

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, UN MOYEN D'AFFRONTEMENT

**INTELLIGENCE
ÉCONOMIQUE**



UN ENVIRONNEMENT CLAIR-OBSCUR



L'environnement dans lequel évoluent les acteurs économiques peut sembler ambivalent. La compétition entre acteurs n'a jamais cessé, mais des alliances se font... et se défont. Chacun défend d'abord ses propres intérêts, même si la coopération est louée. En parallèle, l'environnement géopolitique est de plus en plus complexe, les incertitudes semblent s'accroître, et la gestion de l'interculturalité n'est pas simple. Pourtant, les connaissances sont souvent librement accessibles pour qui veut se donner la peine de les chercher : la société de l'information développait déjà ses « autoroutes de l'information » dans les années 1990. Les progrès techniques et d'interconnexion ont fait de l'information un bien paradoxal : d'accès libre mais mal recueilli, mal exploité

**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

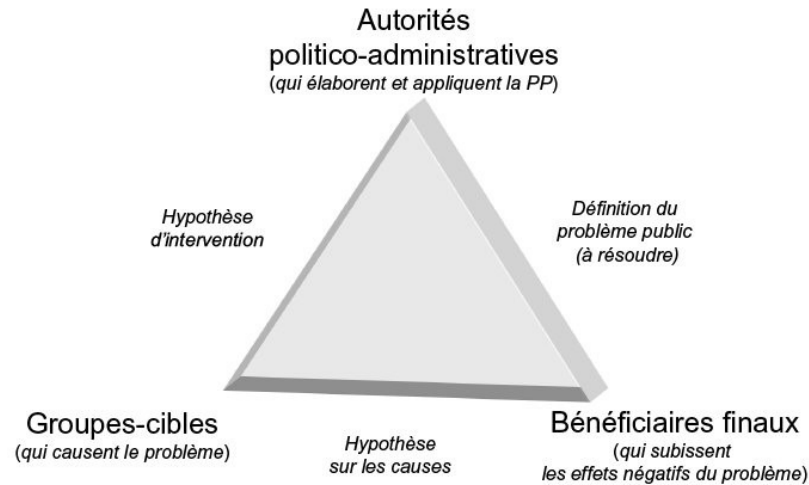
manière que je viens de décrire deux siècles avant notre ère, mais ne l'a utilisé qu'à des fins domestiques).

> 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.

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 copilotés.

- **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).

LES COURANTS DE L'IE

Guerre économique	Sécurité économique	Compétitivité économique	Diplomatie économique
Interétatique	Intra-étatique	Public-privé	Trans-étatique
Volonté de puissance géostratégique	Défense des intérêts nationaux	Néolibéralisme et mondialisation maîtrisée	RSE et développement durable
La guerre par d'autres moyens	La défense comme stratégie	La compétitivité comme règle	La raison comme langage
Conflictualité assumée	Conflictualité subie	Conflictualité non assumée	Conflictualité négociée
Renseignement étatique comme modèle d'IE	Le renseignement étatique comme rempart	Une IE à géométrie variable	L'IE comme écologie de l'information

LES MOYENS DE LA GUERRE ÉCONOMIQUE



La guerre économique a pour objectif de diminuer un adversaire sur le plan économique.

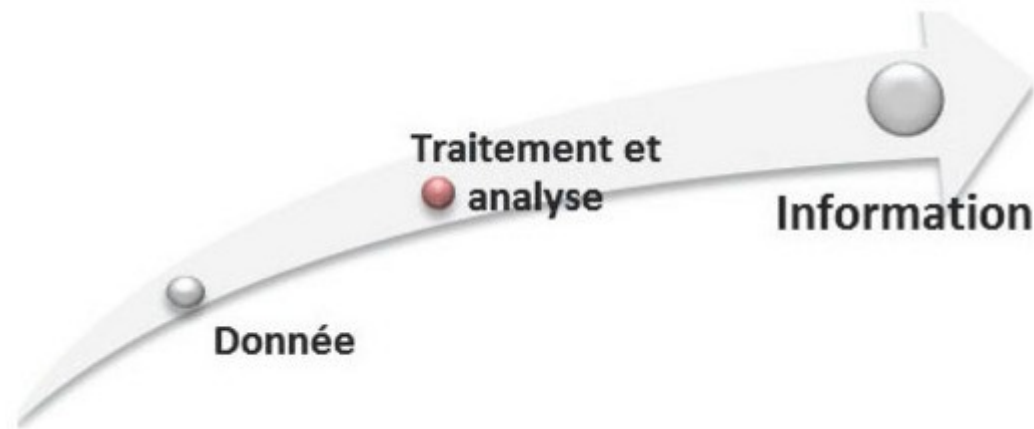
Pour cela, elle utilise plusieurs moyens :

- la monnaie, d'où l'intérêt du \$ et l'alerte relative à la monnaie des BRICS ;
- l'information et la cognition (bases de données, internet, etc.) ;
- la géopolitique ;
- le droit et son extraterritorialité ;
- la propagande ;
- l'énergie (l'Allemagne contre le nucléaire français) ;
- les normes internationales ;
- l'agriculture ;
- les troubles sociaux ;
- la démographie ;
- la criminalité organisée.

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.

LES FUITES D'INFORMATIONS



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.

Toute information peut faire l'objet de fuites : le secret donne une valeur *a priori*, pas toujours estimable rapidement. Les fuites doivent d'abord être repérées avant d'être qualifiées d'origine interne ou externe, volontaires ou involontaires.

FUITE INTERNE (1/2)

Fury.2014.TRUEFRENCH.DVDSOCR.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



100%



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.



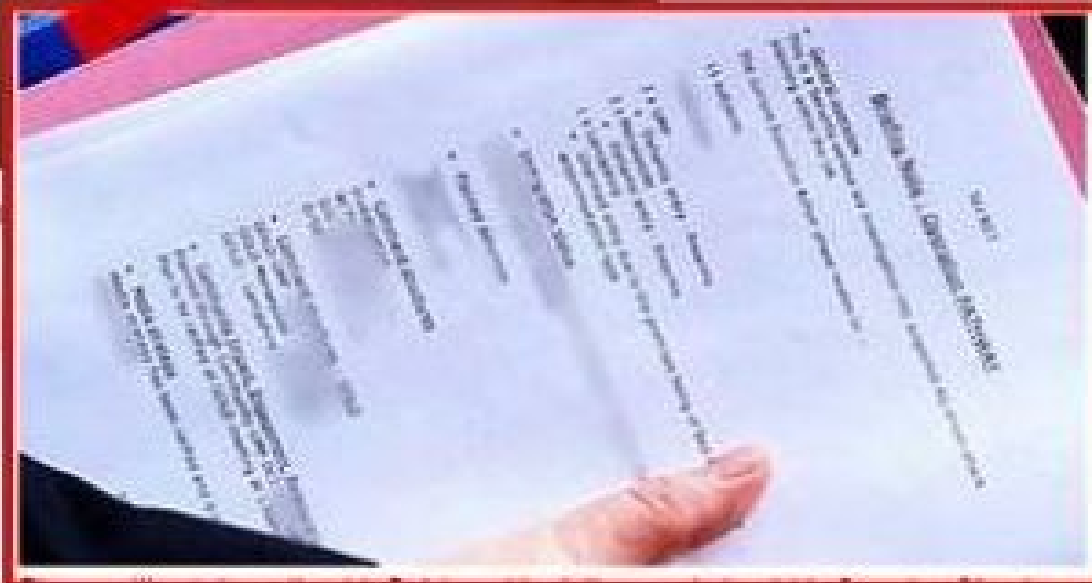
Flickr/James Nash (aka Cirrus)

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.



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



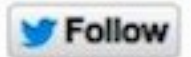
En 2013, Michael Hayden, ancien directeur de la NSA voit sa conversation téléphonique dans le train retranscrite sur twitter par un auditeur involontaire (Tom Matzzie).

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, 21:08

2 min



19/12/21

Miriam Abood/Panorama - Illustration - L'ancien chef du Mossad Yuval Diskin lors de son investiture à la tête militaire de Golan près de Tel Aviv le 28 mars 2019

<https://www.i24news.tv/fr/actu/israel/1639945629-israel-l-ancien-chef-du-mossad-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

 Follow

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

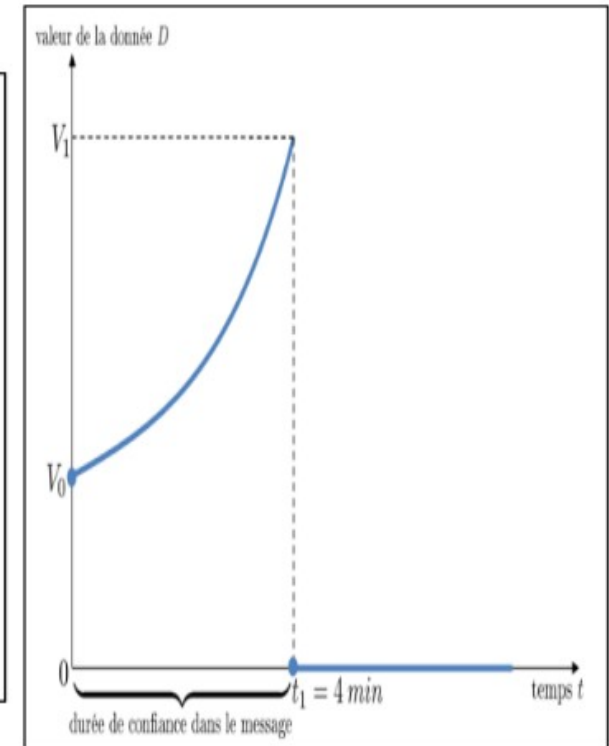
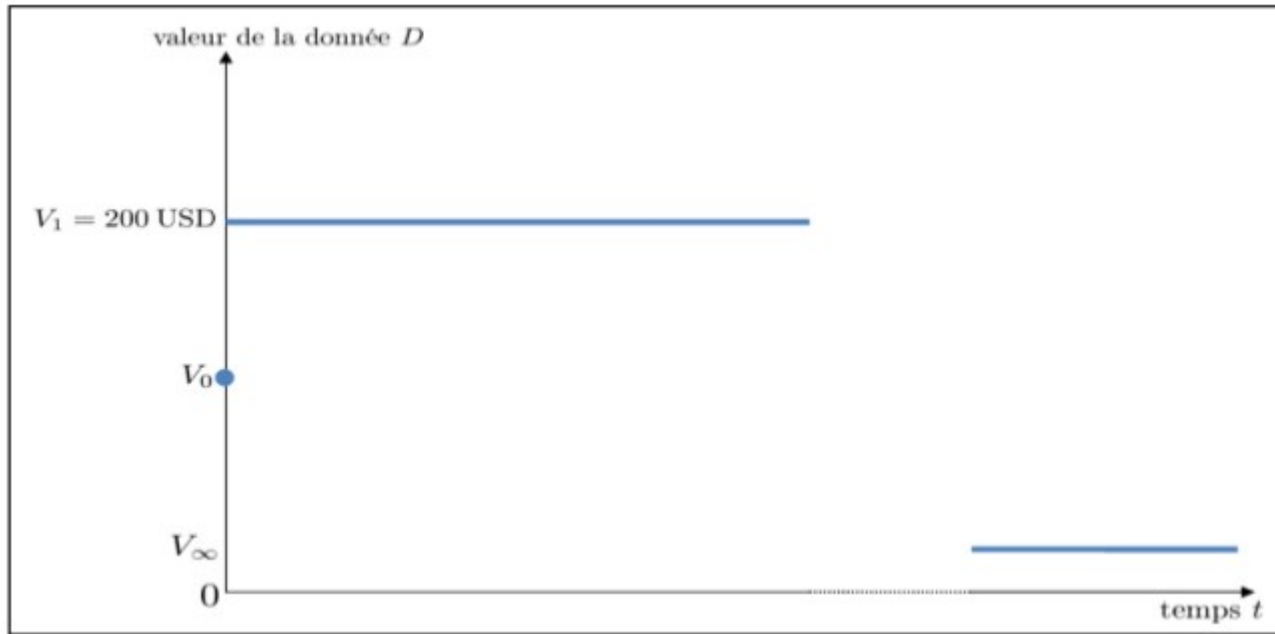


\$100,000 Reward on Hackers

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.

