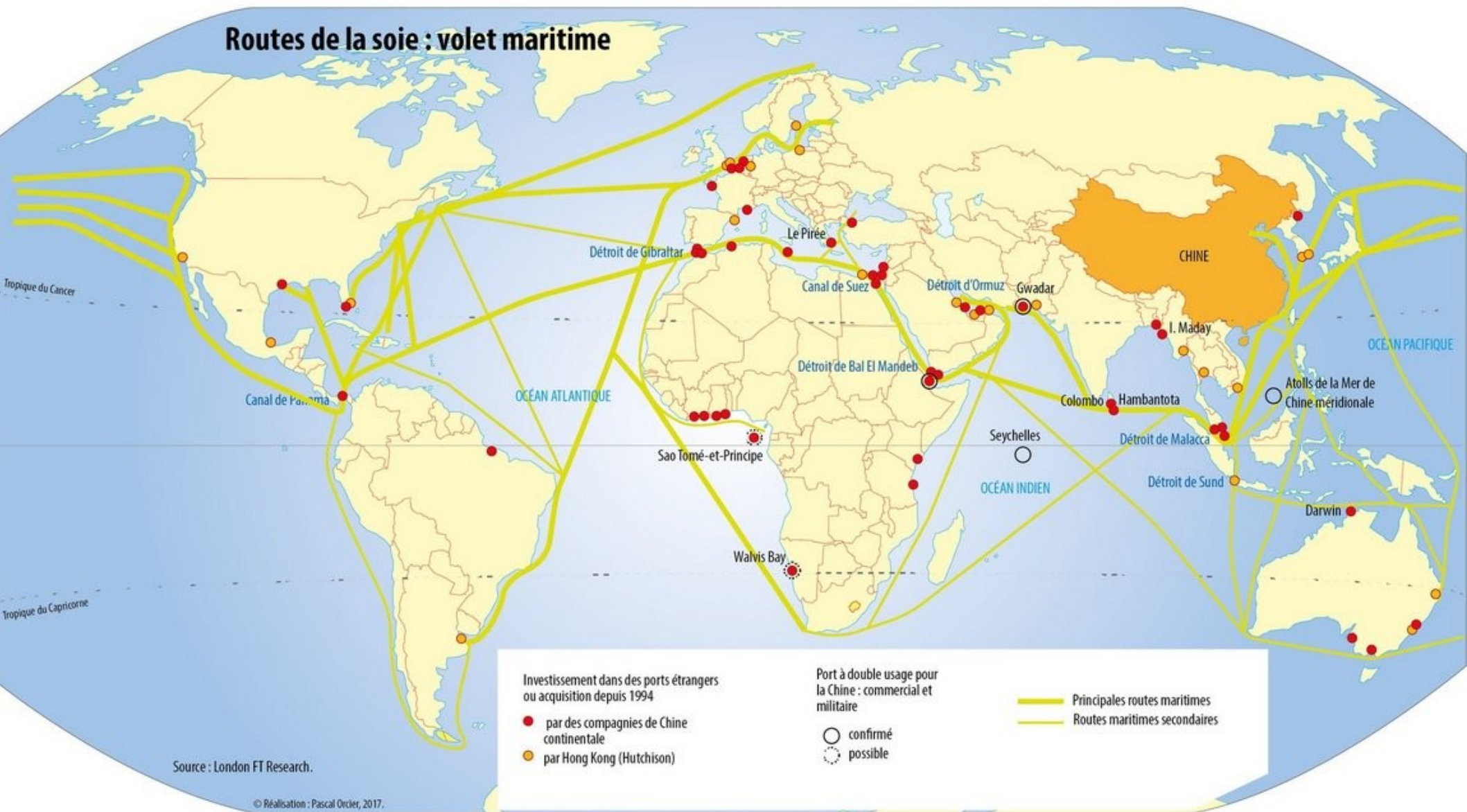
## Les Instituts Confucius dans le monde, 2011



Source : Hanban (Bureau de promotion internationale de la langue chinoise), siège national de l'Institut Confucius

# L'INFLUENCE

## Routes de la soie : volet maritime



# L'INFLUENCE

## Les routes de la Soie en Eurasie

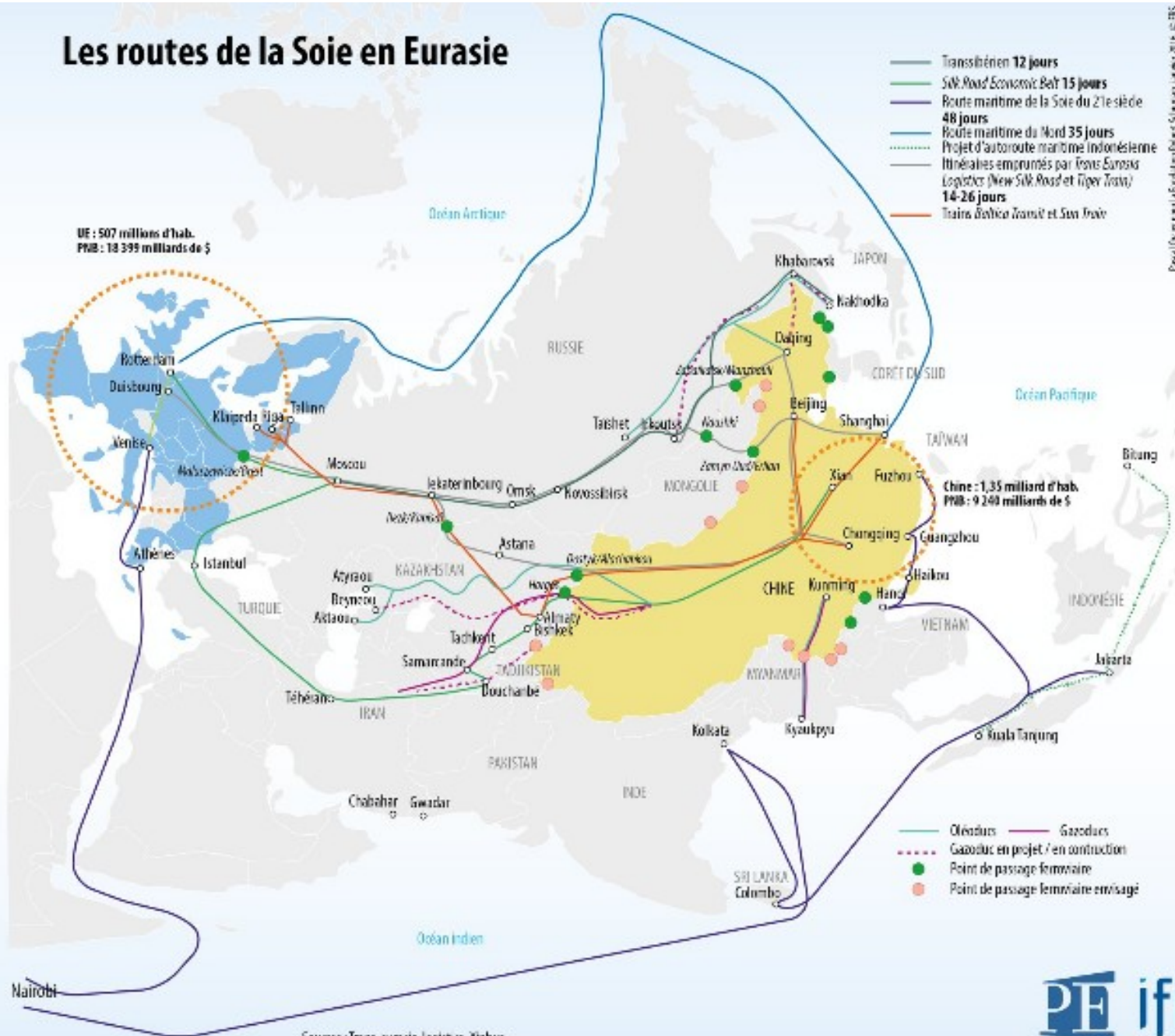
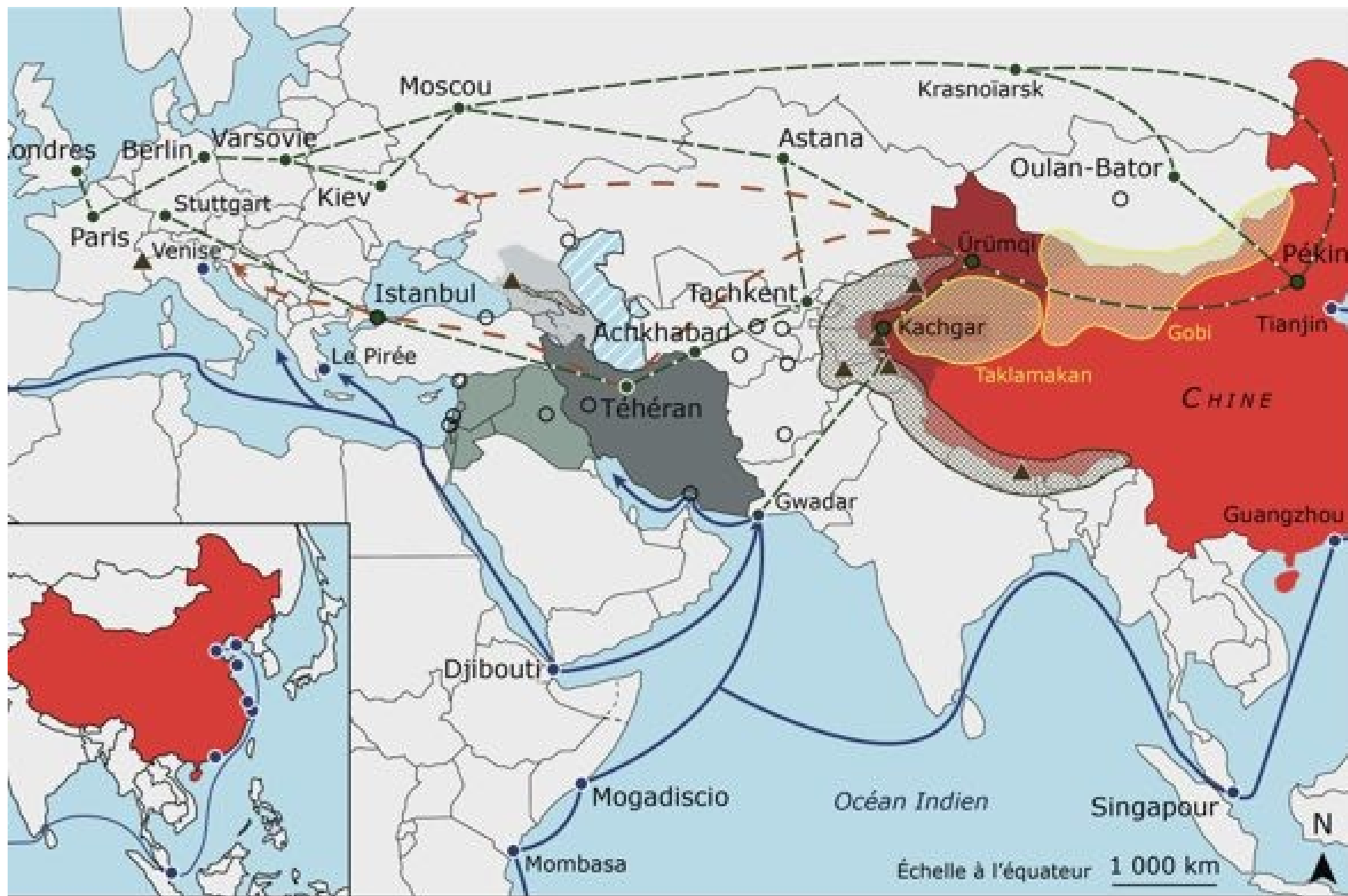


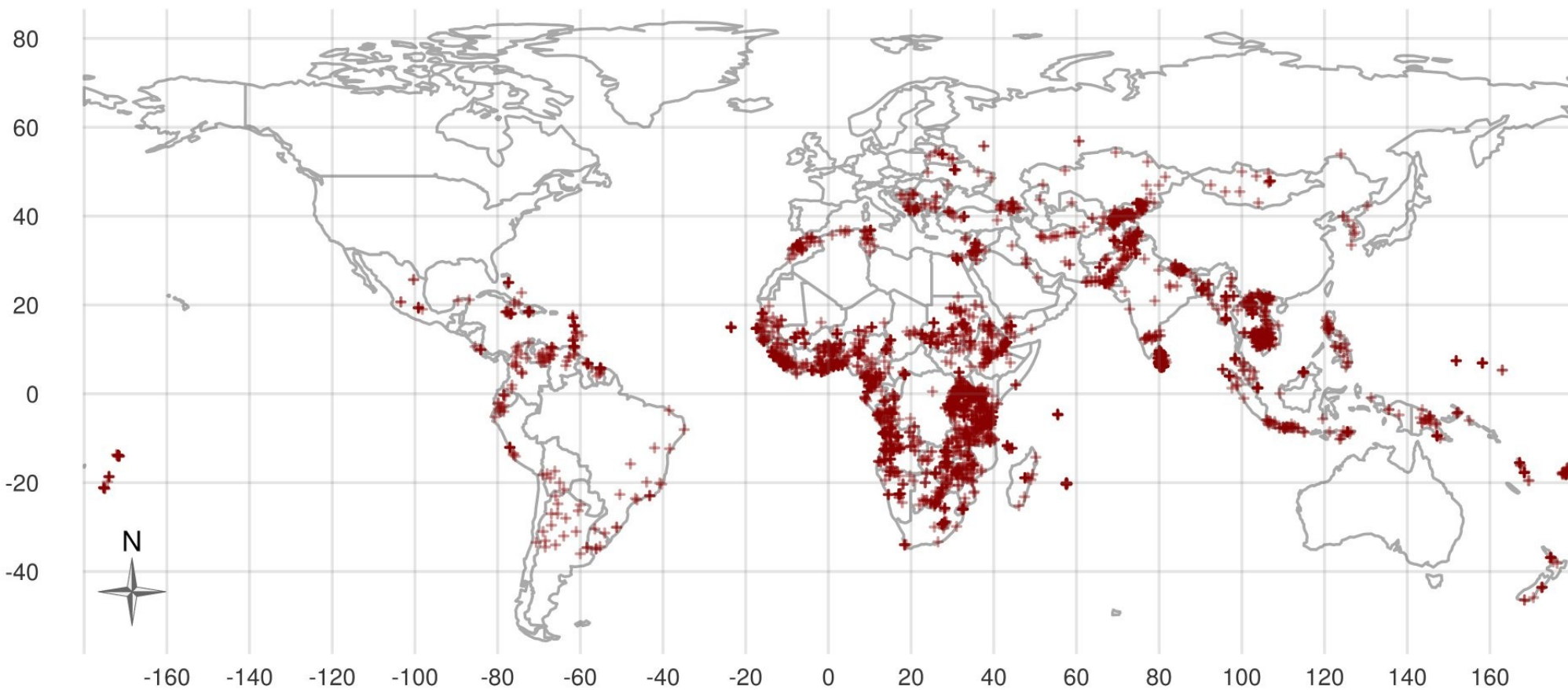
Photo: Onir pour l'Evolution/Euros Summa, janvier 2016, © IFRI.