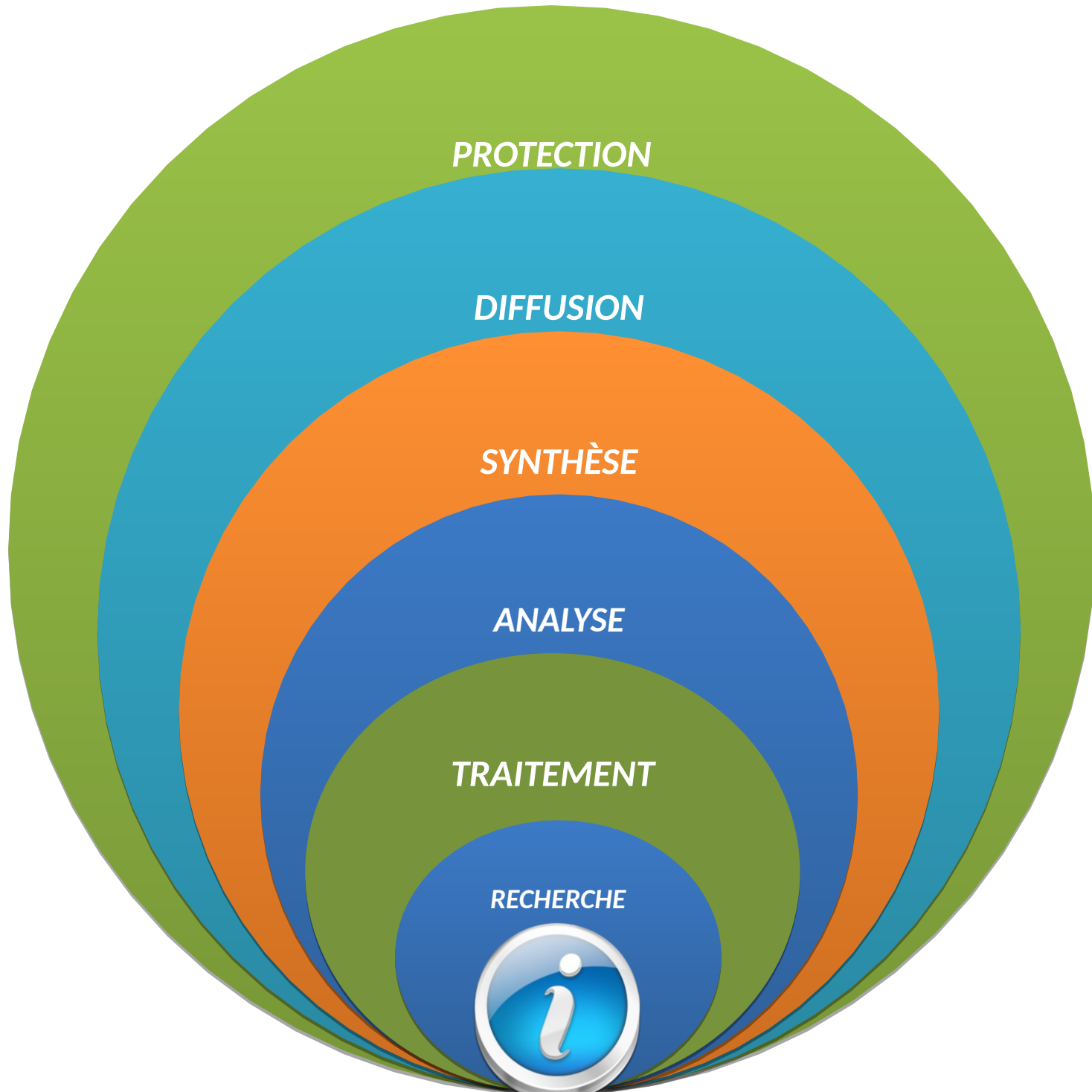
La donnée peut être raffinée (par des algorithmes notamment) afin d'augmenter sa valeur.

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 et les fausses informations se propagent plus vite que les vraies.

Les mêmes outils peuvent être utilisés pour maîtriser le processus, le détruire, ou entrer de fausses informations dans le circuit.

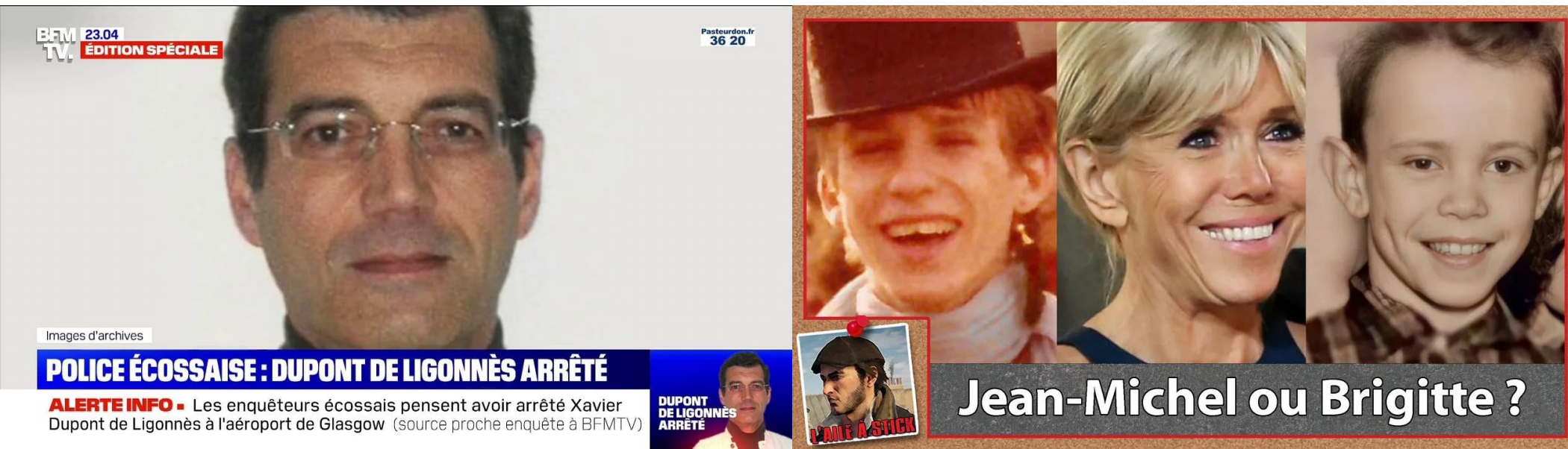
Tous les outils ont **des défauts et des failles** permettant aux experts extérieurs d'y rentrer et de tenter d'en prendre le contrôle.

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).

Une fausse information relayée 1000 fois, même par des personnes de confiance ne devient pas vraie.

LE GRAND BAZAR DE L'INFORMATION



À côté de l'information, on trouve des « fake news », de « l'alt truth » et autres nouvelles à la véracité faible, le story telling...

Elles se répandent plus facilement que les vraies, car elles comprennent souvent un élément sensationnel : Sheila est un homme (G. de Villiers), Jean-Michel Trogneux, Xavier Dupont de Ligonnès a été arrêté...

Tout le monde a envie de croire des histoires qui lui semblent plausibles et le confortent dans ses croyances → problème des biais.

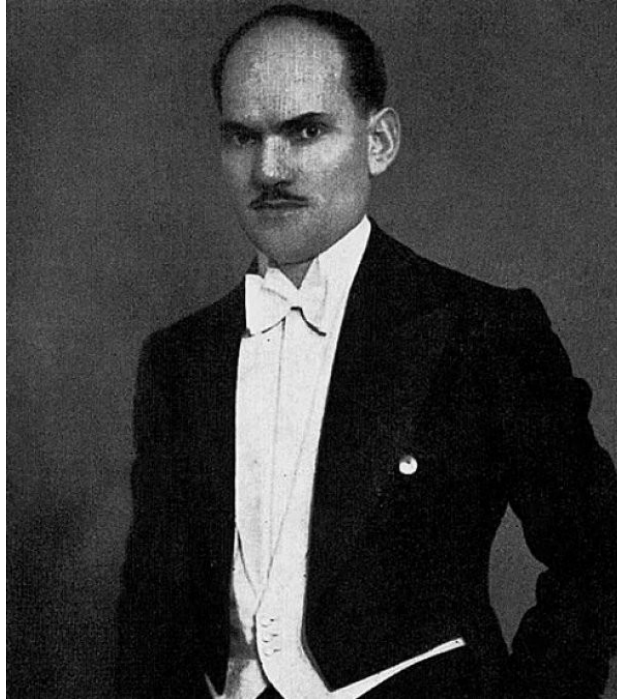
Généralement, plus une « information » est virale, moins elle est fiable.

Les deepfakes (hypertrucages) permettent de réaliser des bandes son ou vidéo très proches de la réalité et qu'il est difficile de qualifier comme tels.

Il est donc indispensable de recouper les informations via des sources aux approvisionnements différents.

*PROTECTION ET CLASSIFICATION DE
L'INFORMATION*

POURQUOI PROTÉGER L'INFORMATION ?



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

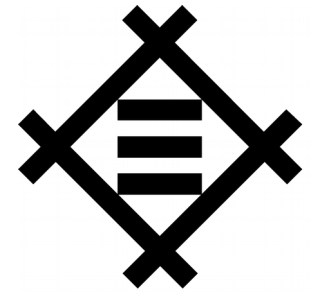
Elyesa Bazna, né au Kosovo, valet de chambre à l'ambassade d'Angleterre en Turquie a fourni aux Allemands de novembre 1943 à février 1944 des renseignements leur permettant de percer les codes secrets britanniques.

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 car il ne comptait pas pour elle.

POURQUOI PROTÉGER L'INFORMATION ?



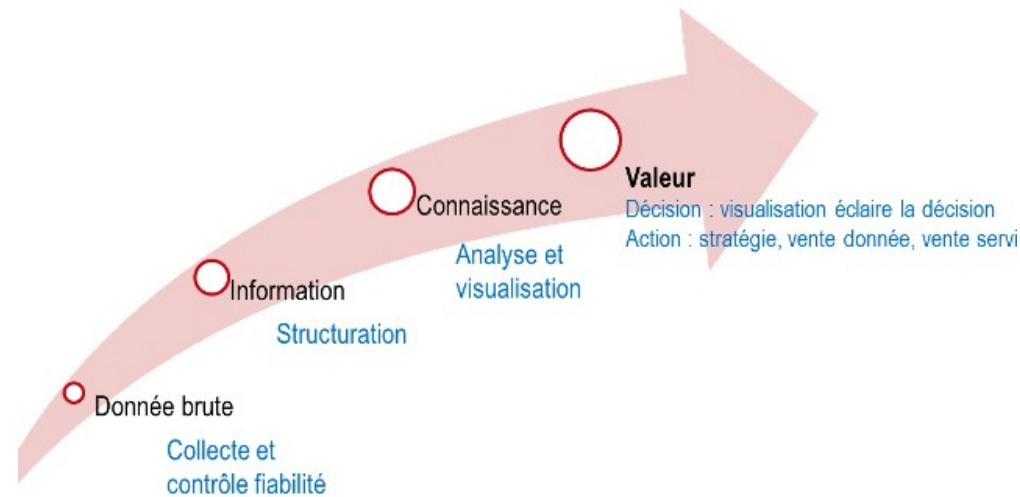
MITSUI & CO.

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.

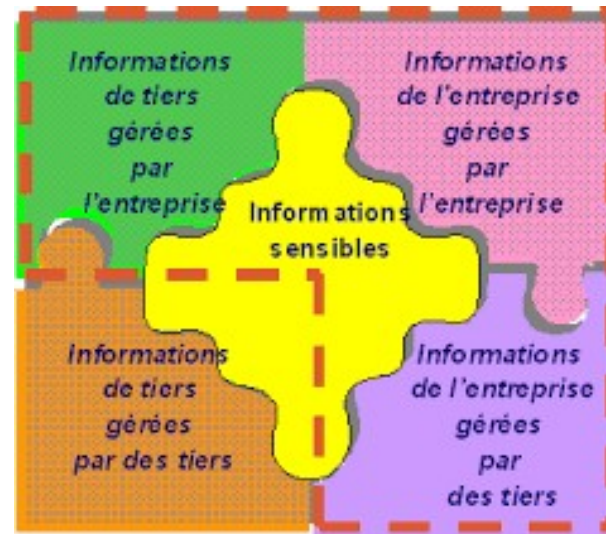
Pour protéger efficacement l'information, il ne suffit pas de se doter d'outils techniques.

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 (badge, etc.), 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.

On peut aussi chiffrer les informations stockées.

LE SECRET N'EXISTE PLUS : 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.

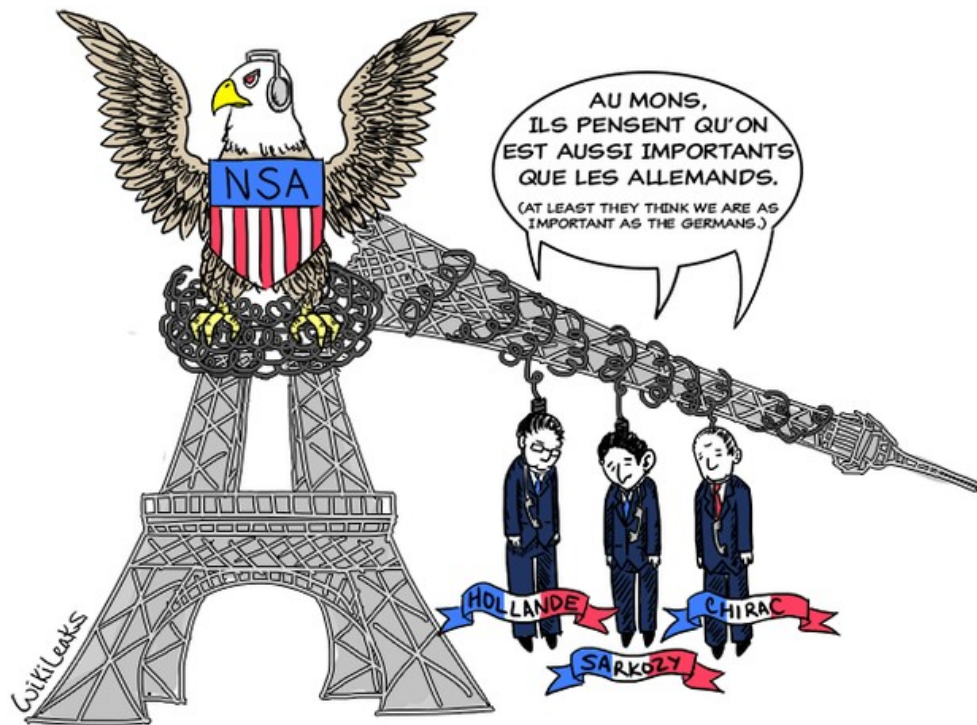
Les bons de commande mentionnaient comme faux titre *Le siècle des hommes* et un auteur mystère baptisé XX, comme c'est le cas pour des livres très attendus et pour lesquels l'éditeur souhaite garder le secret jusqu'au dernier moment.

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

Droits d'auteur estimés > 2 millions €



LE SECRET N'EXISTE PLUS : 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

Ces termes représentent les quatre motivations principales qui amènent à trahir sa patrie, sa cause, son employeur, ses partenaires, voire ses amis. Ex : débauchages politiques.

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.

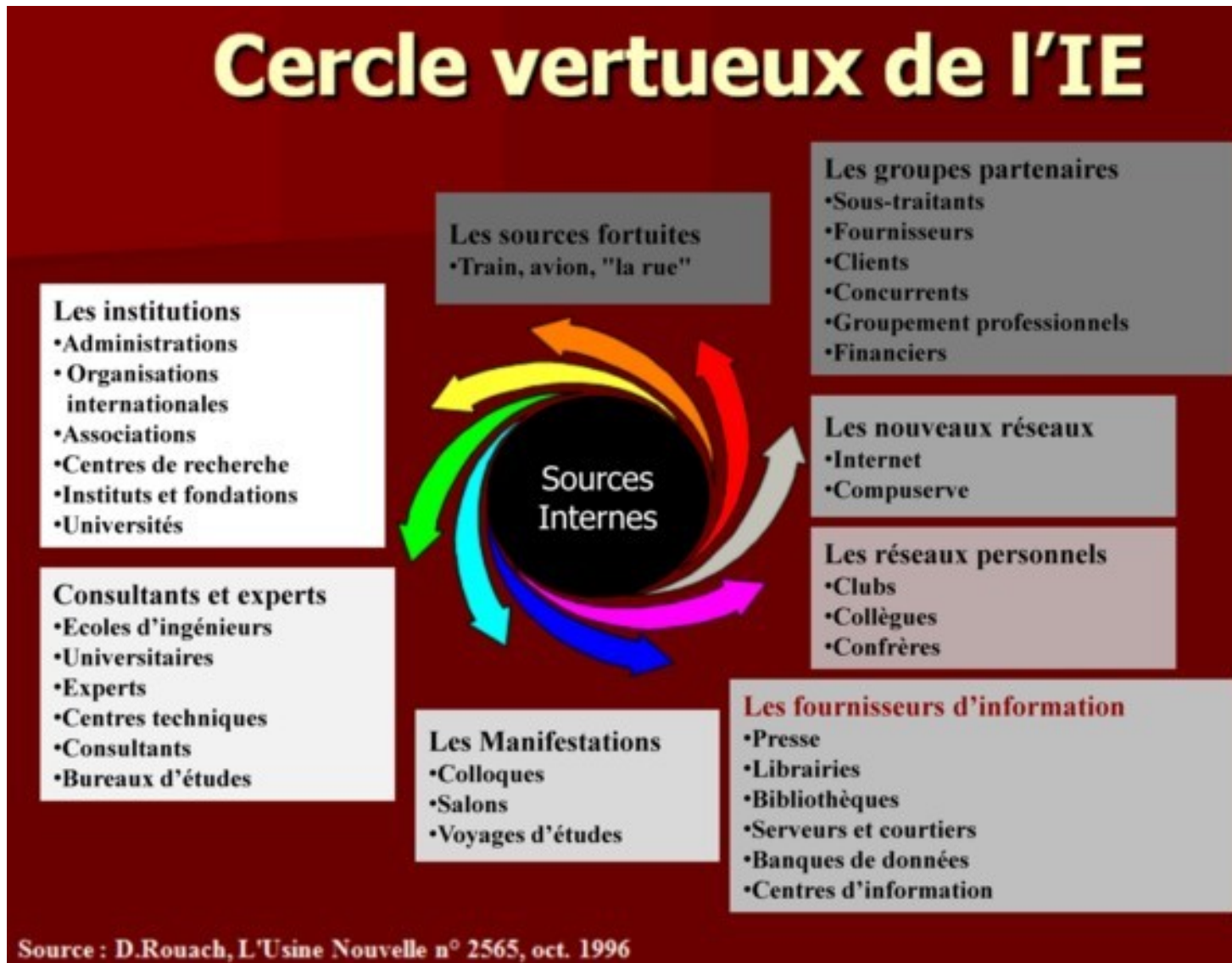
Infiltration. L'offre de détection de fuites sur les réseaux tend à adopter diverses approches techniques, conditionnées par les législations locales. Les services proposés en France, notamment par **Bertin IT**, **CybelAngel**, se concentrent sur des rapports d'incidents issus d'une indexation du web 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

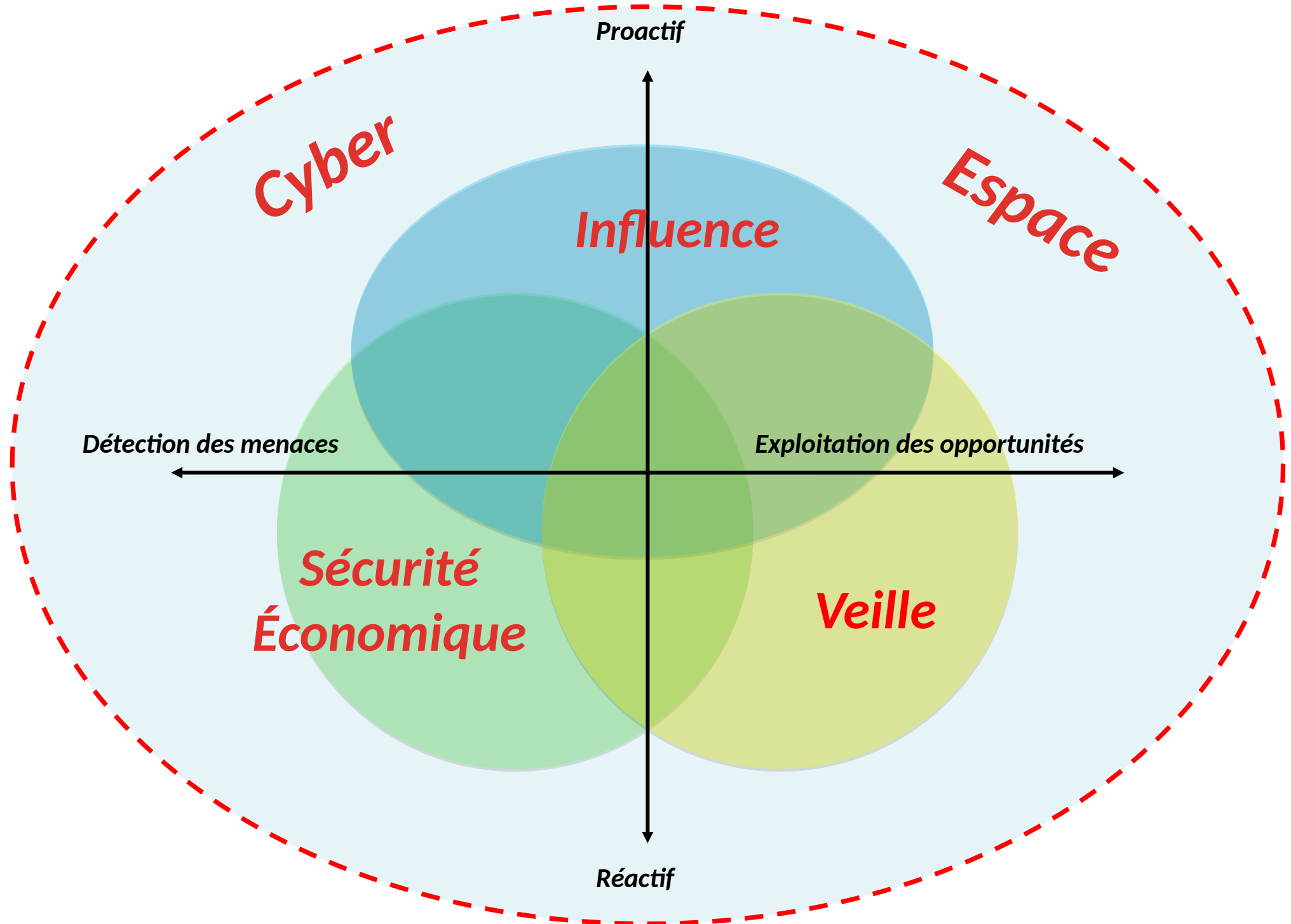


DIAGRAMME SYNTHÉTIQUE DE L'IE

**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%

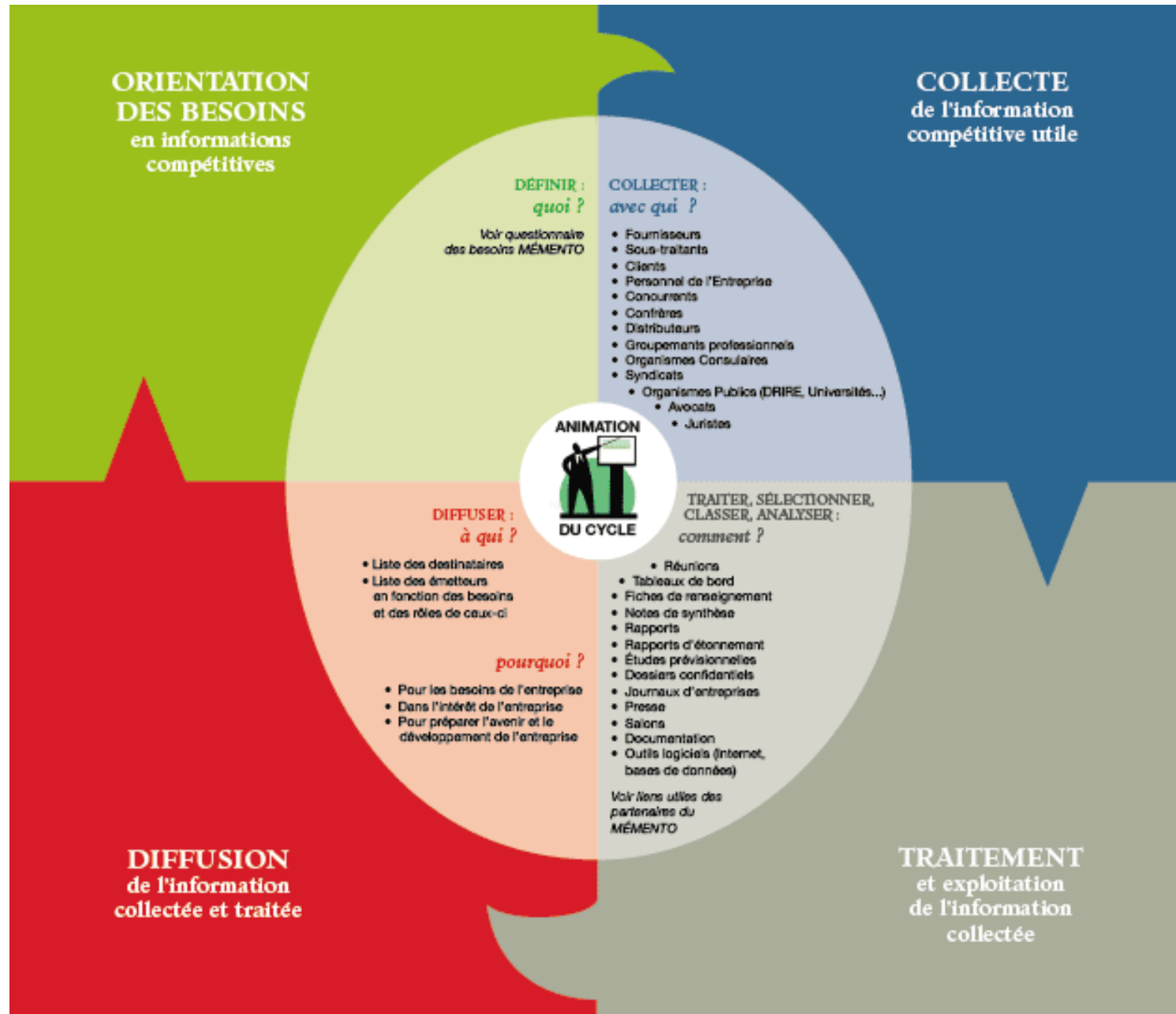
VEILLE & RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE



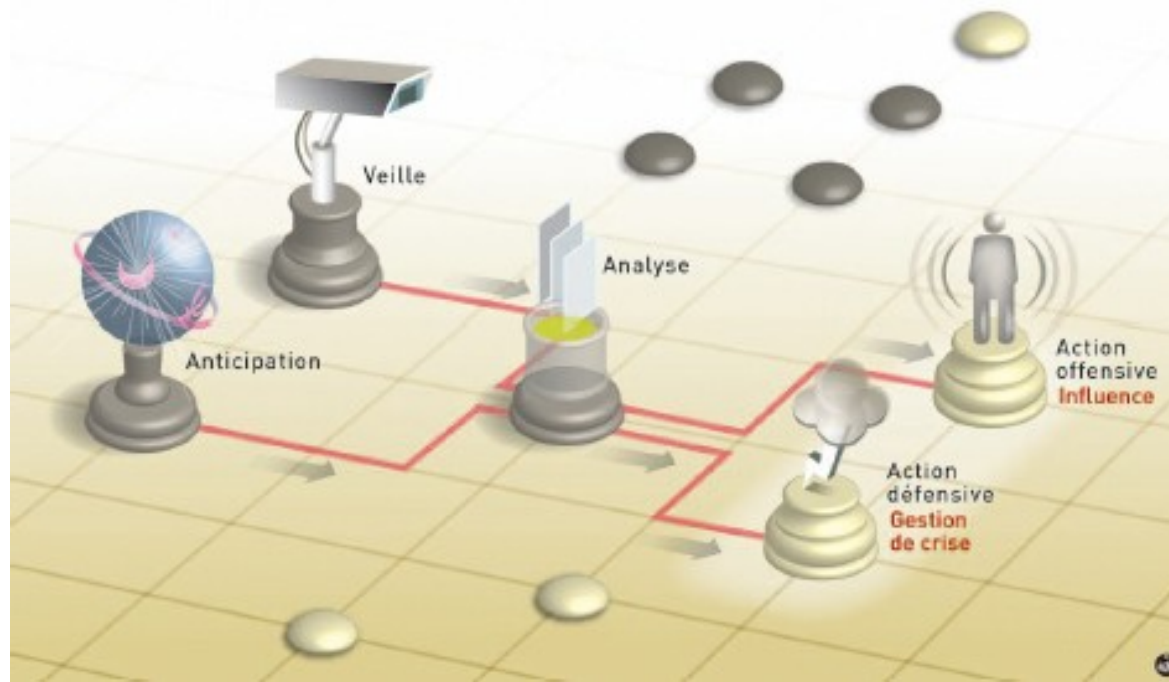
DIFFÉRENCES ENTRE RECHERCHE D'INFORMATIONS & VEILLE INFO

verticale	démarche	horizontale
répondre à un besoin précis	objectif	surveillance d'un secteur
moteur de recherche	outils	services web 2.0
mots-clés	point de départ	sources
aléatoire	itération	structurée
 information et stratégie		 anticipation organisation 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



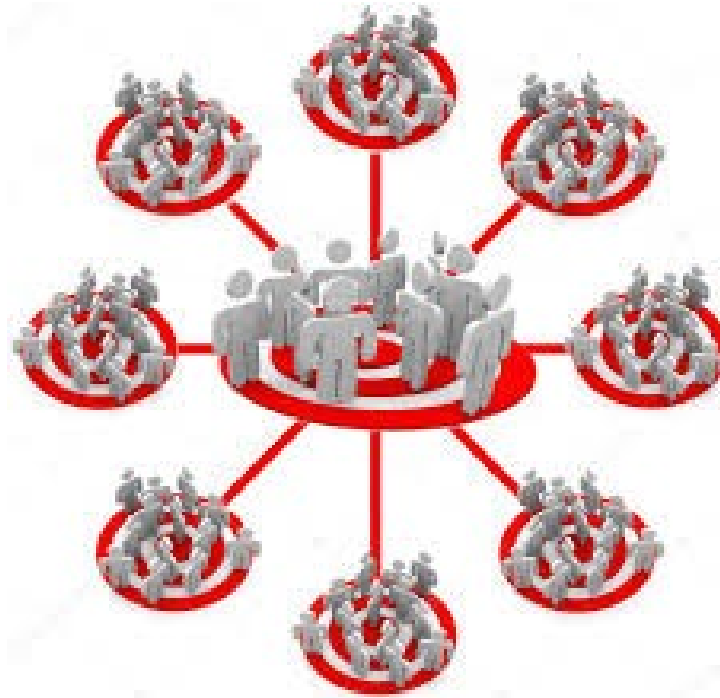
VEILLE ET RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE



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. 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.

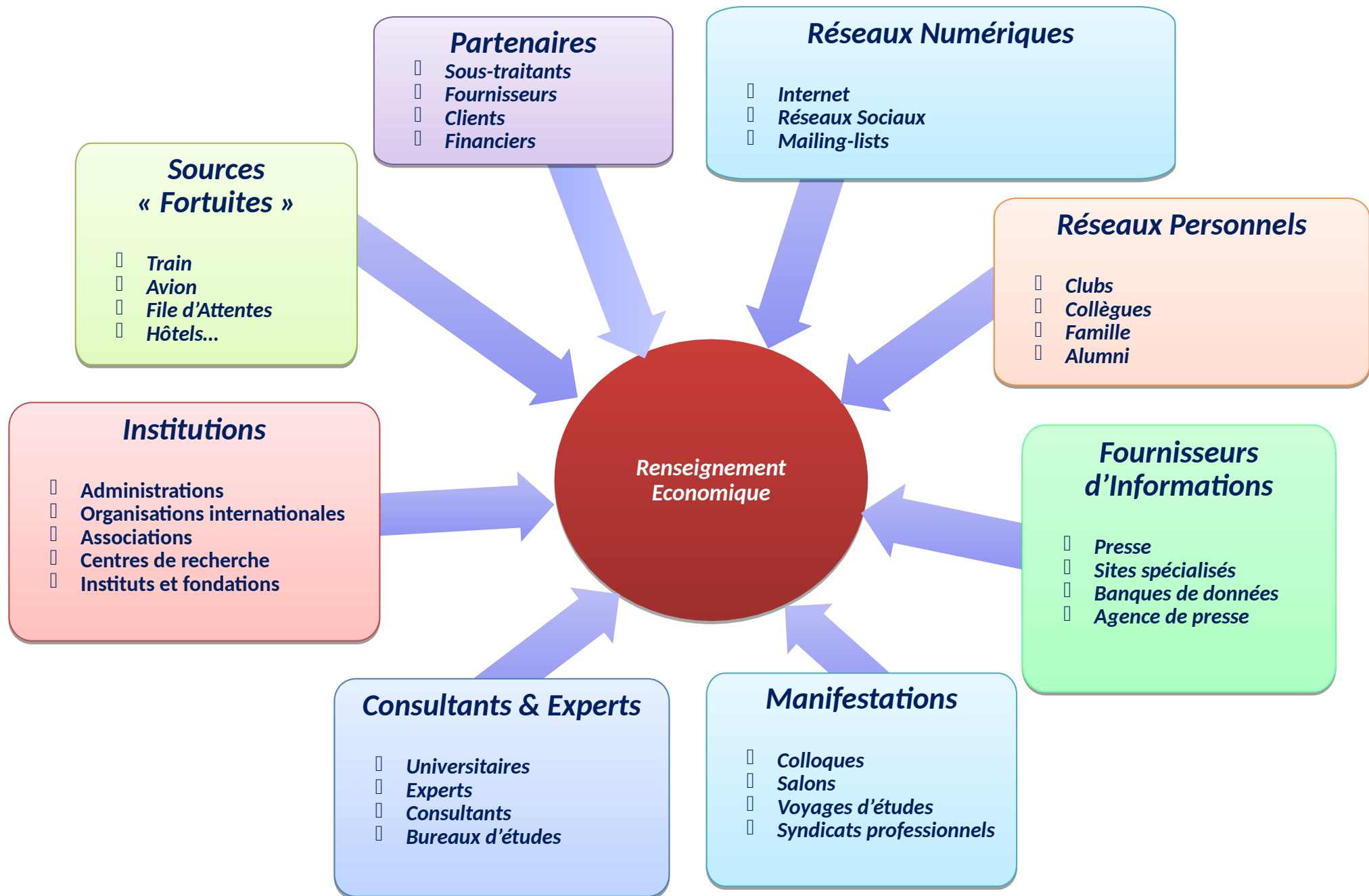
Ces actions, à réaliser en interne ou via le recours à des sous-traitants spécialisés (Mitame, Vélite, Prisme intelligence, Affinis conseil, ADIT, etc.) r

CIBLES ET CARACTÉRISTIQUES DE LA VEILLE



- Les cibles voilées 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.

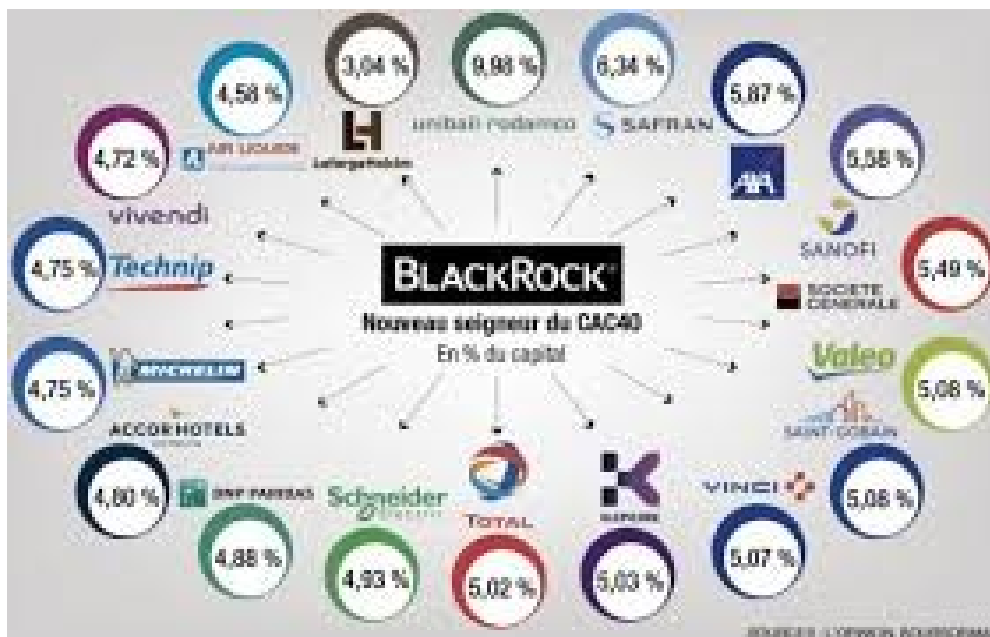
LES SOURCES DE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE



LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE QUOTIDIENNE



LE DIAGNOSTIC



Constat d'une passivité certaine (dans les actes, les paroles sont abondantes) 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

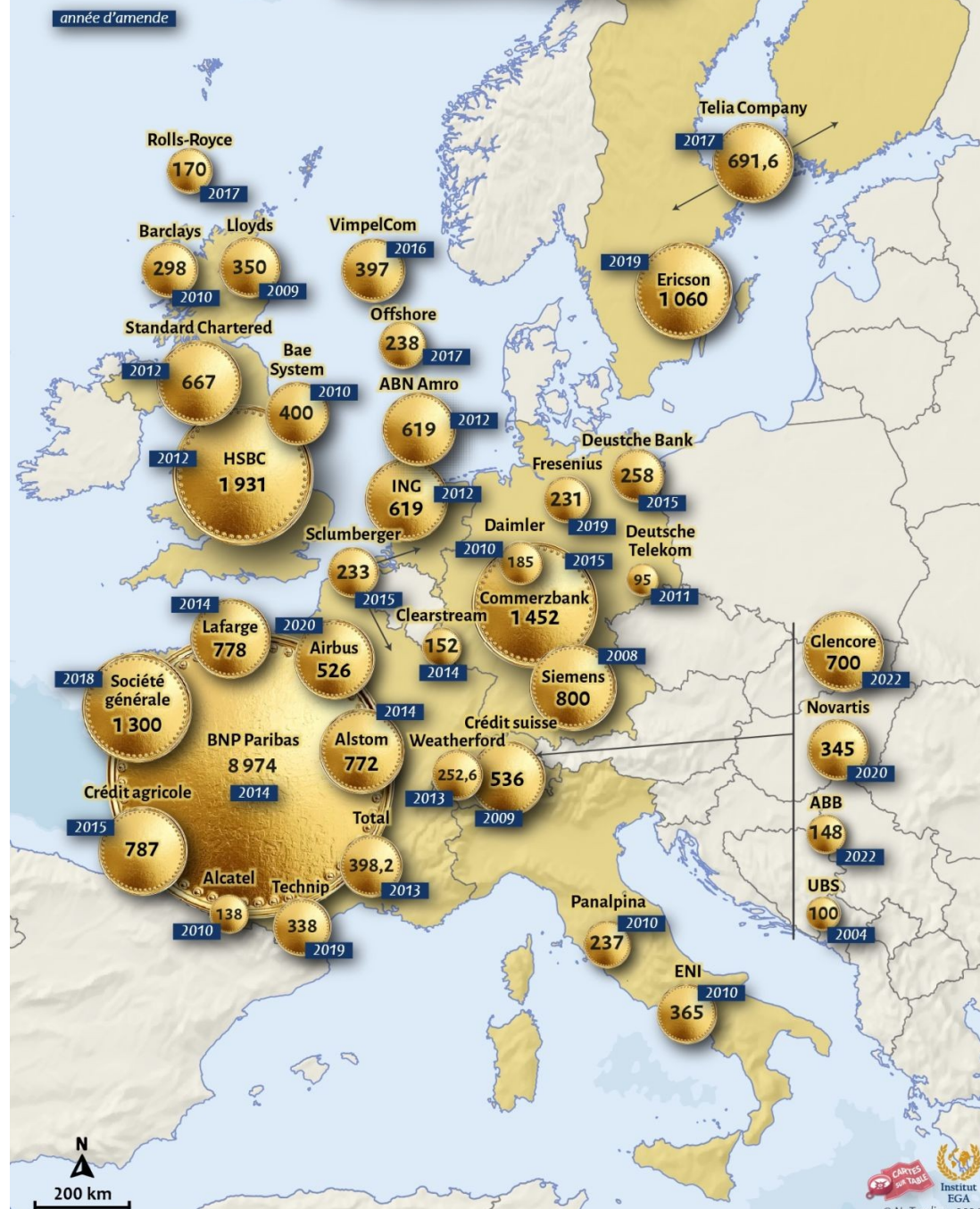


Après plusieurs semaines de tractations en coulisse, le président français a pris publiquement position et souligné que son « *devoir* » était de pointer les risques de « *sanctions totalement disproportionnées, injustes* » qui menacent la BNP outre-atlantique.

« *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.

Amendes du Département de Justice étasunien : principales entreprises européennes visées depuis 2004 (en millions d'US\$)



EXEMPLE D'INSTRUMENTALISATION JUDICIAIRE



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

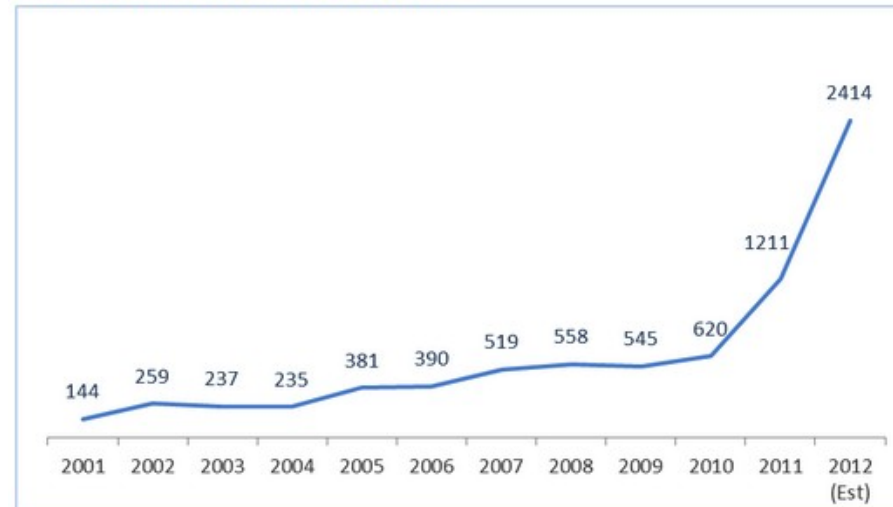
LE PIÈGE AMÉRICAIN

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

JCLattès

LES « PATENT TROLLS »

Patent Lawsuits Involving NPEs Over Time

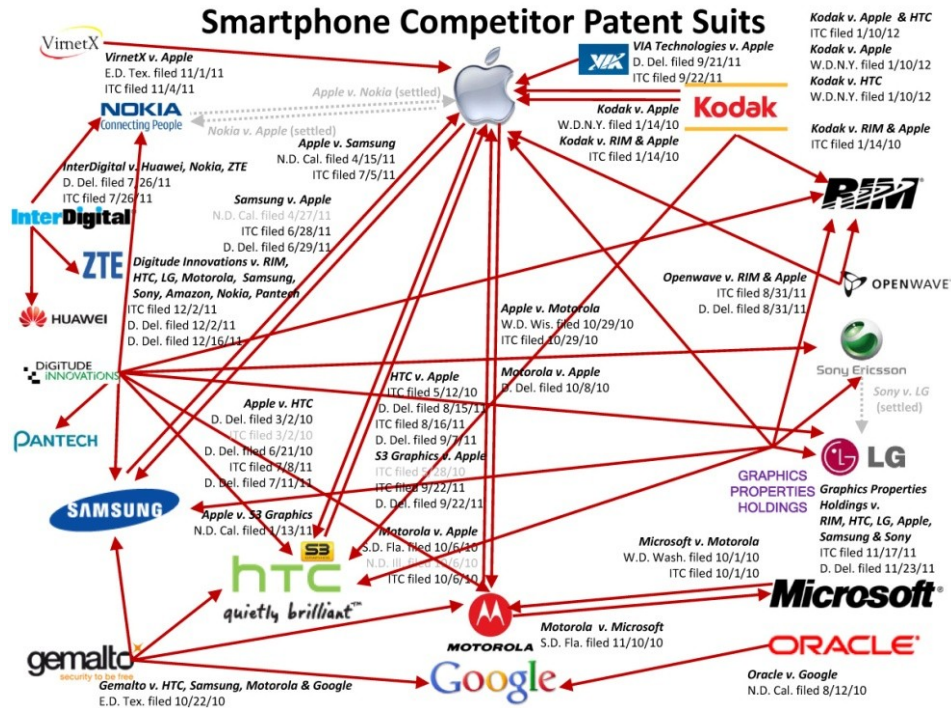


Source: PatentFreedom © 2012. Data captured as of July 13, 2012.

La dénomination **patent troll** désigne les entreprises qui utilisent la concession de licence et le litige de brevets comme principale activité économique. 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



Rayonnement : Éclat dont la manifestation révèle un haut degré de perfection dans la beauté. Influence heureuse qui émane d'une personne radieuse. Influence qui se propage à partir d'une source intellectuelle ou morale dont le prestige exerce une grande attraction. Influence, emprise qui émane d'une personne ou d'un ensemble de personnes du fait de leur prestige ou de leur renommée.

-> passif contrairement à l'influence

Influence : Action (généralement lente et continue) d'un agent physique (sur quelqu'un, quelque chose), suscitant des modifications d'ordre matériel.

-> mais actif contrairement au rayonnement

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).

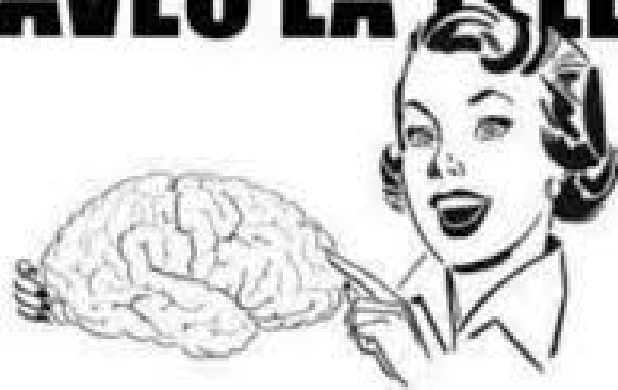
Déstabilisation : fait de rendre instable.

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**



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.

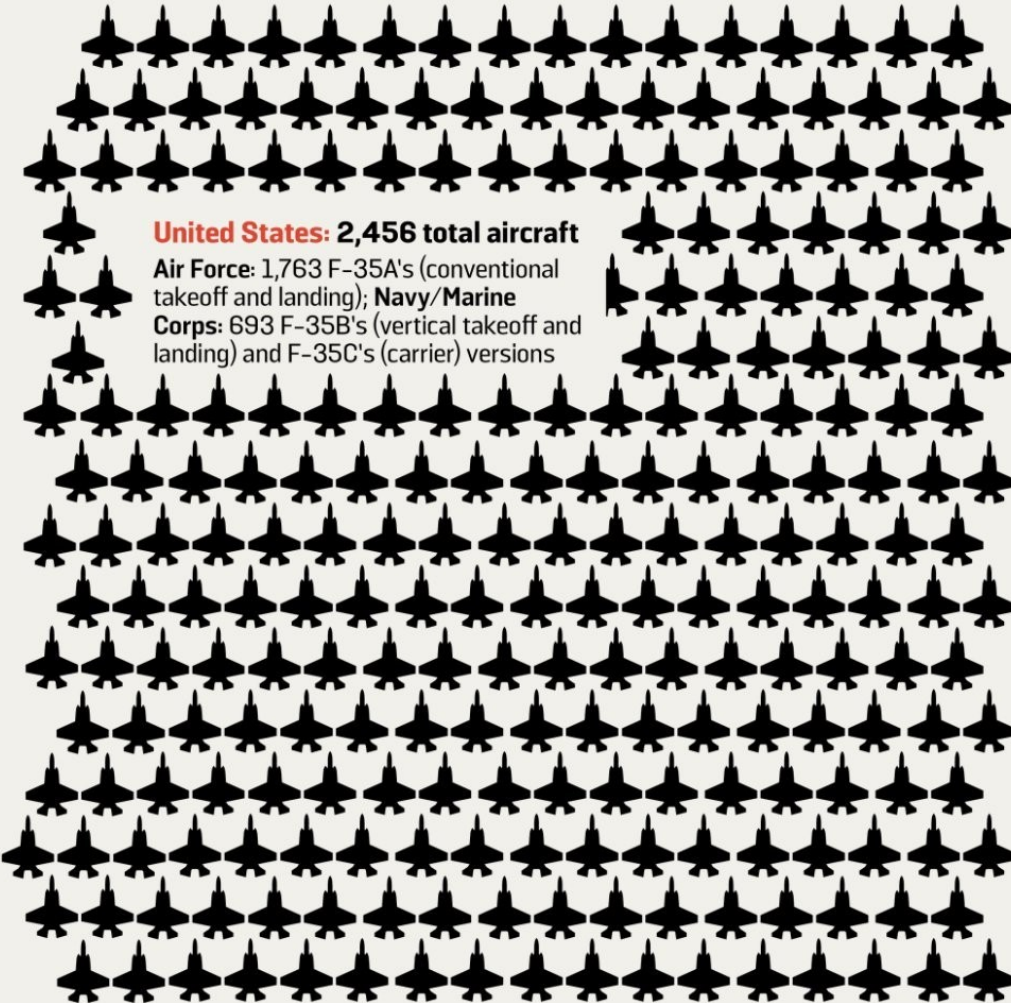
L'hégémonie est un mot d'origine grecque dérivé du mot *hêgemôn* (*ἡγεμών*, « *commandant en chef* »). Hégémon est ordinairement appliqué à l'Antiquité grecque et à la période des Printemps et Automnes de l'histoire de la Chine.