# L'INFLUENCE



# L'INFLUENCE



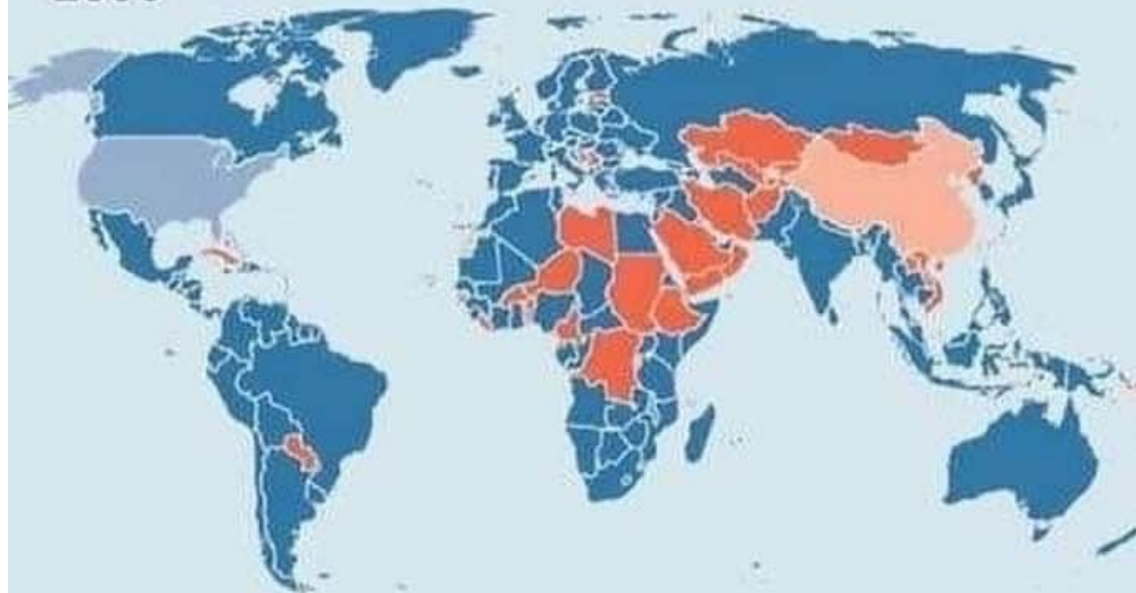
Importance des projets chinois d'aide au développement dans le monde

■ United States

■ China

■ No data

2000†



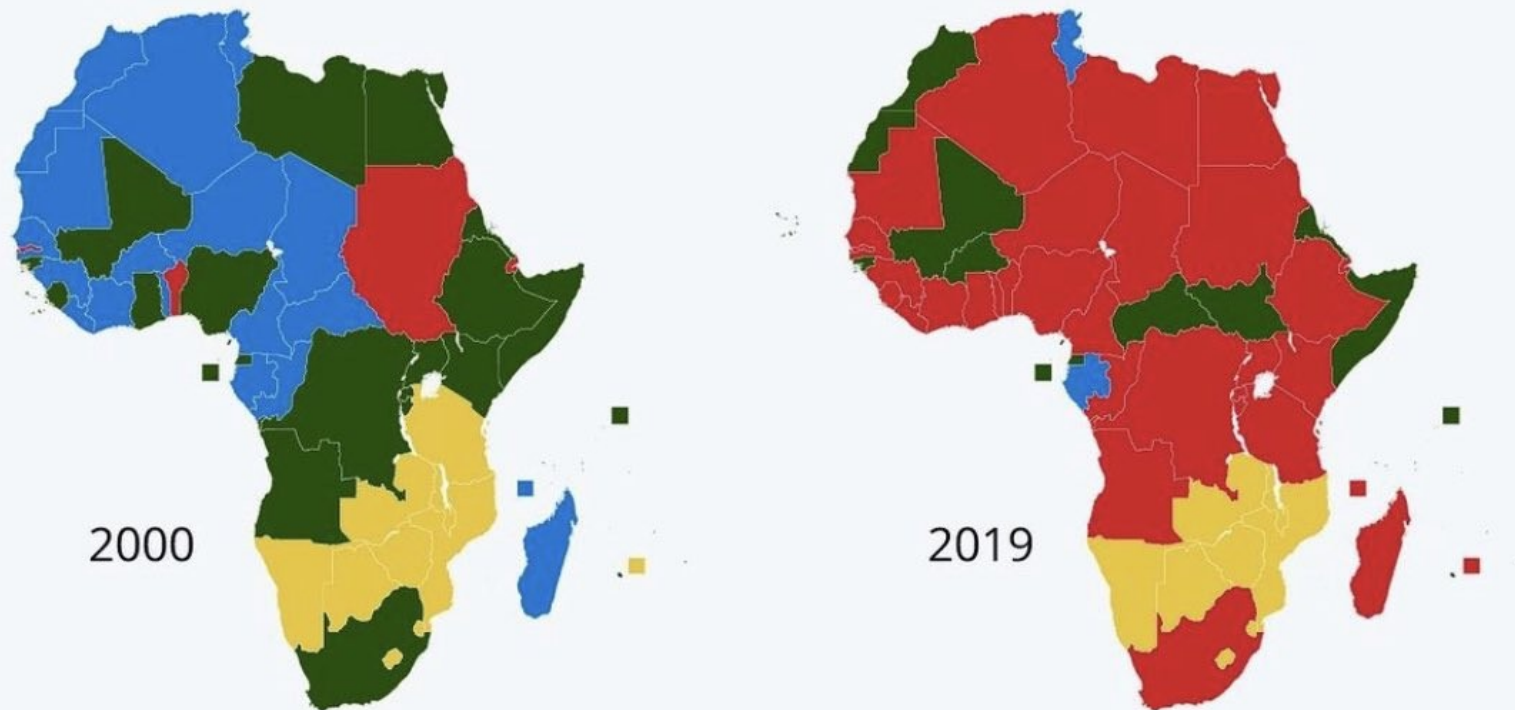
2020†



# La Chine à la conquête de l'Afrique

Premier pays source des importations des pays africains entre 2000 et 2019 \*

■ France ■ Afrique du Sud ■ Chine ■ Autre pays



\* selon la part dans la valeur des importations.

Le Soudan du Sud est devenu indépendant du Soudan en 2011.

Sources : OEC, Banque mondiale, recherches Statista



# LES ÉCHANGES COMMERCIAUX ENTRE LA CHINE ET SES PARTENAIRES AFRICAINS

ONT ATTEINT LE NIVEAU RECORD DE

**208,7** milliards \$

EN  
2019

HAUSSE DE  
**2,2%**  
PAR RAPPORT

À  
2018

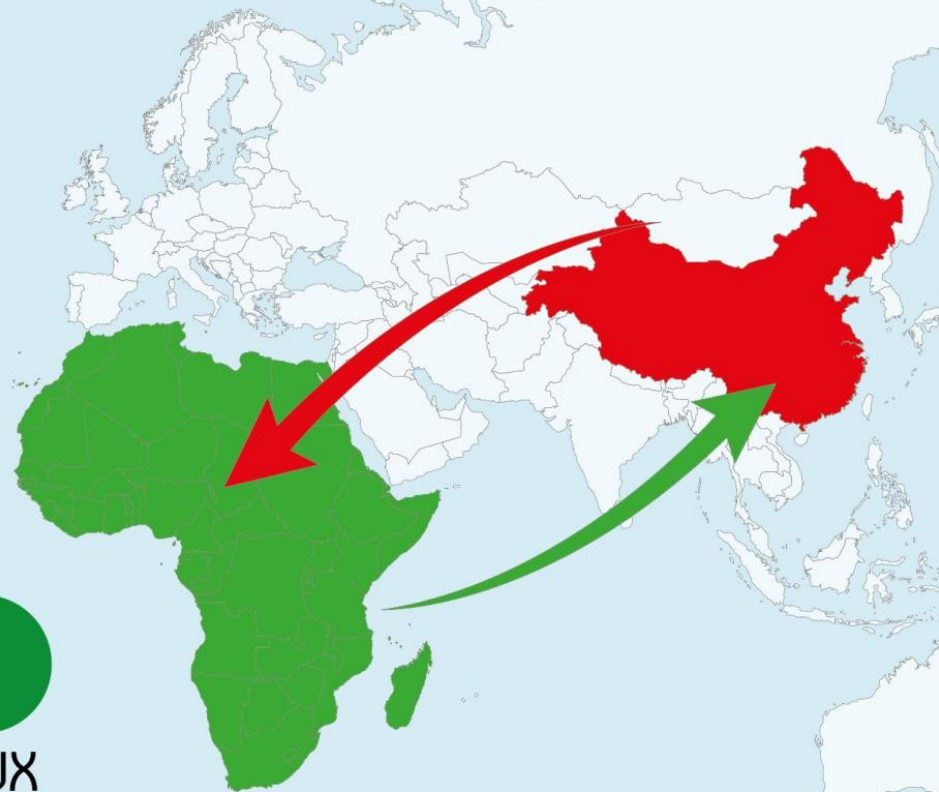
SUR LES

**55** PAYS AFRICAINS

**40** ONT CONNU  
DES DÉFICITS COMMERCIAUX  
AVEC LE PARTENAIRE CHINOIS.

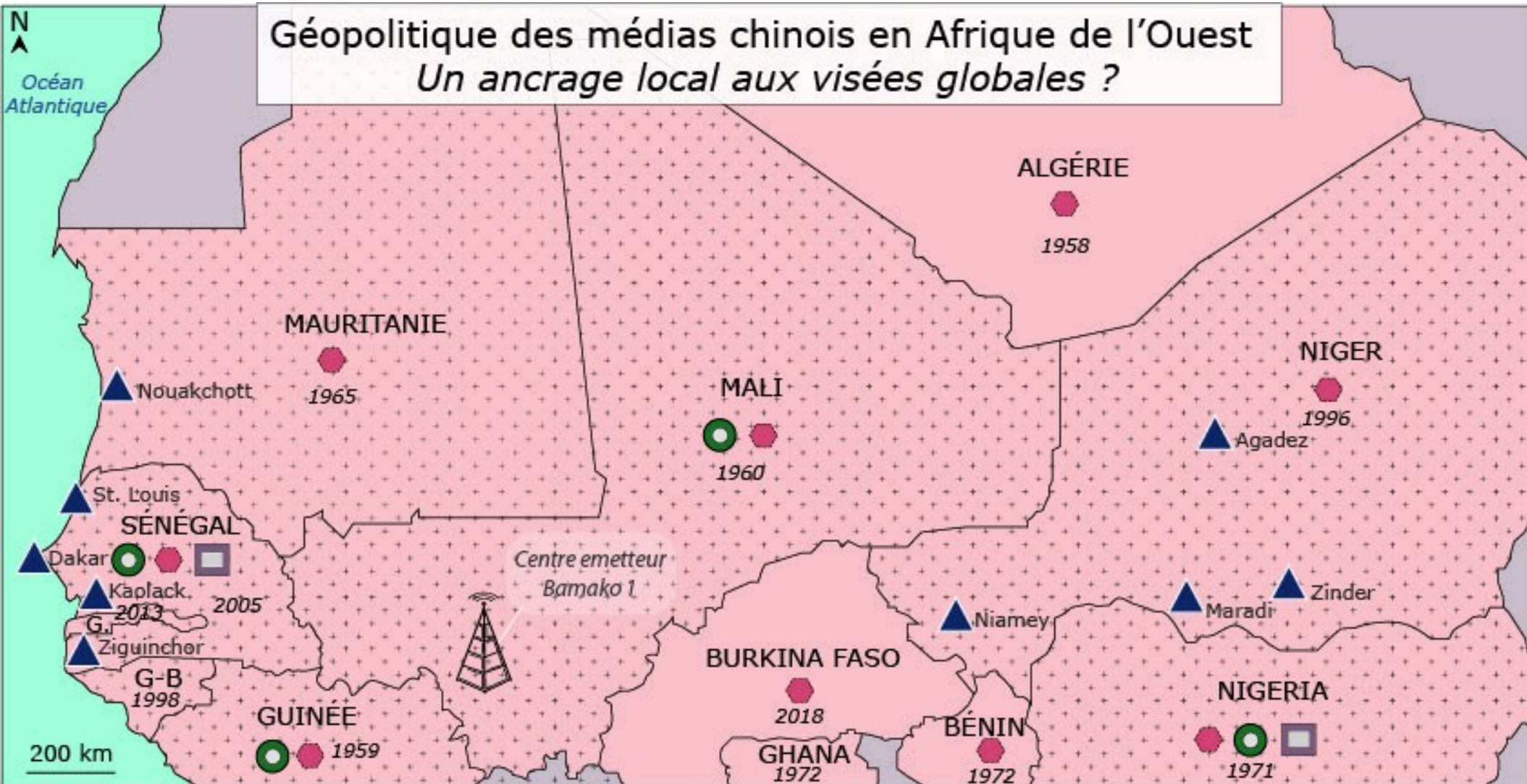
LE DÉFICIT  
POUR LE CONTINENT NOIR  
EST DE

**17,7** milliards \$



# L'INFLUENCE

Géopolitique des médias chinois en Afrique de l'Ouest  
*Un ancrage local aux visées globales ?*



**I - D'un travail stratégique pour la mise en place d'un environnement favorable ...**

**II - ... Au déploiement de la puissance médiatique chinoise.**

Pays reconnaissant la République Populaire de Chine (RPC)