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

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

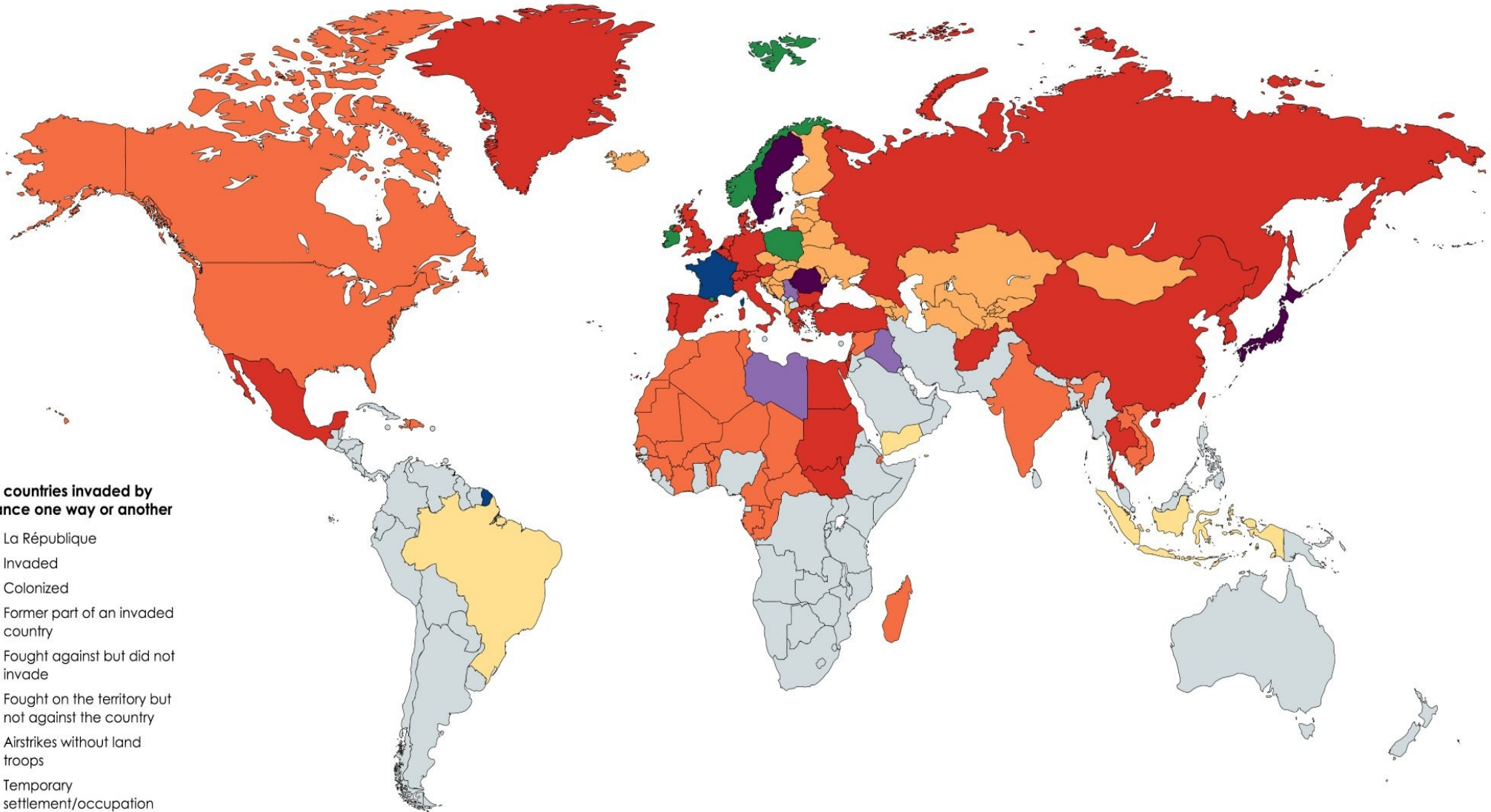
L'INFLUENCE



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.

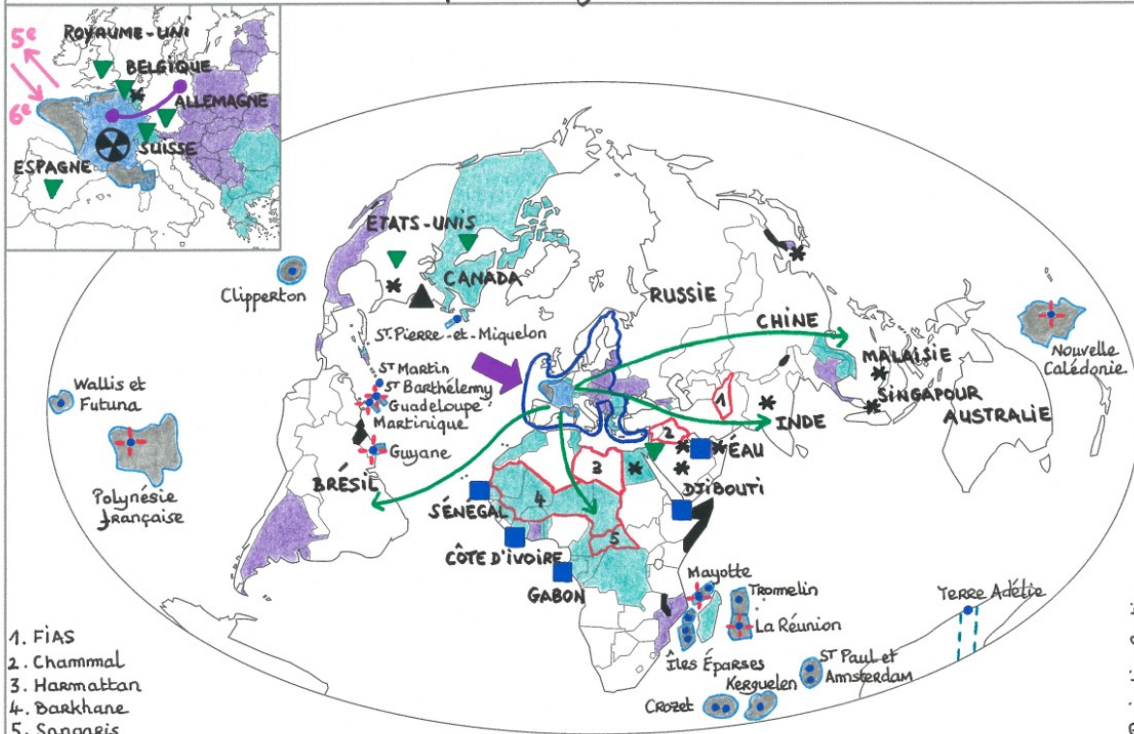
L'INFLUENCE



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^e ZEE au monde

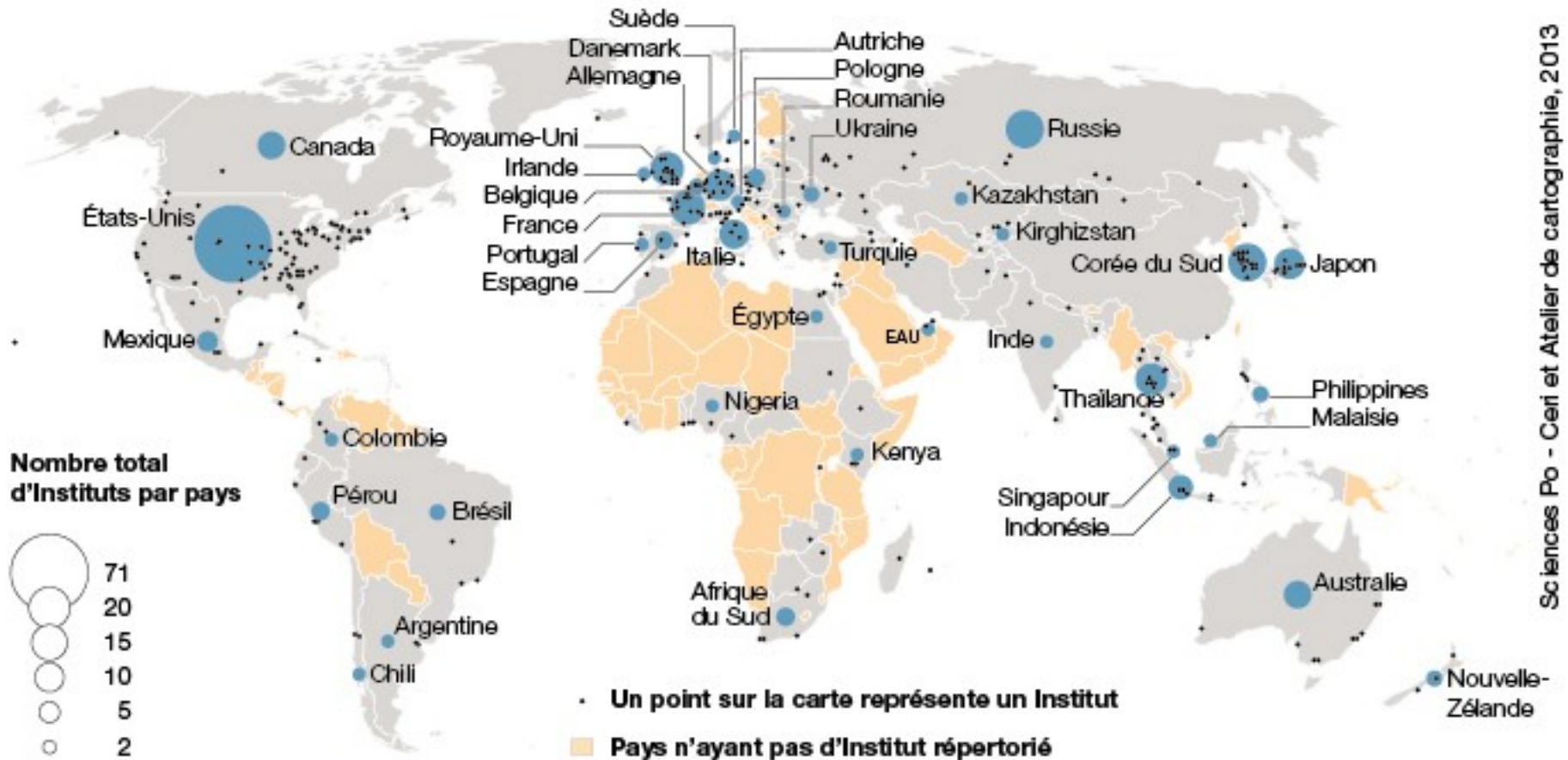
- France métropolitaine
- Territoire de l'Union européenne dont la France est un membre fondateur
- Les Outre-mer: DROM, COM et TOM
- ZEE de la France: 10,8 millions de km²

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

L'INFLUENCE

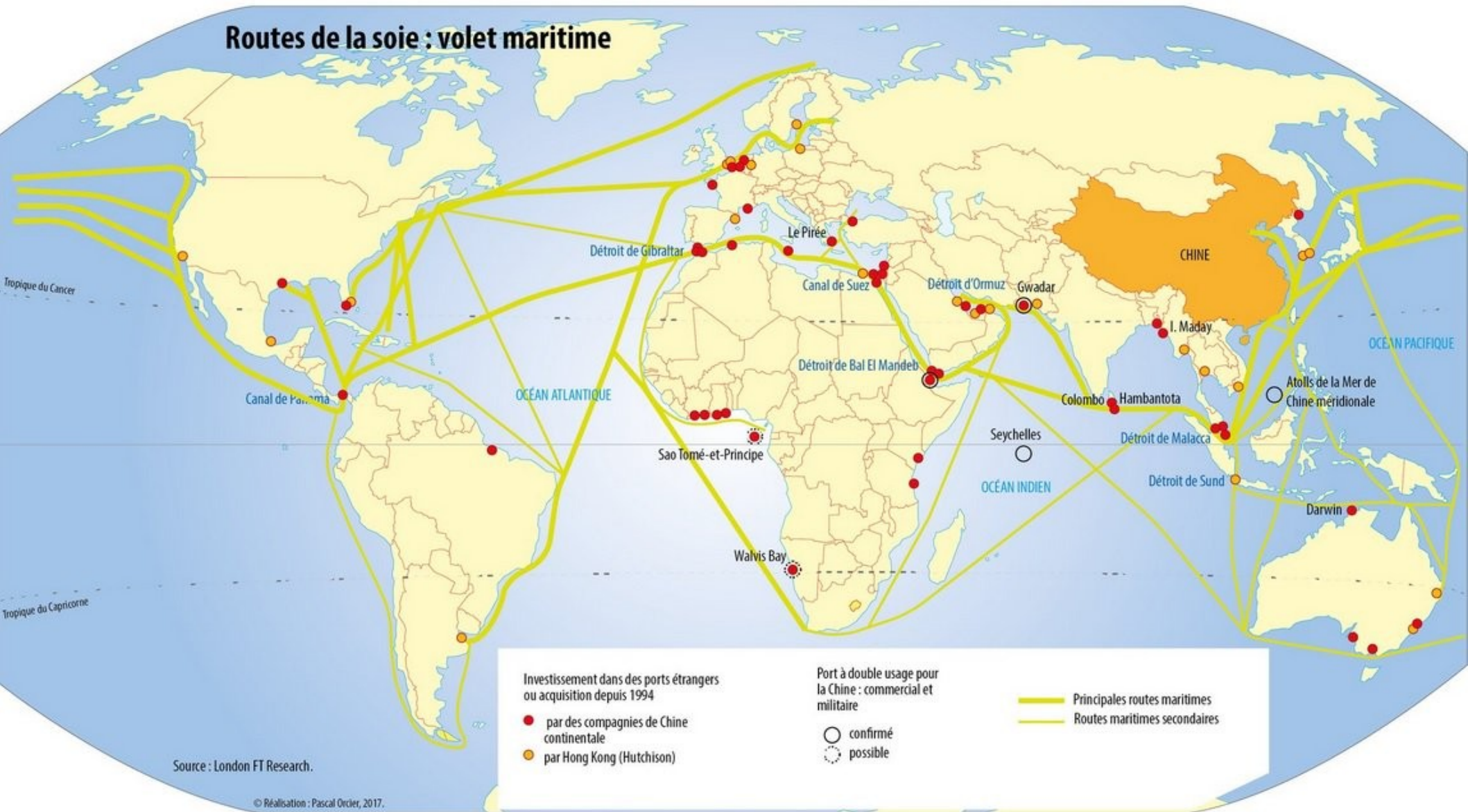
Les Instituts Confucius dans le monde, 2011



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

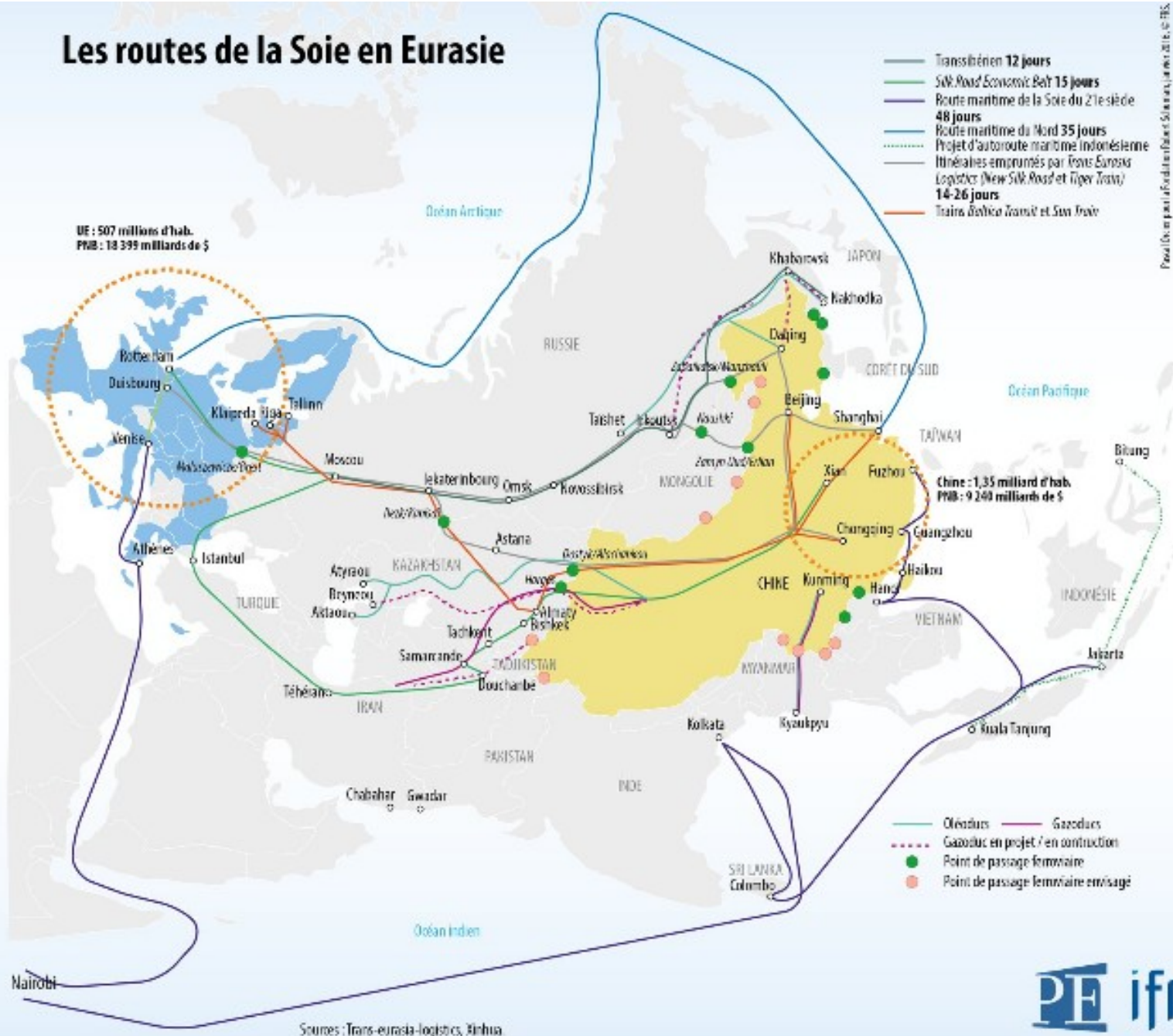
L'INFLUENCE

Routes de la soie : volet maritime

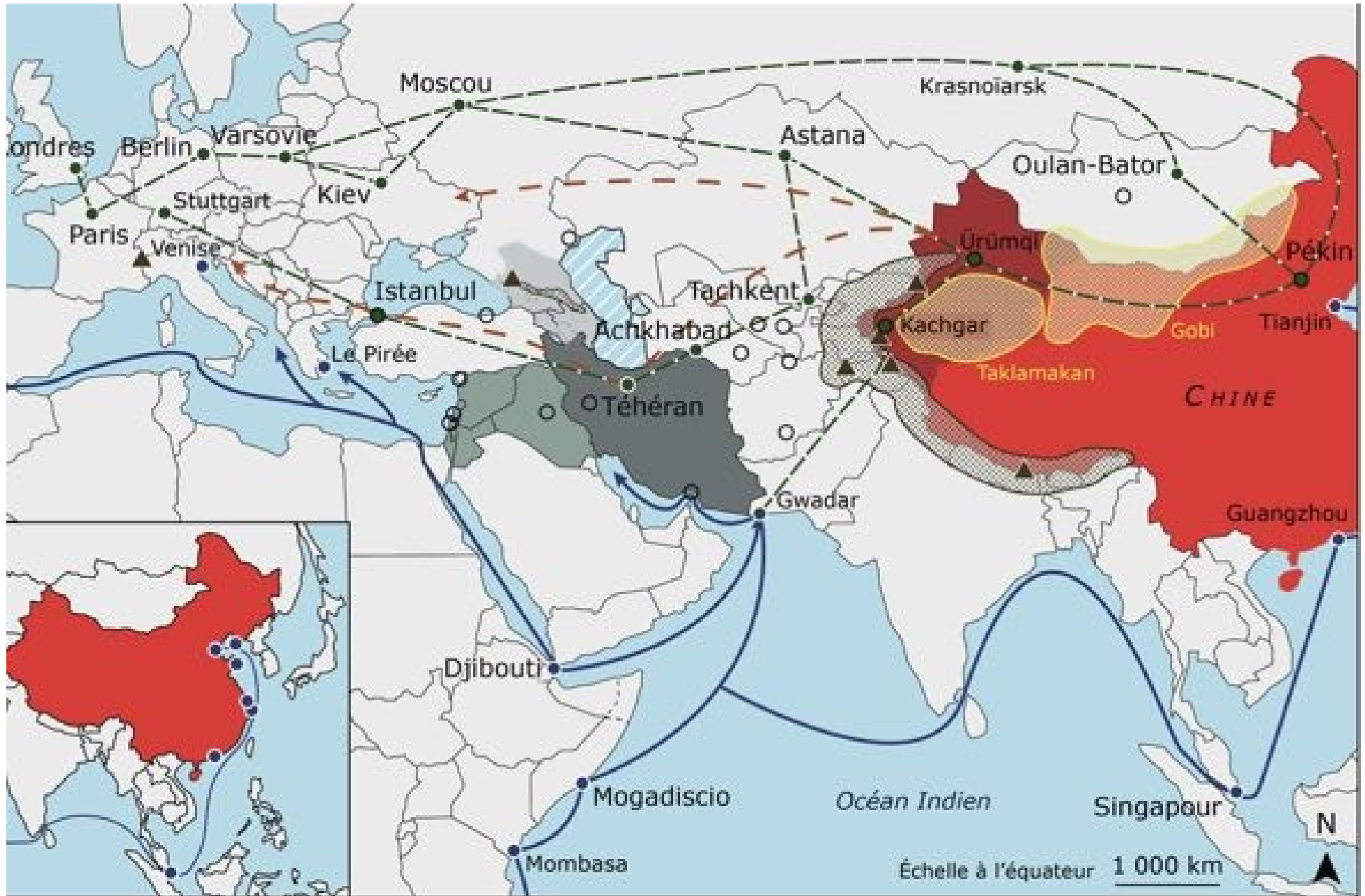


L'INFLUENCE

Les routes de la Soie en Eurasie



L'INFLUENCE



L'INFLUENCE

GRANDS CORRIDORS DE L'EURASIE

LE COMMERCE - ET L'ILLICITE ?