Relais ondes courtes installés par la RPC

Rédaction régionale de *Radio Chine Internationale (RCI)*

Relais FM de RCI

Constructions chinoises d'infrastructures médiatiques

1996 Année de reconnaissance diplomatique de la RPC

Pays ayant signé des accords de coopération médiatique avec la RPC

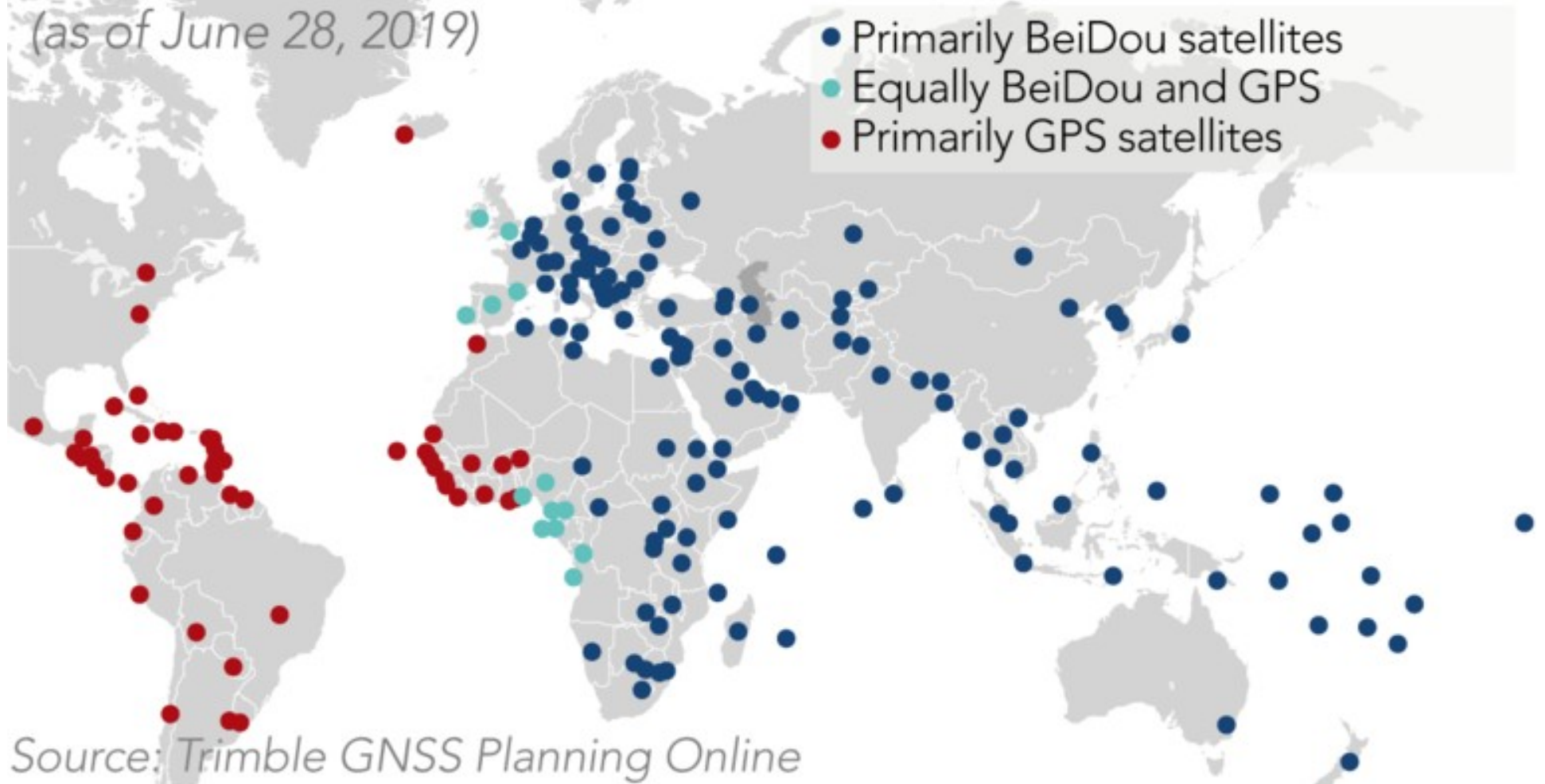
Bureau et correspondants de l'agence Xinhua

# L'INFLUENCE

## Chinese version of U.S. GPS, Beidou expands influence in Asia and Africa

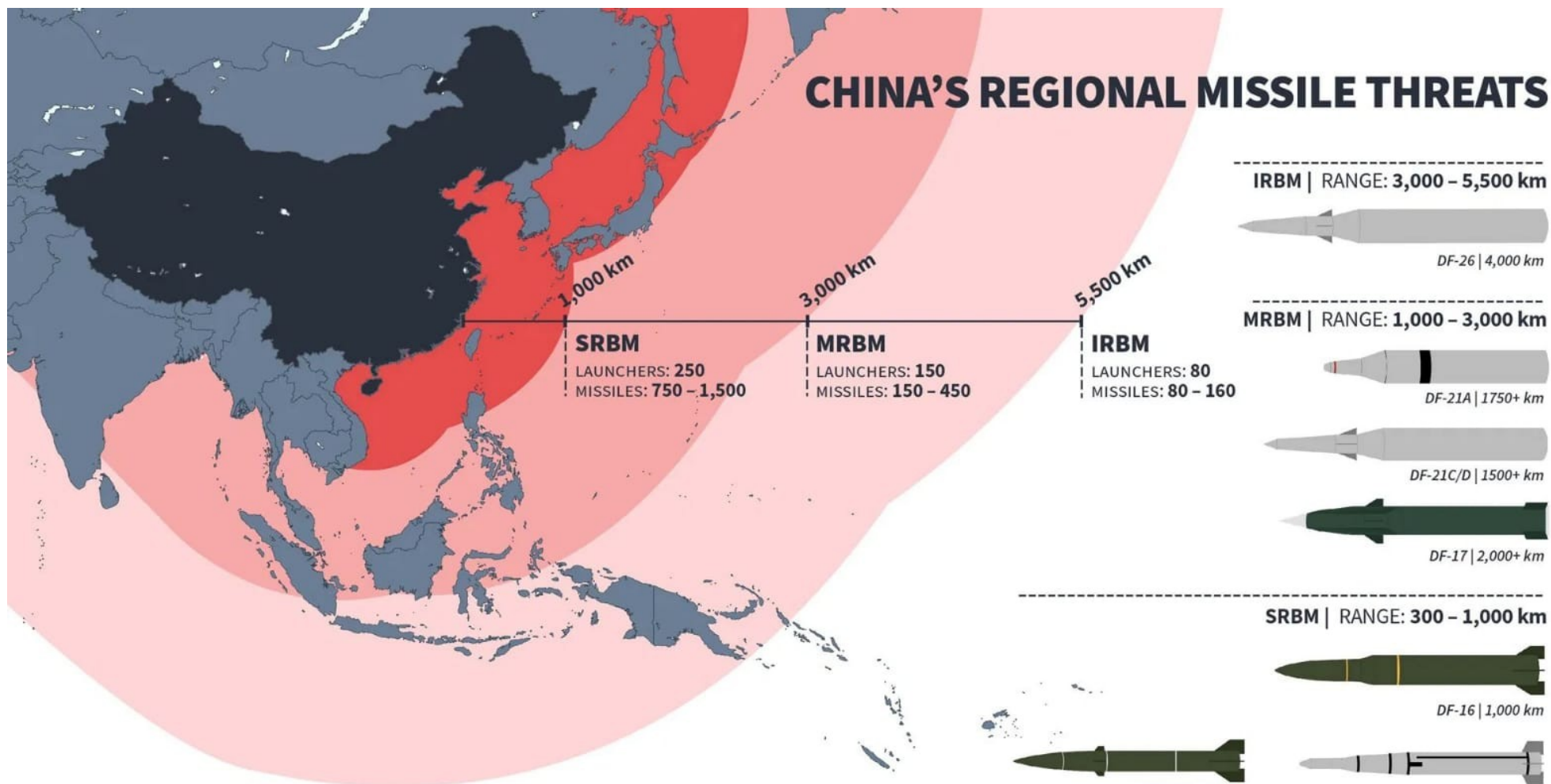
National capitals where positioning satellites can be observed

(as of June 28, 2019)



Source: Trimble GNSS Planning Online

# L'INFLUENCE



**IRBM:** Intermediate-range ballistic missile

**MRBM:** Medium-range ballistic missile

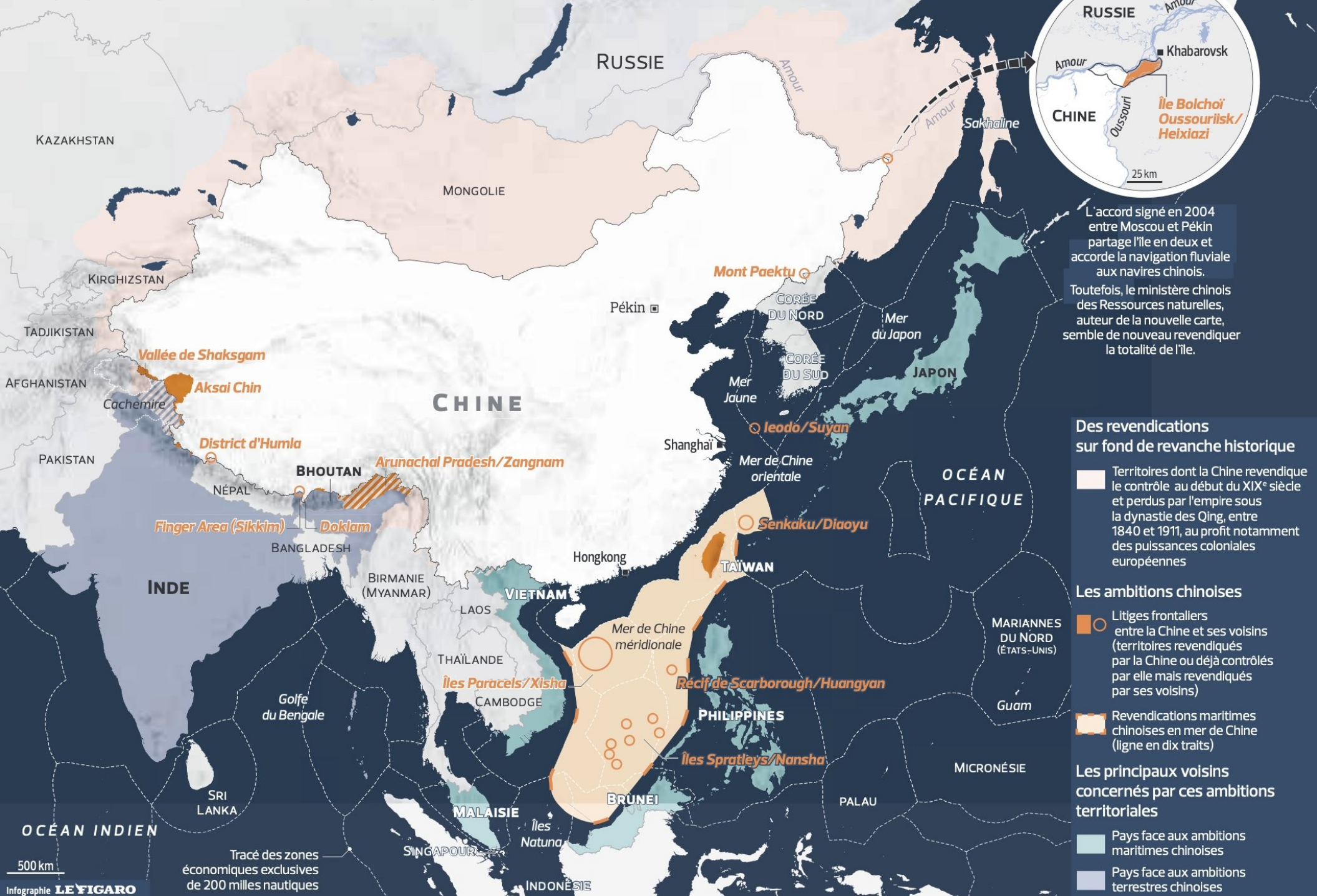
**SRBM:** Short-range ballistic missile

China's numerous and diverse missile arsenal poses a significant threat to U.S. and allied forces in the Indo-Pacific region. In addition to selected ballistic, cruise, and hypersonic glide missiles operated by the People's Liberation Army Rocket Force, this graphic depicts antiship missiles fielded by China's other military services.



# Les revendications territoriales de la République populaire de Chine

14 PAYS FRONTALIERS ET 22 117 KM DE FRONTIÈRES TERRESTRES



L'accord signé en 2004 entre Moscou et Pékin partage l'île en deux et accorde la navigation fluviale aux navires chinois. Toutefois, le ministère chinois des Ressources naturelles, auteur de la nouvelle carte, semble de nouveau revendiquer la totalité de l'île.

## Des revendications sur fond de revanche historique

Territoires dont la Chine revendique le contrôle au début du XIX<sup>e</sup> siècle et perdus par l'empire sous la dynastie des Qing, entre 1840 et 1911, au profit notamment des puissances coloniales européennes

## Les ambitions chinoises

- Litiges frontaliers entre la Chine et ses voisins (territoires revendiqués par la Chine ou déjà contrôlés par elle mais revendiqués par ses voisins)
- Revendications maritimes chinoises en mer de Chine (ligne en dix traits)

## Les principaux voisins concernés par ces ambitions territoriales

- Pays face aux ambitions maritimes chinoises
- Pays face aux ambitions terrestres chinoises

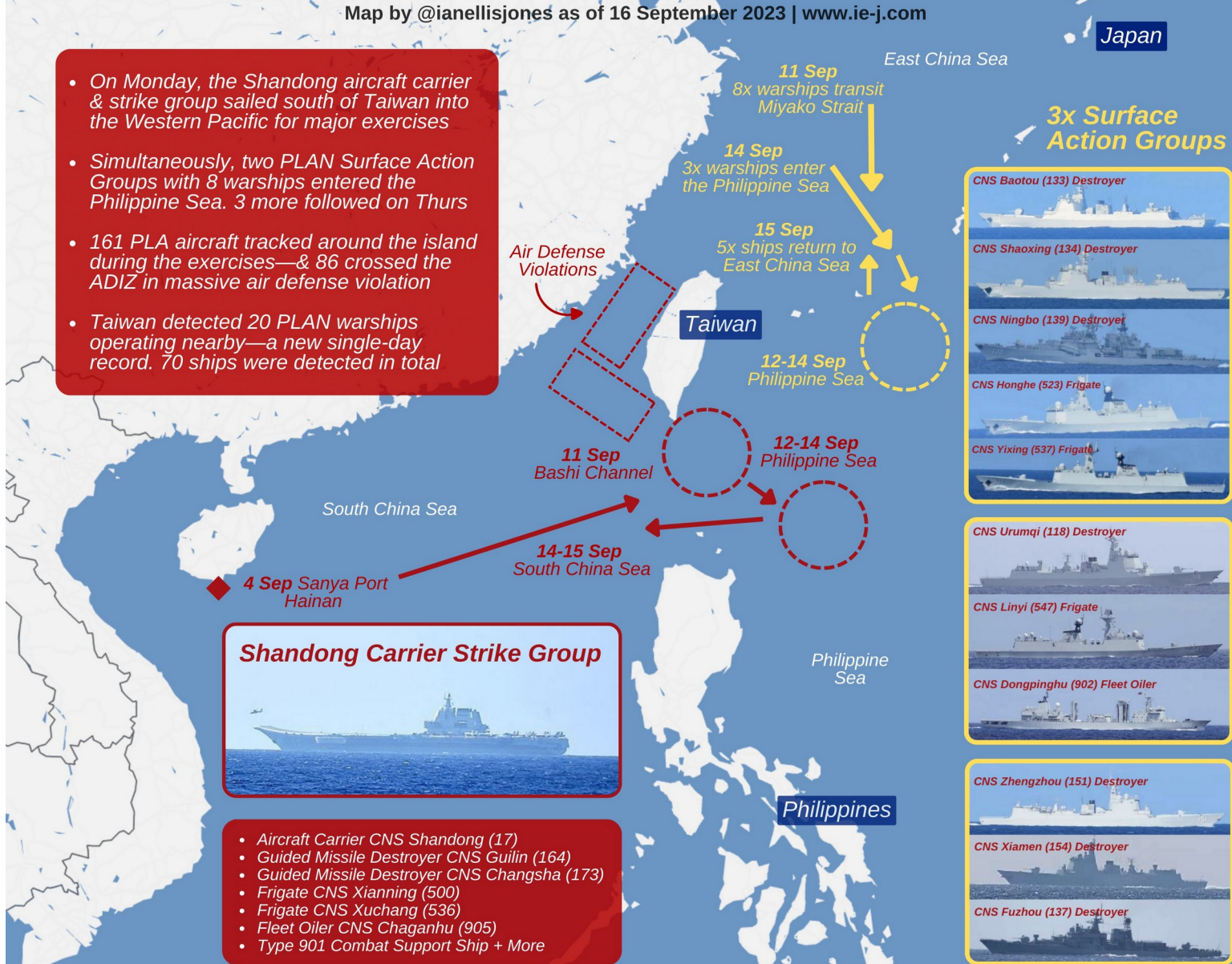
Tracé des zones économiques exclusives de 200 milles nautiques

# Major Chinese Naval Exercises

*Blockade: Aircraft Carrier Strike Group + Three Surface Action Groups execute largest-ever military exercises east of Taiwan*

Map by @ianellisjones as of 16 September 2023 | www.ie-j.com

- On Monday, the Shandong aircraft carrier & strike group sailed south of Taiwan into the Western Pacific for major exercises
- Simultaneously, two PLAN Surface Action Groups with 8 warships entered the Philippine Sea. 3 more followed on Thurs
- 161 PLA aircraft tracked around the island during the exercises—& 86 crossed the ADIZ in massive air defense violation
- Taiwan detected 20 PLAN warships operating nearby—a new single-day record. 70 ships were detected in total



- Aircraft Carrier CNS Shandong (17)
- Guided Missile Destroyer CNS Guilin (164)
- Guided Missile Destroyer CNS Changsha (173)
- Frigate CNS Xianning (500)
- Frigate CNS Xuchang (536)
- Fleet Oiler CNS Chaganhu (905)
- Type 901 Combat Support Ship + More

## 3x Surface Action Groups



# L'INFLUENCE



Rishi Sunak promet, s'il est élu par les adhérents du parti conservateur, de fermer les 30 instituts Confucius implantés au Royaume-Uni. Financés par le gouvernement chinois, ces établissements sont accusés par certains députés conservateurs de servir à des fins de propagande et d'espionnage. Parmi les promesses de Rishi Sunak, la création d'une alliance internationale, à la manière de l'Otan, pour «se défendre» contre les attaques technologiques de la Chine, développer le soutien du MI5 - le renseignement intérieur britannique - aux entreprises et universités pour «contrer l'espionnage industriel chinois» ou encore empêcher les acquisitions par la Chine dans des secteurs clés.

Dans le champ de Bourama Konaté, c'est l'inquiétude qui se lit sur son visage. À peine après avoir mis en terre quelques semences de coton, ce jeune cultivateur voit déjà une saison incertaine. *“Nous avons commencé à semer le coton ici, mais cette année, nous ne sommes pas assez rassurés. Chaque année, nous travaillons dans la joie et la quiétude mais, cette fois-ci, c'est tout le contraire. Les Chinois sont venus et nos terres agricoles leur sont octroyées pour qu'ils les exploitent, et cela nous rend triste”*, déplore-t-il.



**KEEP  
LISTEN !  
AND  
DON`T  
TALK !**

## ***L'INFLUENCE***



**DON`T HELP  
THE ENEMY !  
  
CARELESS TALK  
MAY GIVE AWAY  
VITAL SECRETS**



**KEEP  
CALM  
AND  
RESPECT  
YOUR TEACHER**

11/09/23 L'ombre chinoise plane sur les cercles du pouvoir britannique. La police a confirmé ce week-end avoir arrêté deux hommes en mars dernier, soupçonnés d'espionnage au profit de la Chine à Westminster. Le premier ministre, Rishi Sunak, a fait part de sa « profonde préoccupation » à son homologue chinois en marge du sommet du G20. Cette affaire relance le débat sur la posture à adopter vis-à-vis de Pékin.

La police a arrêté deux hommes le 13 mars, soupçonnés d'infractions à la loi sur les secrets officiels. Le premier a été interpellé près d'Oxford ; l'autre à Édimbourg. Ce dernier serait Chris Cash, un chercheur de 28 ans employé par Alicia Kearns, présidente de la commission des affaires étrangères de la Chambre des communes. Il était très impliqué dans un groupe influent sur les questions chinoises, le China Research Group, cofondé par le secrétaire d'État à la Sécurité, Tom Tugendhat, dont il était aussi proche. Il organisait un événement régulier dans un pub près du Parlement, les « Westminster China Policy Drinks », où se pressaient jeunes fonctionnaires, collaborateurs politiques, journalistes et membres de groupes de réflexion.

L'année dernière, le renseignement britannique avait démasqué une agente du gouvernement chinois, Christine Lee, très active dans les milieux politiques et parlementaires, y compris par le biais de dons financiers.

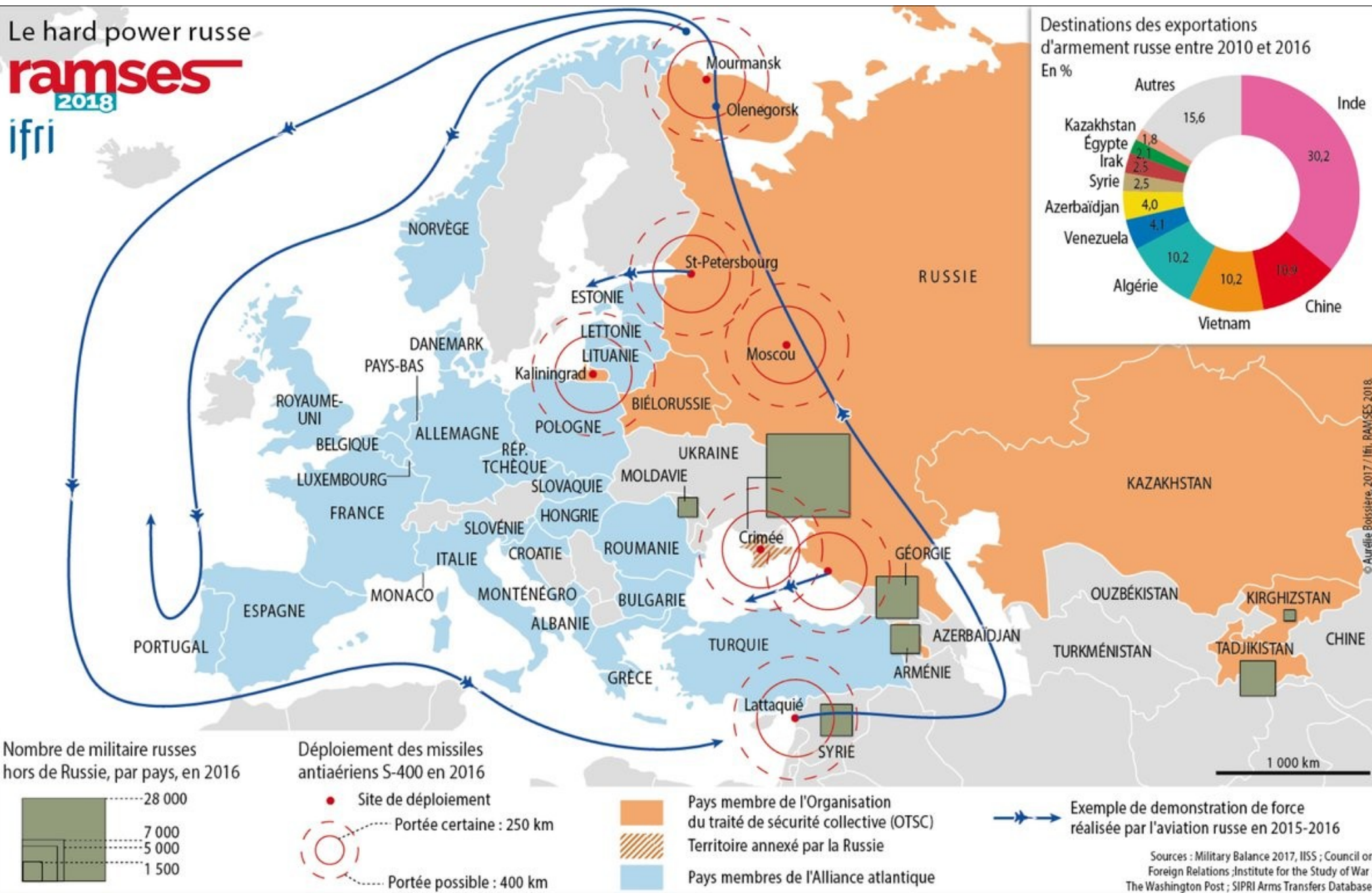
# L'INFLUENCE

Le hard power russe

**ramses**

2018

ifri



# L'INFLUENCE

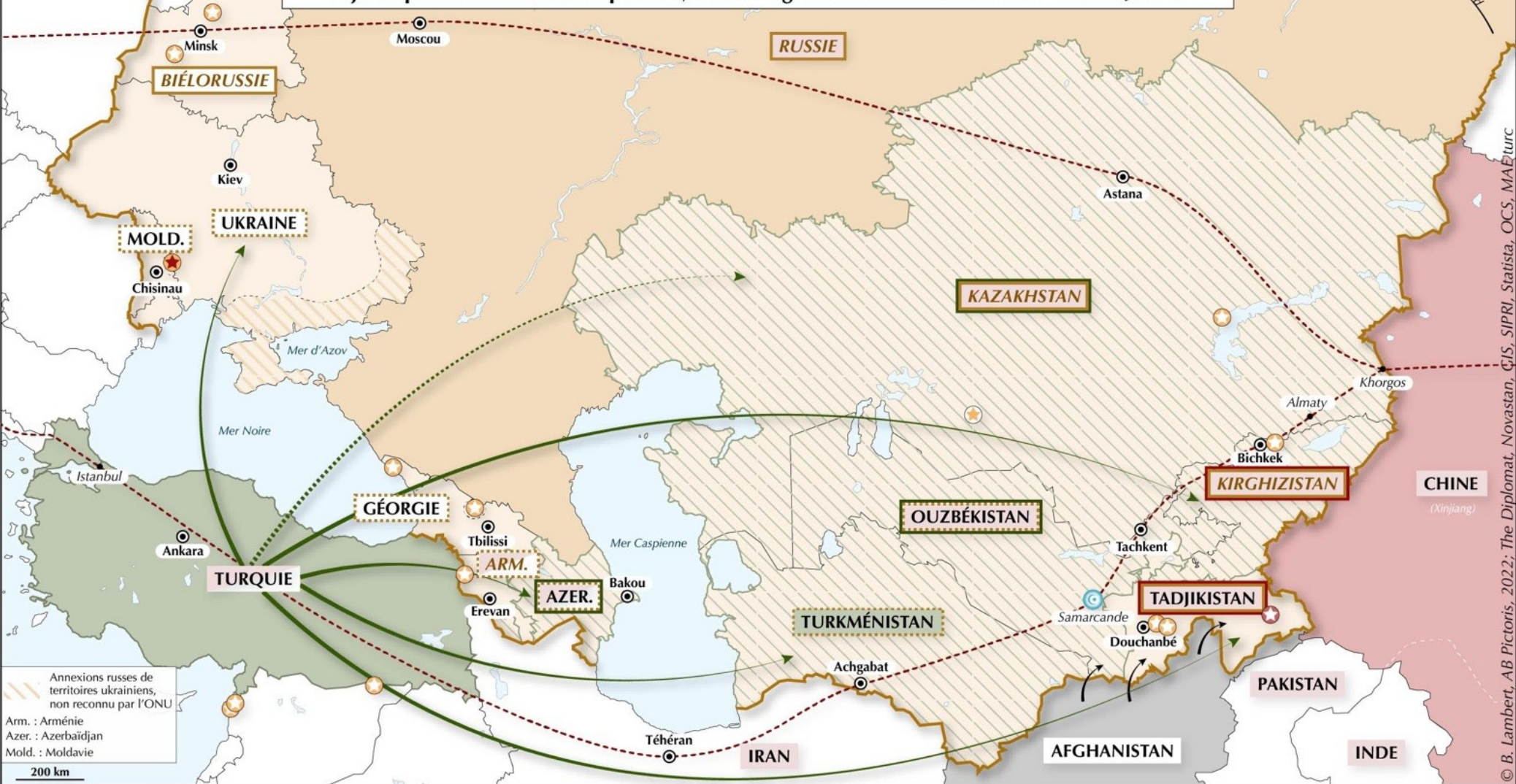
## La Russie en Afrique



-  Accord de coopération militaire
-  Présence de sociétés militaires privées russes
-  Accord de coopération nucléaire
-  Accord agricole
-  Investissements miniers
-  Investissements énergétiques



«Un grand monde turc» en Asie centrale : quand la Turquie ancre son influence dans un espace déjà empreint de rivalités de pouvoir, vers un agrandissement du nouveau «Grand Jeu» ?



I. L'Asie centrale, entre héritages soviétiques et intégration régionale centrée autour de l'ancien pouvoir central

- La Russie, ex-pouvoir central*
- La Russie, pouvoir central lors de l'URSS
  - Pays de la CEI\*, considéré par Moscou comme son «étranger proche»
  - Ex-frontière de l'URSS
  - État où le russe est encore une des langues officielles
  - État où le russe est encore largement pratiqué
  - État membre de l'Union économique eurasiatique
- Enjeux sécuritaires*
- Afghanistan, pays instable et très montagneux aux frontières poreuses
  - Trafic alimentant les cellules djihadistes centro-asiatiques dormantes
  - Base militaire russe à l'étranger
  - Cosmodrome russe de Baïkonour (loué)
  - Groupe opérationnel des forces russes en Transnistrie
- \*CEI : Communauté des États indépendants

II. La région centrasiatique, source d'intérêts économiques et sécuritaires pour la Chine

- Un développement économique...*
- La Chine, devenue un acteur incontournable depuis le lancement de son projet BRI (2013)
  - Principaux axes terrestres des Nouvelles routes de la Soie
  - Pays centre-asiatique fortement endetté envers la Chine (dette ext. représentant entre 10 et 25% du RNB\*\*, 2020)
- ...pour renforcer la stabilité régionale*
- Région autonome du Xinjiang, lieu d'une «guerre populaire contre le terrorisme»\*\*\*
  - État membre de l'OCS (Organisation de coopération de Shanghai)
  - État partenaire de discussion de l'OCS
  - Base militaire supposément construite et utilisée par la Chine
- \*\*\*Politique chinoise très répressive envers les Musulmans, présence de camps d'internement

III. Pan-turquisme et «diplomatie du drone», quand la Turquie s'ancre dans le paysage centre-asiatique

- L'influence par le panturquisme*
- La Turquie, souhaitant s'imposer comme un leader du monde turc et islamique
  - Pays aux racines turques et membres de l'Organisation des États turques\*\*\*\*
  - 9ème sommet de l'OET le 11 novembre 2022
- Un renforcement des relations et une «diplomatie du drone»*
- Mise en place d'un partenariat stratégique avec la Turquie
  - Premier pays importateur d'armes turques (16% des exportations totales d'armes turques, 2017-21)
  - Exportations de drones turcs vers...
  - Probabilité d'une production locale de drones turcs
- \*\*\*\*Il s'agit de la première adhésion du Turkménistan à une organisation internationale

# TURQUIE



En 2019, signature avec le GNA libyen d'un accord illégal visant à la création d'une frontière maritime commune. En violation du droit de la mer, l'accord postule que les îles, quelle que soit leur taille, n'ont pas droit à un plateau continental ; les îles grecques situées à l'est du 25<sup>e</sup> méridien relèveraient donc de la juridiction maritime de la Turquie.

Selon le rapport de 2021 consacré à la Turquie par la Commission européenne, cet accord « a ignoré les droits souverains de la Grèce dans la zone concernée, porté atteinte aux droits souverains des États tiers, n'est pas conforme à la Convention des Nations unies sur le droit de la mer et ne peut entraîner aucune conséquence juridique pour les États tiers ».

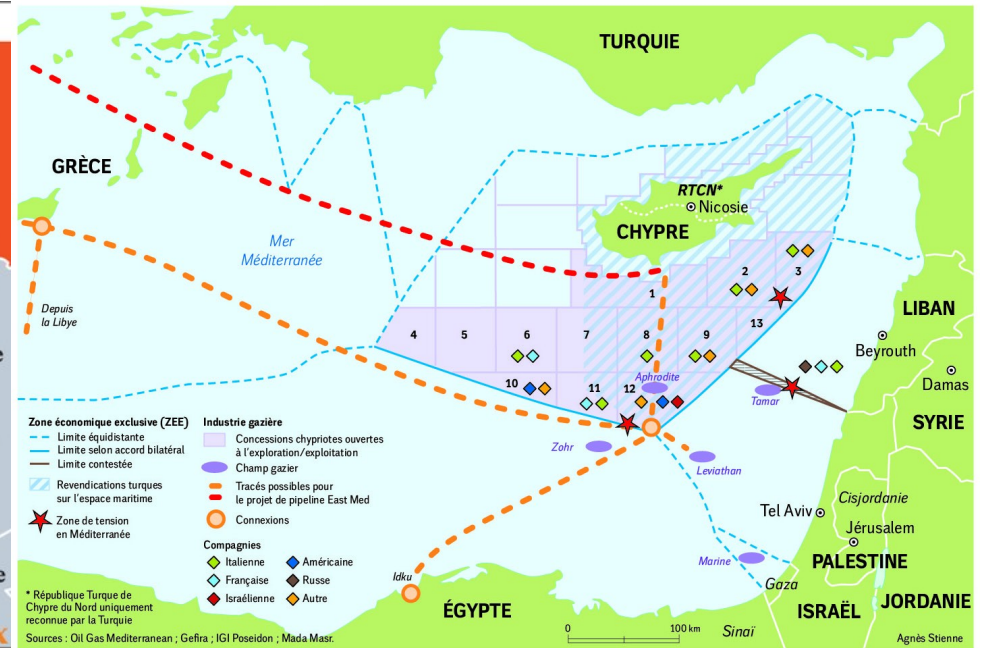
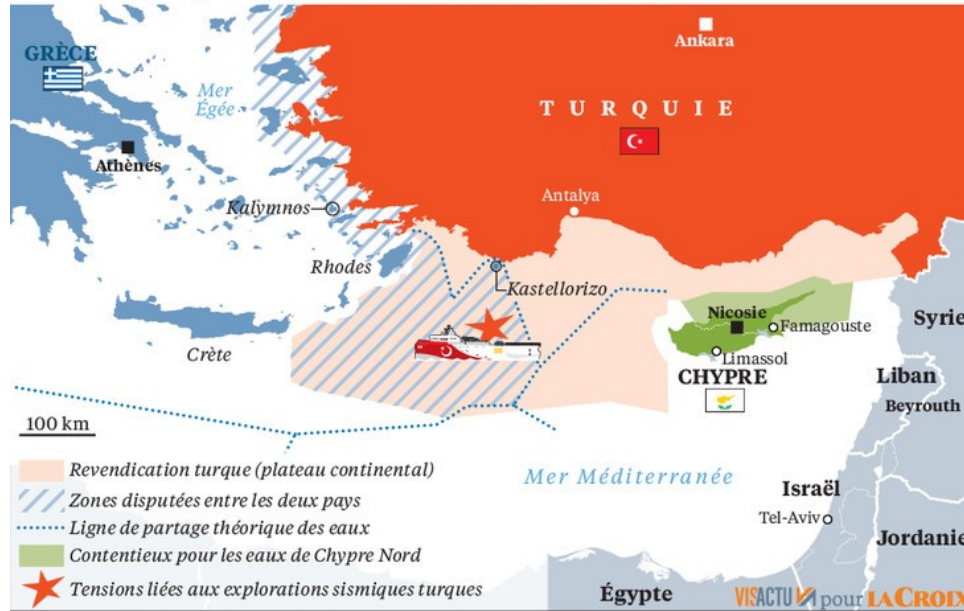
Depuis 2008, sa flotte harcèle plusieurs vaisseaux engagés dans des missions de recherche d'hydrocarbures pour le compte de Chypre.

2018 menace de couler un bâtiment affrété par la compagnie pétrolière italienne Eni aux fins d'exploration gazière dans cette même zone. 2019, escorté par une frégate, le navire turc Barbaros pénétra de nouveau dans les eaux de la ZEE chypriote.



# TURQUIE

## Des eaux disputées entre la Grèce et la Turquie



2020, l'Oruç Reis, le Barbaros et le Yavuz ont violé à deux reprises la ZEE chypriote et celle revendiquée par la Grèce, puis les marines grecque et turque sont passées en état d'alerte renforcée.

En 2021, un navire de recherche battant pavillon maltais, le Nautical Geo, s'est vu directement menacer et repousser hors de la ZEE chypriote où il effectuait des relevés cartographiques.

Pour parer de légitimité le contrôle de l'espace assigné à la « Patrie bleue », la marine turque recourt à des stratégies dites de déni d'accès et interdiction de zone (A2/AD). Des bâtiments militaires engagés dans la mission « Bouclier méditerranéen » sont mis à contribution pour intercepter les navires de recherche scientifique et perturber leur travail.

Par son usage abusif des systèmes d'alerte internationaux de type Navtex ou des réservations de zones sous-marines, Ankara s'arroge ni plus ni moins la propriété tacite de vastes espaces maritimes. Selon un général français, il s'agit de facto d'une stratégie de déni d'accès et interdiction de zone qui ressemble de plus en plus à « ce que fait [Pékin] en mer de Chine méridionale ».

# L'INFLUENCE

## Perception de la menace en Europe (2015)

« Quel pays dans le monde selon vous représente la plus grande menace sur votre pays ? »

- Daech / Groupe État islamique
- La Russie
- Les États-Unis
- L'Allemagne
- La Serbie
- La Grèce
- L'Arménie
- L'Azerbaïdjan
- L'Albanie
- La Turquie
- Absence de donnée



ARFM : Ancienne République Yougoslave de Macédoine.

Source : enquête d'opinion dans les différents pays, Gallup Survey, 2015.

Réalisation : Pascal Orcier pour Géoconfluences, 2019.

# LES CHAMPS DE BATAILLE DE L'IE



# *LA PRÉDATION FINANCIÈRE*



# LES PREMIERS GROUPES MONDIAUX

SECTION TWO

|    | Brand   | Category          | Brand Value<br>2020 \$Mil. | Brand<br>Contribution | Brand Value<br>% Change<br>2020 vs. 2019 | Rank<br>Change | Country<br>of Origin  |
|----|---|-------------------|----------------------------|-----------------------|--|----------------|---|
| 1  |  amazon                  | Retail            | 415,855                    | 4                     | +32%                                     | 0              |    |
| 2  |  Apple                   | Technology        | 352,206                    | 4                     | +14%                                     | 0              |    |
| 3  |  Microsoft               | Technology        | 326,544                    | 4                     | -30%                                     | 1              |    |
| 4  |  Google                  | Technology        | 323,601                    | 4                     | +5%                                      | -1             |    |
| 5  |  VISA                    | Payments          | 186,809                    | 4                     | +5%                                      | 0              |    |
| 6  |  Alibaba Group<br>阿里巴巴集团 | Retail            | 152,525                    | 3                     | +16%                                     | 1              |    |
| 7  |  Tencent 腾讯              | Technology        | 150,978                    | 4                     | +15%                                     | 1              |    |
| 8  |  FACEBOOK                | Technology        | 147,190                    | 4                     | -7%                                      | -2             |    |
| 9  |  McDonald's              | Fast Food         | 129,321                    | 4                     | -1%                                      | 0              |    |
| 10 |  Mastercard              | Payments          | 108,129                    | 4                     | -18%                                     | 2              |    |
| 11 |  AT&T                    | Telecom Providers | 105,833                    | 3                     | -2%                                      | -1             |    |
| 12 |  verizon                 | Telecom Providers | 94,662                     | 4                     | +0%                                      | -1             |    |
| 13 |  Coca-Cola               | Beverages         | 84,022                     | 5                     | +4%                                      | 1              |    |
| 14 |  IBM                     | Technology        | 83,667                     | 4                     | -3%                                      | -1             |    |
| 15 |  Marlboro                | Tobacco           | 58,247                     | 3                     | -19%                                     | 0              |    |
| 16 |  Walmart               | Retail            | 57,585                     | 3                     | +8%                                      | 3              |  |
| 17 |  SAP                   | Technology        | 57,578                     | 3                     | +0%                                      | -1             |  |
| 18 |  王老吉                   | Alcohol           | 53,755                     | 4                     | +58%                                     | 17             |  |
| 19 |  LOUIS VUITTON         | Luxury            | 51,777                     | 4                     | +10%                                     | 3              |  |
| 20 |  UPS                   | Logistics         | 50,748                     | 4                     | -8%                                      | -2             |  |
| 21 |  Nike                  | Apparel           | 49,962                     | 4                     | +5%                                      | 0              |  |
| 22 |  Disney                | Entertainment     | 48,802                     | 4                     | -14%                                     | -5             |  |
| 23 |  PayPal                | Payments          | 48,453                     | 5                     | +10%                                     | 3              |  |
| 24 |  Starbucks             | Fast Food         | 47,753                     | 4                     | +4%                                      | 0              |  |
| 25 |  xfinity               | Telecom Providers | 46,973                     | 3                     | -4%                                      | -5             |  |

Source: BrandZ™ / Kantar (including data from Bloomberg)  
Brand contribution measures the influence of brand alone on financial value, on a scale of 1 to 5, 5 being the highest

# FONDS D'INVESTISSEMENTS ET CAC40

## LES FONDS DÉTIENNENT PLUS D'UN TIERS DU CAC 40

36 % du capital du Cac 40 n'est pas connu

**24,1%**

du capital du Cac 40 détenu par :

### FONDS DE GESTION ↗

- Amundi Investment Management
- Natixis AM
- Capital Research & Management
- Theam
- Lyxor International AM

**6,6%**

### ÉTAT FRANÇAIS ↘

- Gouvernement
- FSI
- CDC

Catégorie d'actionnaires

↗ Pourcentage en hausse  
↘ Pourcentage en baisse

Cinq premiers actionnaires de la catégorie, en pourcentage de détention du Cac 40

**5,1%**

### FONDS ÉTRANGERS ↘

- The Vanguard Group (Etats-Unis)
- MFS Investment Management (Etats-Unis)
- BlackRock Fund Advisers (Etats-Unis)
- SSgA Funds Management (Etats-Unis)
- Templeton Investment Counsel (Etats-Unis)

**1,9%**

### FONDS DE PENSION ↗

- APG Asset Management (Pays-Bas)
- PGGM Vermogensbeheer BV (Pays-Bas)
- Canada Pension Plan Investment Board (Canada)
- New Jersey Division of Investment (Etats-Unis)

**1,9%**

### ACTIONNARIAT SALARIÉ ↗

- Salariés de :
- Total
  - Electricité de France
  - BNP Paribas
  - Crédit Agricole
  - Bouygues

**1,9%**

### FONDS SOUVERAINS ÉTRANGERS ↗

- Norges Bank Investment Management (Norvège)
- Qatar Investment Authority (Qatar)
- National Treasury Management Agency (Irlande)
- Guardians of New Zealand Superannua. (Nouvelle-Zélande)

**0,9%**

### ASSUREURS ↗

- Axa
- Groupe des Assurances du Crédit Mutuel
- BNP Paribas Cardif
- Groupama
- La Garantie Mutuelle des Fonctionnaires

**0,5**

### PRIVATE EQUITY ↘

**0,3**

### HOLDINGS ↘

**7,8%**

### PETITS PORTEURS ↗

- Actionnaires individuels de :
- Air Liquide
  - Total
  - Sanofi
  - L'Oréal
  - GDF Suez

**9%**

### SOCIÉTÉS COTÉES ET NON COTÉES ↗

- Christian Dior
- Nestlé
- L'Oréal
- Total
- Daimler

**3,7%**

### PERSONNES PHYSIQUES ↗

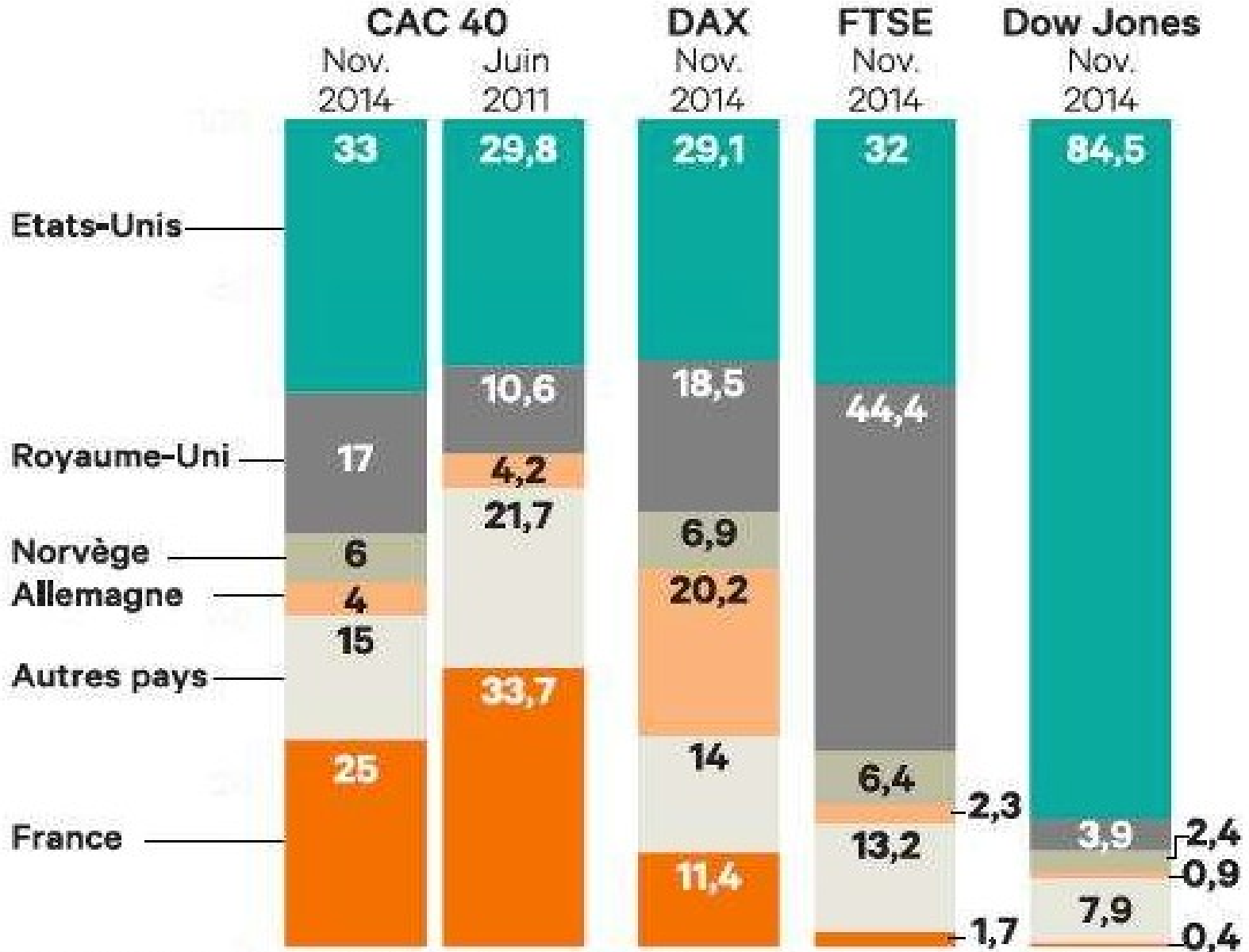
- Famille Bettencourt
- Famille Pinault
- Famille Bouygues
- Famille Arnault
- Famille Badinter

Source : Factset, 1<sup>er</sup> juillet 2013.

# FONDS D'INVESTISSEMENTS ET INDICES

## La nationalité des fonds dans quatre indices

Répartition de la détention du capital des fonds selon la nationalité des gestionnaires, en %



# LES DÉTENTEURS DU CAC40

## PART DU CAPITAL DETENU



● Capitalisation boursière en 2014

Où est déteru le Cac 40?

Le qu'il faut retenir

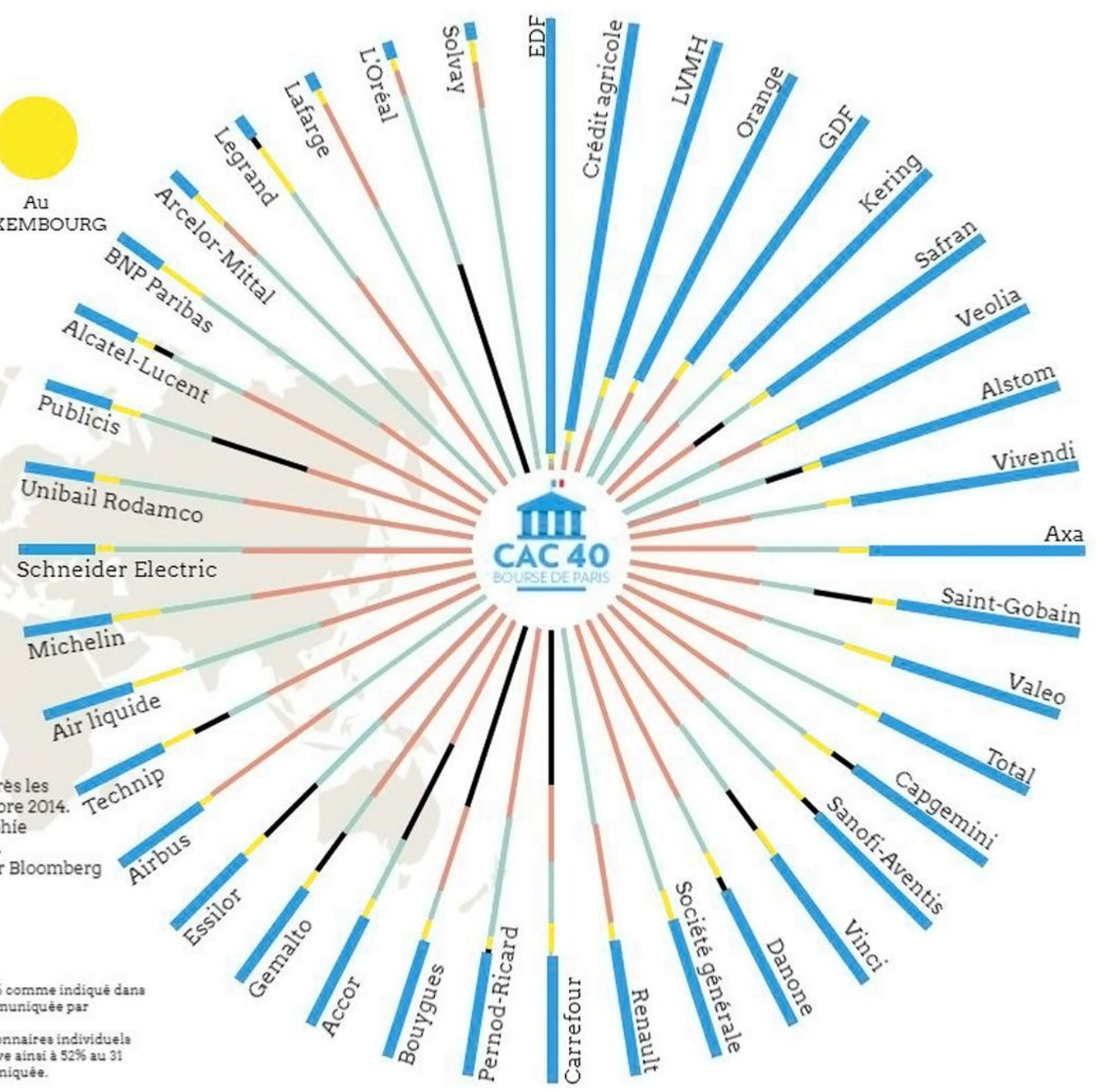


Sources : Cabinet Detroyat Associés d'après les donnés Bloomberg collectées en septembre 2014.  
 Enquête : Adrien Gaboulaud et Anne-Sophie Lechevallier. Réalisation : Dévrig Plichon.  
 \*Pays non classés ou classés inconnus par Bloomberg



Lire l'interview d'Antoine Gosset-Grainville, avocat d'affaires

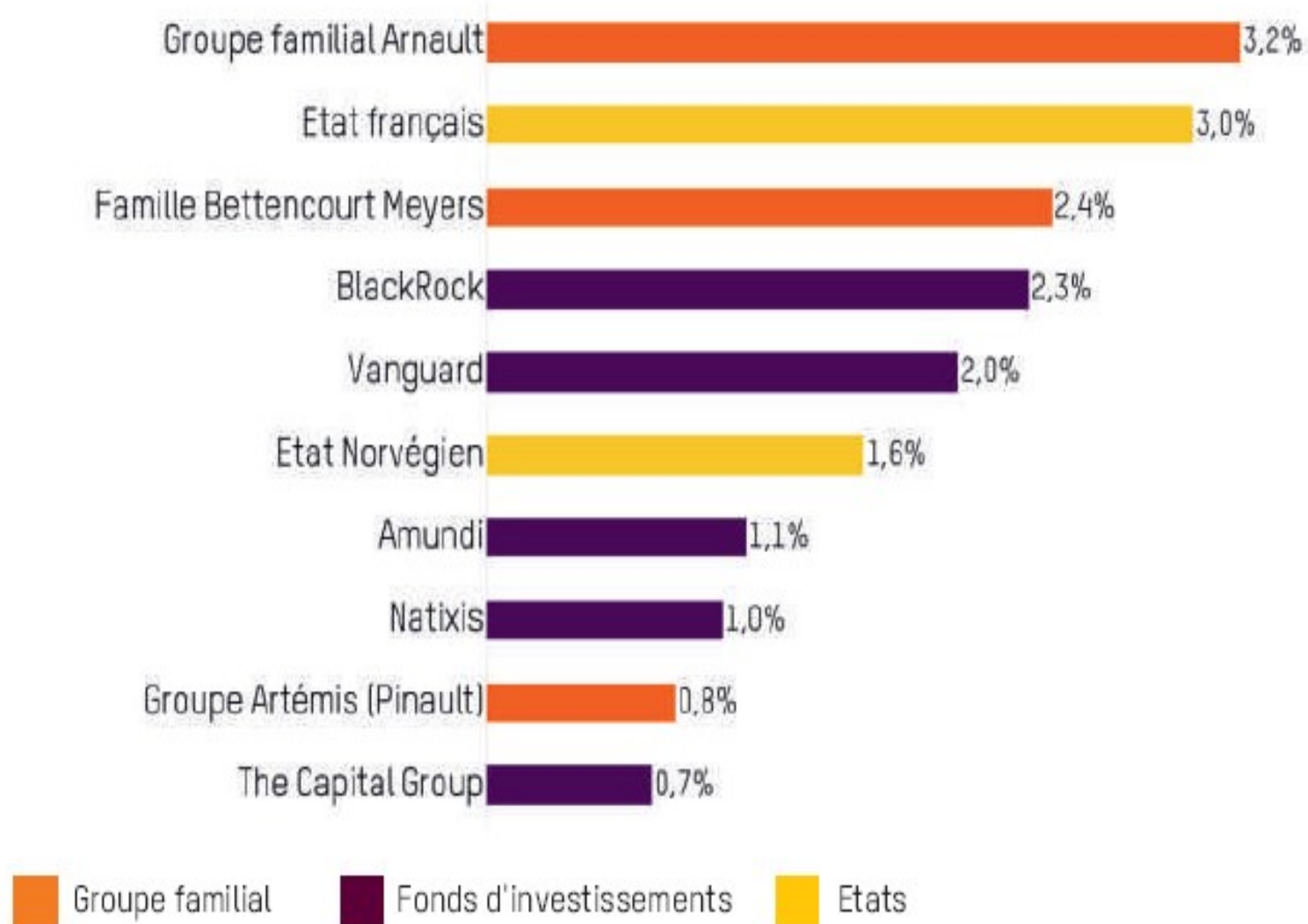
Selon Legrand, le poids de la France dans son capital est de 16%, et non de 5,4% comme indiqué dans les données Bloomberg. Mais la ventilation pour les autres pays n'est pas communiquée par l'entreprise.  
 Selon Air Liquide, les données Bloomberg ne prennent pas en compte les actionnaires individuelles français qu'elle gère directement. La part du capital enregistré en France s'élève ainsi à 52% au 31 décembre 2014. La répartition du capital dans les autres pays n'est pas communiquée.





# LES DÉTENTEURS DU CAC40

## LES 10 PRINCIPAUX PROPRIÉTAIRES CONNUS DU CAC 40 EN 2016



Source : Basic, d'après les données d'Euronext

# RISQUE FINANCIER ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

25%

**ACTIFS MATÉRIELS**

Valeur des marques

Capital humain

Savoir faire

Capital clients

Capital partenaires

Capital organisationnel

Système d'information

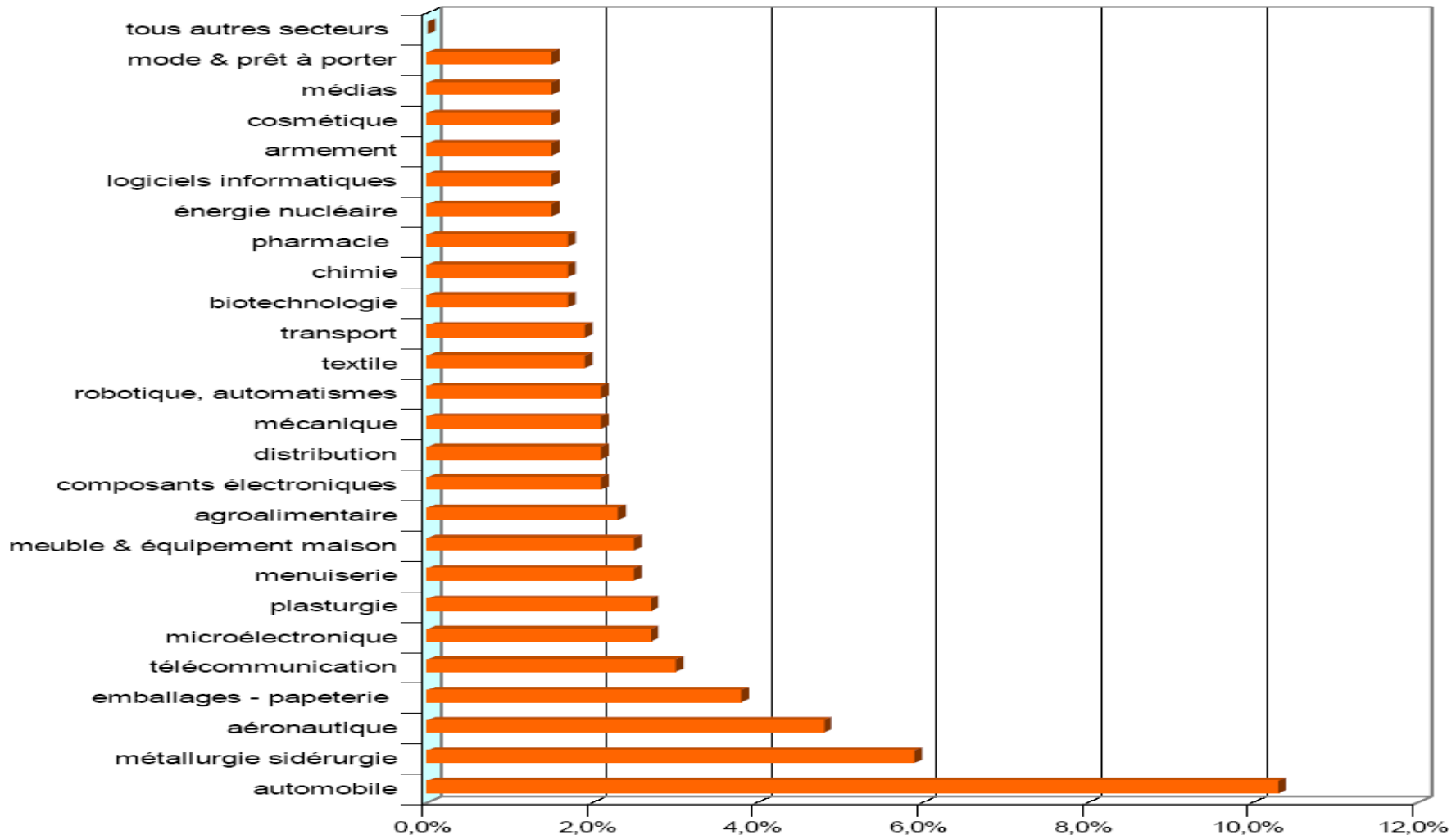
75%

**ACTIFS  
IMMATÉRIELS**



# TENTATIVES D'AGRESSIONS FINANCIÈRES PAR SECTEURS

FREQUENCE DES AGRESSIONS FINANCIERES  
PAR SECTEURS D'ACTIVITES



# *L'ARME JURIDIQUE*



# ***LA PROCÉDURE DE DISCOVERY***



## **Principe :**

Dans le cadre de relations commerciales avec des entreprises anglo-saxonnes implantées en France, ces dernières en cas de conflit sont tentées de porter leurs litiges devant la juridiction de leur pays d'origine (common law). La procédure impose aux parties de se transmettre toutes les pièces en relation avec le litige.

## **Conséquences :**

La partie adverse, qui peut être un concurrent direct de l'entreprise, entre en possession de tous types d'informations sensibles, voire à caractère stratégique (procédés de fabrication, savoir-faire, stratégie commerciale..).

# DISCOVERY : ENJEUX ET CIBLES

|  |     |         |
|--|-----|---------|
|    | 62% | UK      |
|    | 48% | China   |
|    | 46% | Germany |
|   | 42% | France  |
|  | 34% | Brazil  |

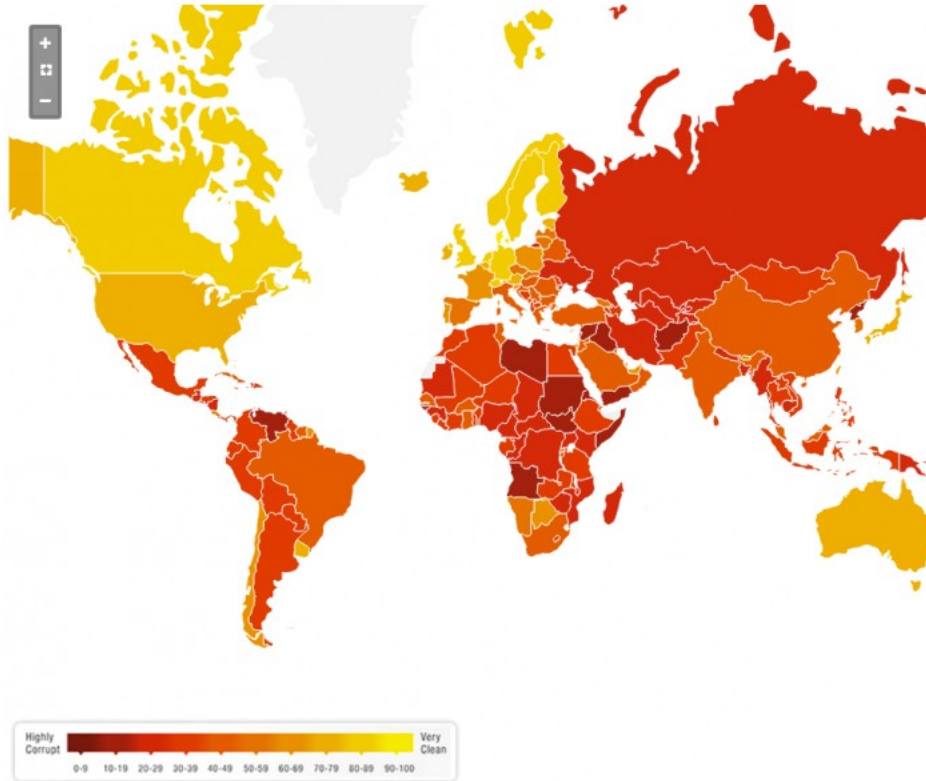


**Les enjeux liés à une DISCOVERY**

**Pays les plus touchés  
par la procédure de DISCOVERY**

# LE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA)

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016



**FCPA**

## **Principe :**

Corpus juridique applicable à tous ressortissants ou entreprises étrangères susceptibles d'encourir une condamnation pour corruption ou tentative de corruption.

## **Application :**

En cas de transaction en dollars américains, si l'entreprise contractante est cotée aux USA, ou si une société de droit américain se trouve évincée d'une procédure d'obtention d'un marché.

# DEUX EXEMPLES EMBLÉMATIQUES



- **SIEMENS (2008)** : Le groupe allemand a pendant des années versé des pots-de-vin pour décrocher des contrats internationaux en les maquillant en honoraires de consultants.

**Résultat : Amende de 800 M\$.**

- **ALSTOM (2015)** : Les autorités US se sont focalisées sur un contrat remporté en 2003 en Indonésie par les filiales américaine et suisse du groupe français et son partenaire japonais Marubeni. Le DoJ soutient que ce contrat a été gagné grâce à l'usage de consultants, qui auraient corrompu l'énergéticien local et des membres du Parlement. Ces consultants auraient été payés entre 2002 et 2009.

**Résultat : Amende de 772 M\$, branche énergie cédée à GE, 14 mois de prison en 2013 pour le n°2 d'Alstom (Frédéric Pierucci), puis condamnation en 2018 à 30 mois de prison.**



# LA CONFORMITÉ



Une fois qu'elles acceptent de plaider coupable afin d'éviter un procès, elles doivent se mettre en conformité avec les standards de la réglementation américaine. « *La conformité peut coûter plusieurs fois l'amende* », assure Hervé Juvin qui raconte qu'un grand industriel européen lui a dit avoir payé « *plus de 2 milliards d'euros.* »

L'entreprise mène l'enquête et cherche elle-même les preuves de sa propre culpabilité, le montant de l'amende est négocié avec le Département américain de la justice (DOJ).

Ensuite, l'entreprise est généralement placée sous surveillance ("monitoring") : un expert au service de la justice américaine est désigné pour trois ans afin de surveiller la bonne marche de l'entreprise et vérifier qu'elle remplisse toutes ses obligations de conformité. Il envoie un rapport annuel au ministère de la Justice américain.



### I - Les deux principaux volets de la compliance

#### La lutte contre la corruption venue de l'étranger

##### FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)



Promulgué en **1977** par le président **Jimmy Carter** suite aux enquêtes sur le scandale du Watergate.



Lien avec les **États-Unis** élargi à partir de **1998**

##### 3 applications distinctes du FCPA

« Préoccupations domestiques »

- Concerne :
- Les résidents et citoyens américains
  - Les sociétés constituées aux États-Unis et leurs branches et filiales à l'étranger

Émetteurs de titres

Entreprises dont les titres sont émis **sur les marchés aux États-Unis** et celles soumises à la **SEC** (Securities and Exchange Commission)

Personnes physiques ou morales

Ayant commis un **acte de corruption** à l'étranger alors qu'un lien de rattachement avec le territoire US peut être établi (téléphone, e-Mail, serveur, poste, etc.)

#### Le régime des sanctions

##### OFAC (Office of Foreign Assets Control)

##### Sanctions économiques

- Embargos : interdictions d'export de biens, de services ou de technologies

##### Sanctions financières

- Interdiction des opérations (flux, financements, garanties, crédits documentaires) ou gel des actifs détenus par une personne

**27** c'est le nombre de programmes de sanctions gérés par l'OFAC en 2017

##### Embargos



Géographiques

Corée du Nord, Soudan, Syrie, Cuba, Iran, Venezuela, Russie



Spécifiques

Terrorisme, trafics de drogues, ventes d'armes



Personnes bloquées

Environ 5 500 noms, liste actualisée toutes les deux semaines



« Une nation qui est boycottée est une nation sur le point de capituler. Appliquez ce remède économique, pacifique et silencieux, et il ne sera pas nécessaire de recourir à la force. »

**Woodrow Wilson** 28e président des États-Unis (1913-1921)

## II - La puissance juridique des États-Unis

### Amendes infligées en application du FCPA

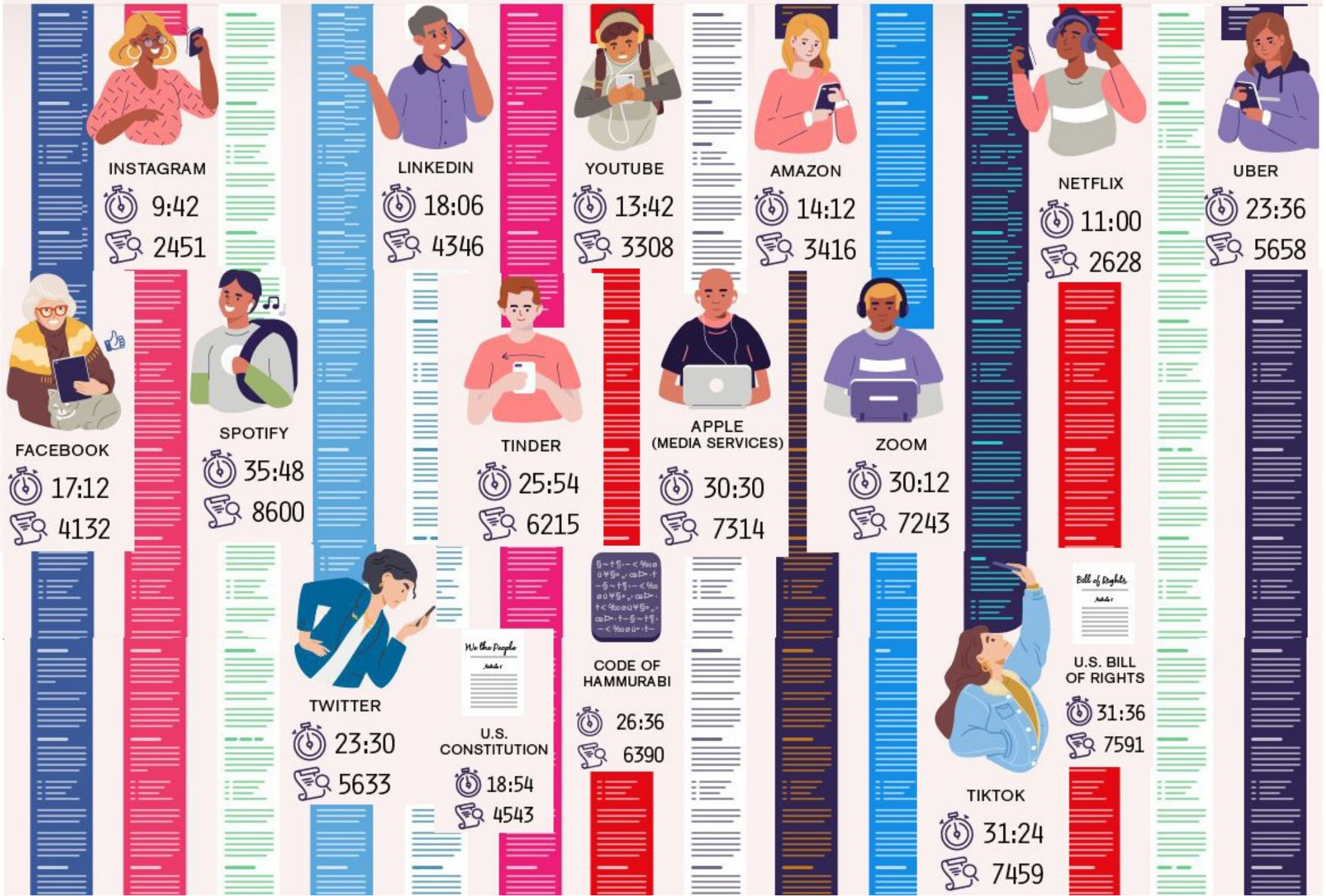
| Entreprises   | Pays  | Amendes<br>(en millions de dollars) | Date |
|---|---|-------------------------------------|------|
|  Telia Company |  Suède       | 965                                 | 2017 |
|  SIEMENS       |  Allemagne   | 800                                 | 2008 |
|  VimpelCom     |  Pays-Bas    | 795                                 | 2016 |
|  ALSTOM        |  France      | 772                                 | 2014 |
|  KBR           |  États-Unis  | 579                                 | 2009 |
|  TEVA          |  Israël      | 519                                 | 2016 |
|  OCH-ZIFF      |  États-Unis  | 412                                 | 2016 |
|  BAE SYSTEMS   |  Royaume-Uni | 400                                 | 2010 |
|  TOTAL         |  France      | 398                                 | 2013 |
|  ALCOA         |  États-Unis  | 384                                 | 2014 |

### Exemples d'amendes imposées par l'OFAC



## III - La réponse française





*LES ENTREPRISES  
FACE A LA E-RÉPUTATION*

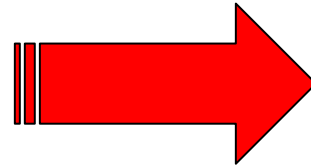
# LA RÉPUTATION

Toutes les fuites ne sont pas involontaires (Marie-Louise O'Murphy, petite maîtresse de Louis XV, par Francois Boucher, 1703 – 1770).



# UNE ÉVOLUTION MAJEURE QUI S'IMPOSE A L'ENTREPRISE

~~Marque~~

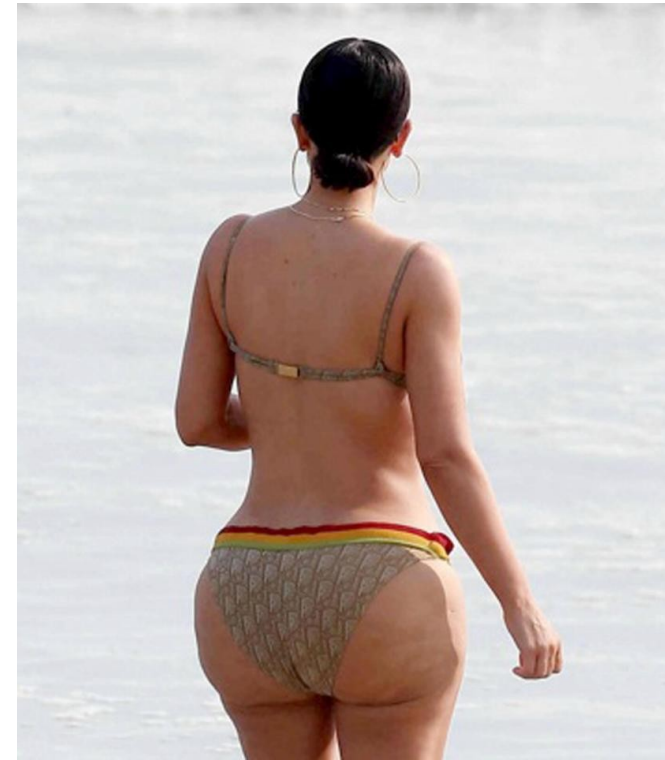


Réputation



# LA GESTION DE L'E-RÉPUTATION

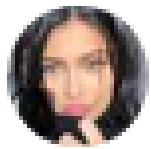
Une différence de



100 000 abonnés sur twitter...



# LA GESTION DE L'E-RÉPUTATION



**Kylie Jenner** ✓

@KylieJenner



sooo does anyone else not open Snapchat anymore? Or is it just me... ugh this is so sad.

22:50 - 21 févr. 2018

♥ 345 k 💬 73,9 k personnes parlent à ce sujet



Dans la foulée de ce tweet, la valeur du titre a chuté de plus de 6 %, équivalent à une perte d'1,3 milliard de dollars en valeur boursière.

Un peu plus tard, la demi-sœur de la non moins célèbre Kim Kardashian a tweeté « *Je t'aime toujours snap... mon premier amour* ». Trop tard pour rattraper le coup.

Pourquoi cette extrême sensibilité ? Kylie Jenner, demi-sœur de Kim Kardashian, est suivie par plus de 24,5 millions de personnes sur Twitter, où elle a posté le message. C'est un leader d'opinion à l'ère de réseaux en forte concurrence les uns avec les autres, du fait de « business model » insuffisamment éprouvés.

# LA GESTION DE L'E-RÉPUTATION

← Tweet



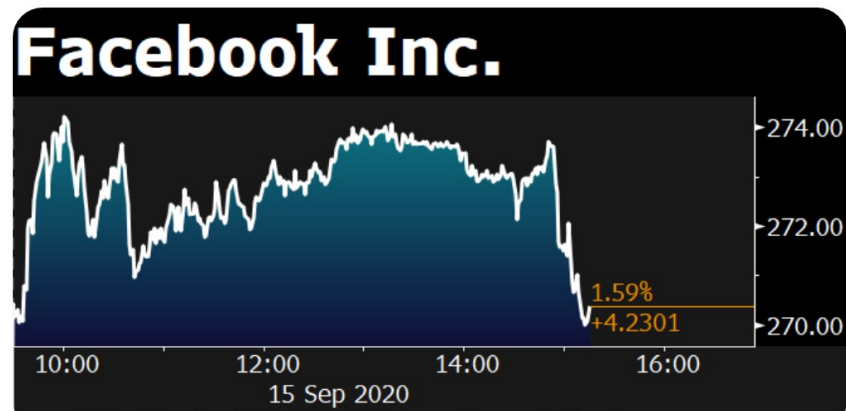
**Bloomberg** ✓

@business

2:51 p.m. ET: Kim Kardashian says she's freezing her Facebook and Instagram accounts tomorrow, and asks others to join her.

Facebook shares: [trib.al/ViyOksq](https://trib.al/ViyOksq)

[Traduire le Tweet](#)



Tweeter votre réponse



# LA GESTION DE L'E-RÉPUTATION



# *LES RISQUES AU QUOTIDIEN*





# LES TRANSPORTS

Section 6 - Résultats du 1er trimestre 2013

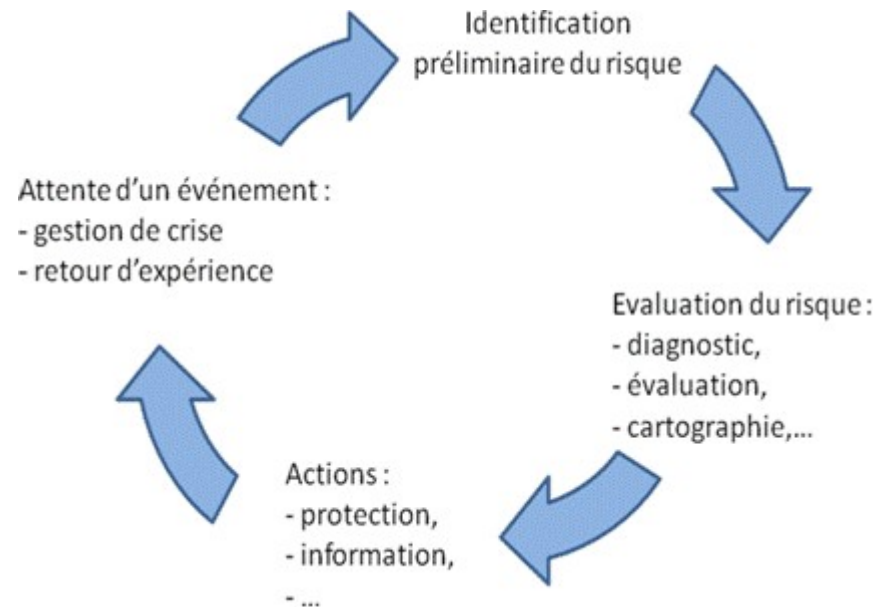
Sur les 3 premiers mois de 2013, l'EBE ressort en léger déficit de 50k (-C50k): l'avance générée par l'activité ne permet pas de compenser le niveau des charges de personnel anticipé

Ufficiency Scandinavia (Sans résultat GMR) - Compte de résultat

| L'actif                       | Au 31/03 |         |         | Au 31/03 |         |         | Au 31/03 |         |  |
|-------------------------------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|--|
|                               | 2012     | 2012    | 2012    | 2012     | Budget  | 2012    | 2012     | Budget  |  |
| Chiffre d'affaires            | 1 800    | 4 800   | 12 800  | 1 750    | 4 800   | 12 800  | 1 800    | 4 800   |  |
| Moins de frais d'exploitation | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) |  |
| Marge brute                   | 600      | 1 600   | 4 000   | 550      | 1 600   | 4 000   | 600      | 1 600   |  |
| Moins de frais                | (1 000)  | (2 800) | (7 200) | (1 000)  | (2 800) | (7 200) | (1 000)  | (2 800) |  |
| Autres produits               | 200      | 500     | 1 200   | 200      | 500     | 1 200   | 200      | 500     |  |
| Autres charges                | (100)    | (300)   | (700)   | (100)    | (300)   | (700)   | (100)    | (300)   |  |
| Charges de personnel          | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) |  |
| Autres produits               | 100      | 200     | 500     | 100      | 200     | 500     | 100      | 200     |  |
| Autres charges                | (50)     | (100)   | (250)   | (50)     | (100)   | (250)   | (50)     | (100)   |  |
| Chiffre d'affaires            | 1 800    | 4 800   | 12 800  | 1 750    | 4 800   | 12 800  | 1 800    | 4 800   |  |
| Moins de frais d'exploitation | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) |  |
| Marge brute                   | 600      | 1 600   | 4 000   | 550      | 1 600   | 4 000   | 600      | 1 600   |  |
| Moins de frais                | (1 000)  | (2 800) | (7 200) | (1 000)  | (2 800) | (7 200) | (1 000)  | (2 800) |  |
| Autres produits               | 200      | 500     | 1 200   | 200      | 500     | 1 200   | 200      | 500     |  |
| Autres charges                | (100)    | (300)   | (700)   | (100)    | (300)   | (700)   | (100)    | (300)   |  |
| Charges de personnel          | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) | (8 800) | (1 200)  | (3 200) |  |
| Autres produits               | 100      | 200     | 500     | 100      | 200     | 500     | 100      | 200     |  |
| Autres charges                | (50)     | (100)   | (250)   | (50)     | (100)   | (250)   | (50)     | (100)   |  |
| EBE                           | (50)     | (50)    | (50)    | (50)     | (50)    | (50)    | (50)     | (50)    |  |

**EXEMPLE : TGV PARIS - LILLE (1<sup>ère</sup> CLASSE)**

# EN RÉSUMÉ (VIDÉOS)

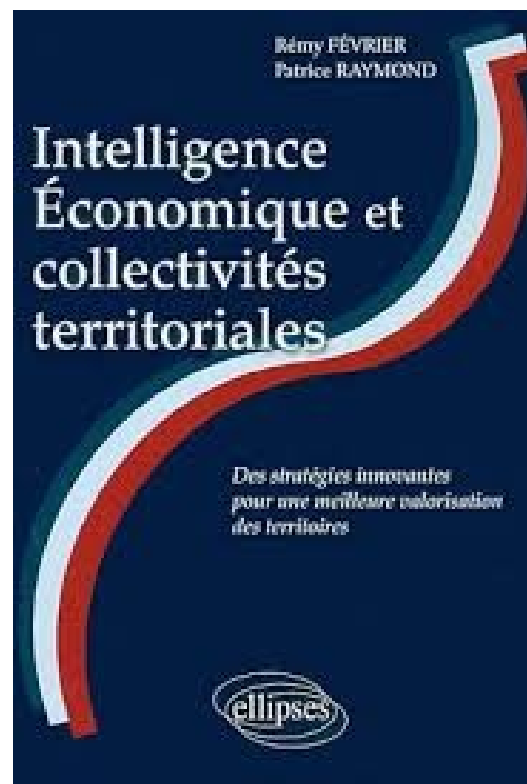


- L'ingénierie sociale (social engineering)
- Influencer par l'exemple
- Succomber aux manœuvres d'influence
- Ouverture de valise à l'aéroport
- Vol d'ordinateur dans un hôtel
- Vol dans un pub
- Contrôler ses données personnelles

# ***LES CHAMPS D'APPLICATION DE L'IE***



# *LES TERRITOIRES*



# ***LA VIGNETTE AUTOMOBILE***



Impôt créé en 1956 pour garantir un revenu minimum aux personnes âgées d'au moins 65 ans. Choix de le faire porter par les propriétaires d'automobiles, produits de luxe à l'époque. Suite à son introduction, la consommation automobile baisse et la perte de la TVA dépasse le produit de cet impôt.

En 1984, l'État transfère la recette de la vignette et la fixation de son montant aux départements.

De 1996 à 1999, la Marne fixe un prix de moitié inférieur à la moyenne des autres départements. Les immatriculations sont multipliées par 5.

Suppression en 2000 pour les véhicules particuliers.

# *L'OBTENTION DES JO*



# DEUX ATTITUDES DIFFÉRENTES



À Singapour en 2005, Tony Blair a rencontré tous les membres qui comptaient dans l'attribution des JO, alors que Jacques Chirac a donné un dîner où tous étaient invités.

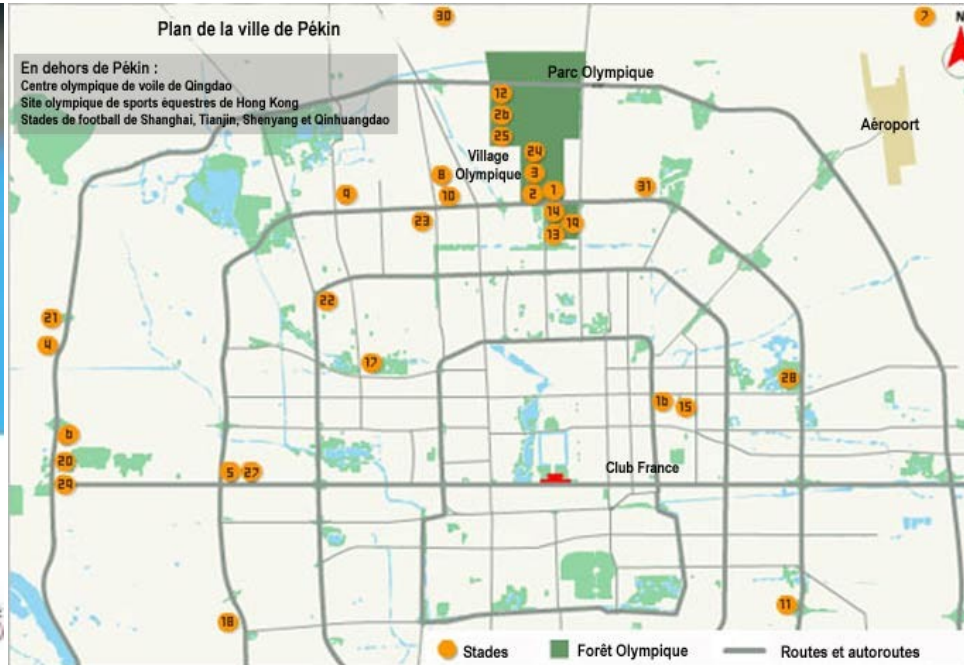
Selon Sebastian Coe (double médaillé d'or olympique sur 1.500 mètres en 1980 et 1984), « *J'ai vu Cherie [Blair] se diriger comme la tête chercheuse d'un missile vers la délégation française* », raconte l'ancien champion d'athlétisme dans son livre "Running My Life". « *Au dessus du brouhaha sa voix a résonné haut et fort. 'D'après ce que j'ai compris, vous avez dit des choses grossières à propos de notre nourriture'* », lui a-t-elle lancé. « *Son mari, qui pouvait l'entendre aussi bien que moi, s'est opportunément éloigné.* »

Jean-Claude Killy : « *En 2012 il ne nous manquait que 3 voix. 3 voix qui nous avaient été garanties et qu'on a perdues dans la nuit précédant le vote.* »

# *LE SPORT*



# DEUX EXEMPLES EMBLÉMATIQUES



## - Laure Manaudou (2004 - 2007)

2003 : 5 médailles d'or aux championnats de France ; 2004 : 4 titres nationaux.

Championne olympique 400 m NL à Athènes (2004), titre mondial en 2005 et 2007.

Part à Turin en mai 2007, licenciée en août 2007. S'entraîne avec son frère aîné jusqu'en janvier 2008, puis à Mulhouse.

Échec total aux JO de Pékin en 2008.

## • JO de Pékin (2008)

Ville étendue, langue et écriture inconnus, sites distants jusqu'à 36 km du village olympique.

Pas de service « clés en mains » pour les athlètes français, mais pour d'autres oui.

# LA COUPE DE L'AMERICA



30/06/2020 : L'équipe néo-zélandaise en préparation pour la Coupe de l'America l'an prochain (6-21 mars) a annoncé mardi avoir renvoyé des employés, soupçonnés d'espionnage au profit d'autres équipes de cette âpre course nautique. La Nouvelle-Zélande a dit enquêter sur des «questions structurelles et financières» liées à la prestigieuse course quadriennale qui aura lieu l'an prochain à Auckland. *« Nous ne sommes pas sûrs à 100% de ce qu'ils voulaient ou de ce qu'ils ont obtenu. Mais nous avons sifflé la fin de la récréation plus tôt que ce qu'ils attendaient »* a affirmé le directeur de l'équipe néo-zélandaise, Grant Dalton.

La Nouvelle-Zélande, victorieuse lors de l'édition précédente aux Bermudes en 2017, a investi plus de 120 millions de dollars néo-zélandais (68 M€) dans l'organisation de l'édition 2021. En 2017, l'Américain Jimmy Spithill avait reconnu que toutes les équipes pratiquaient l'espionnage. *« C'est comme James Bond ou la CIA. Tout le monde a des équipes basées là où sont les autres équipes, et les surveille tout le temps »*.

# Complexité de l'IE

|                      | Veille  | Protection   | Influence                                   |
|----------------------|---|--|---|
| Niveau international | Renseignement Offensif (réseau, écoute, espionnage) | Secret, Classification, Cloisonnement                    | Infoguerre (Soft law, normes RSE), Négo OMC |
| Niveau État- nation  | État « Broker » Statistique                         | Contre Ingérence Protection patrimoine                   | Lobbying européen                           |
| Niveau Territorial   | Veille territoire                                   | Technologies stratégiques, sensibles, duales...          | Attractivité, lobbying national et européen |
| Niveau Entreprise    | Veille stratégique                                  | Propriété intellectuelle (marque, brevet) Contre-mesures | Image Lobbying                              |