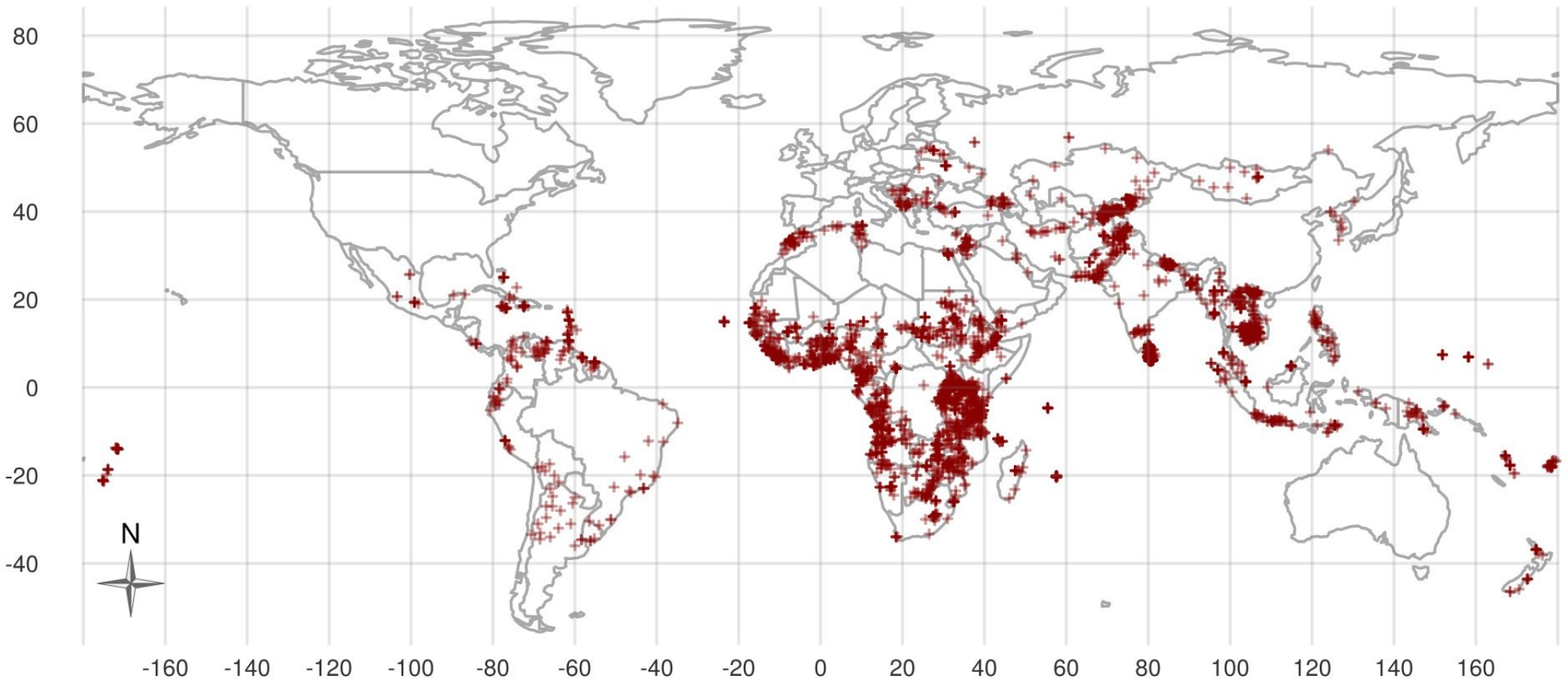


- Route stratégique autour de la mer d'Azov
- Route stratégique vers l'estuaire du Dniepr et Odessa
- Nouvelle voie ferrée Rostov-Melitopol-Dzhankoy
- Voies ferrées utilisables suite aux conquêtes russes
- Voies ferrées en construction



- CPEC** China-Pakistan Economic Corridor
- BRI** Belt & Road Initiative Nouvelle route de la soie
- BTK** Bakou-Tbilissi-Kars-Edirne rail line
- BELKOMUR** Voie ferrée Belkomur
- INSTC** International North South Transport Corridor
- NEW** Corridor Northern East to West

L'INFLUENCE

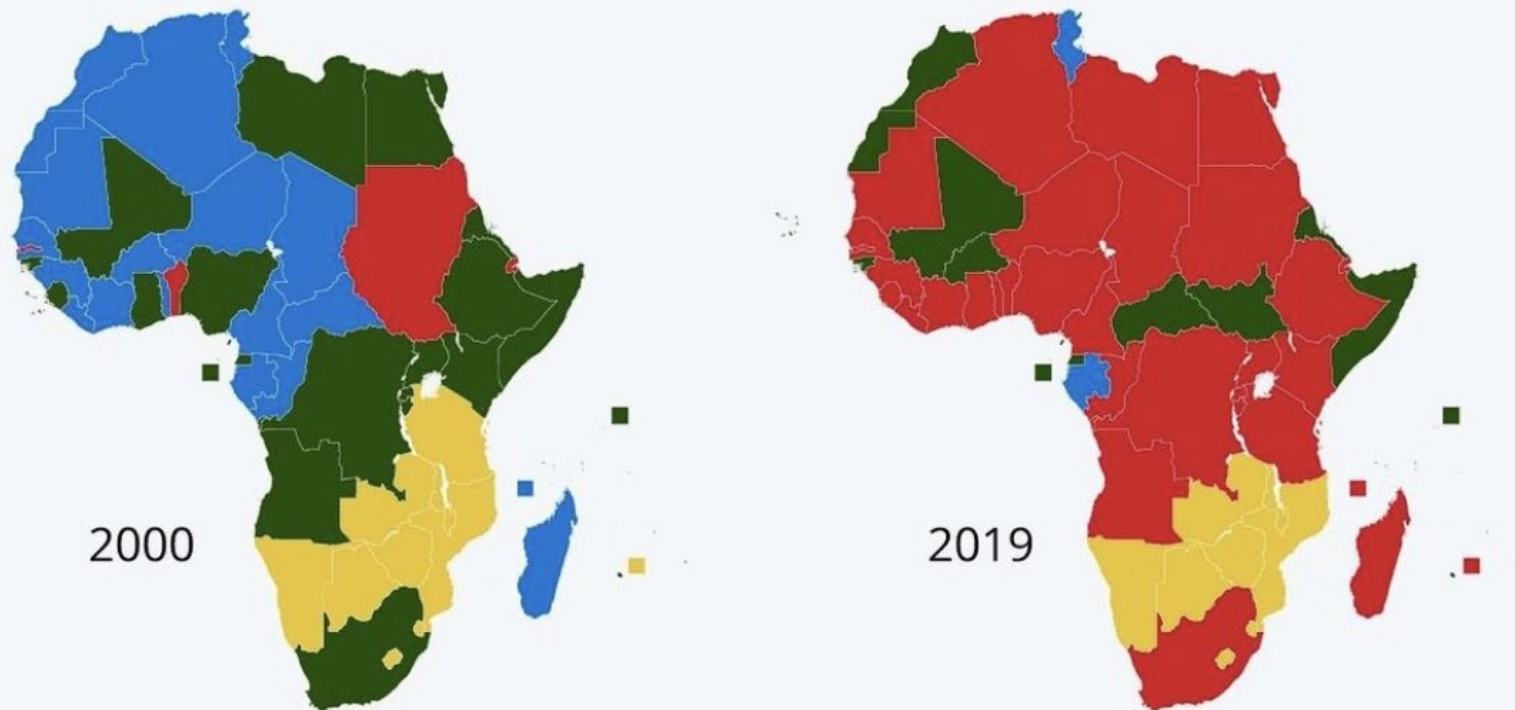


Importance des projets chinois d'aide au développement dans le monde

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

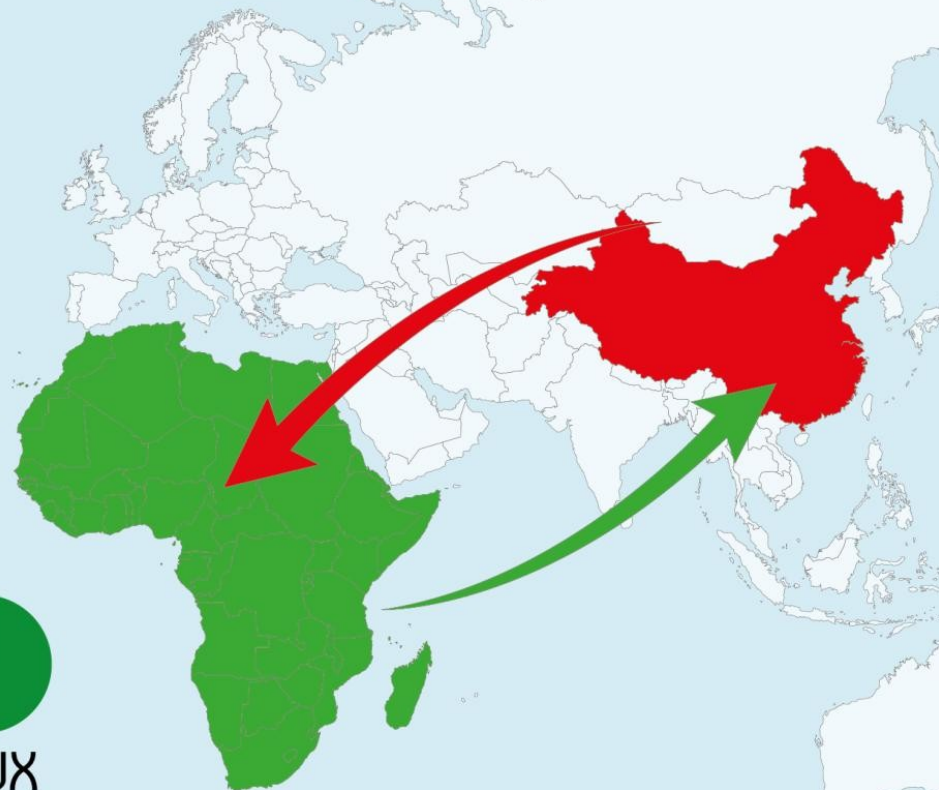
SUR LES

55 PAYS AFRICAINS

40 ONT CONNU
DES DÉFICITS COMMERCIAUX
AVEC LE PARTENAIRE CHINOIS.

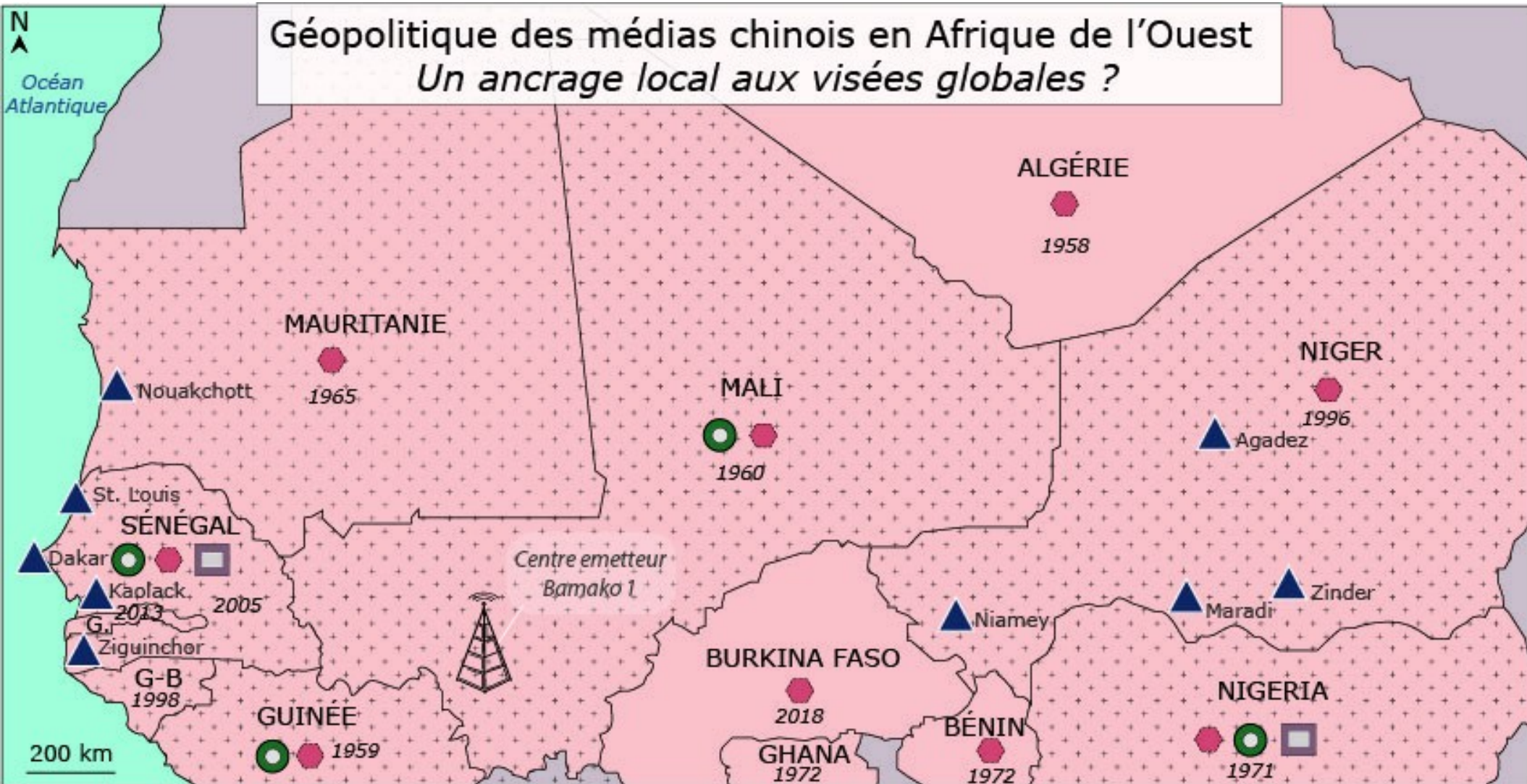
LE DÉFICIT
POUR LE CONTINENT NOIR
EST DE

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.

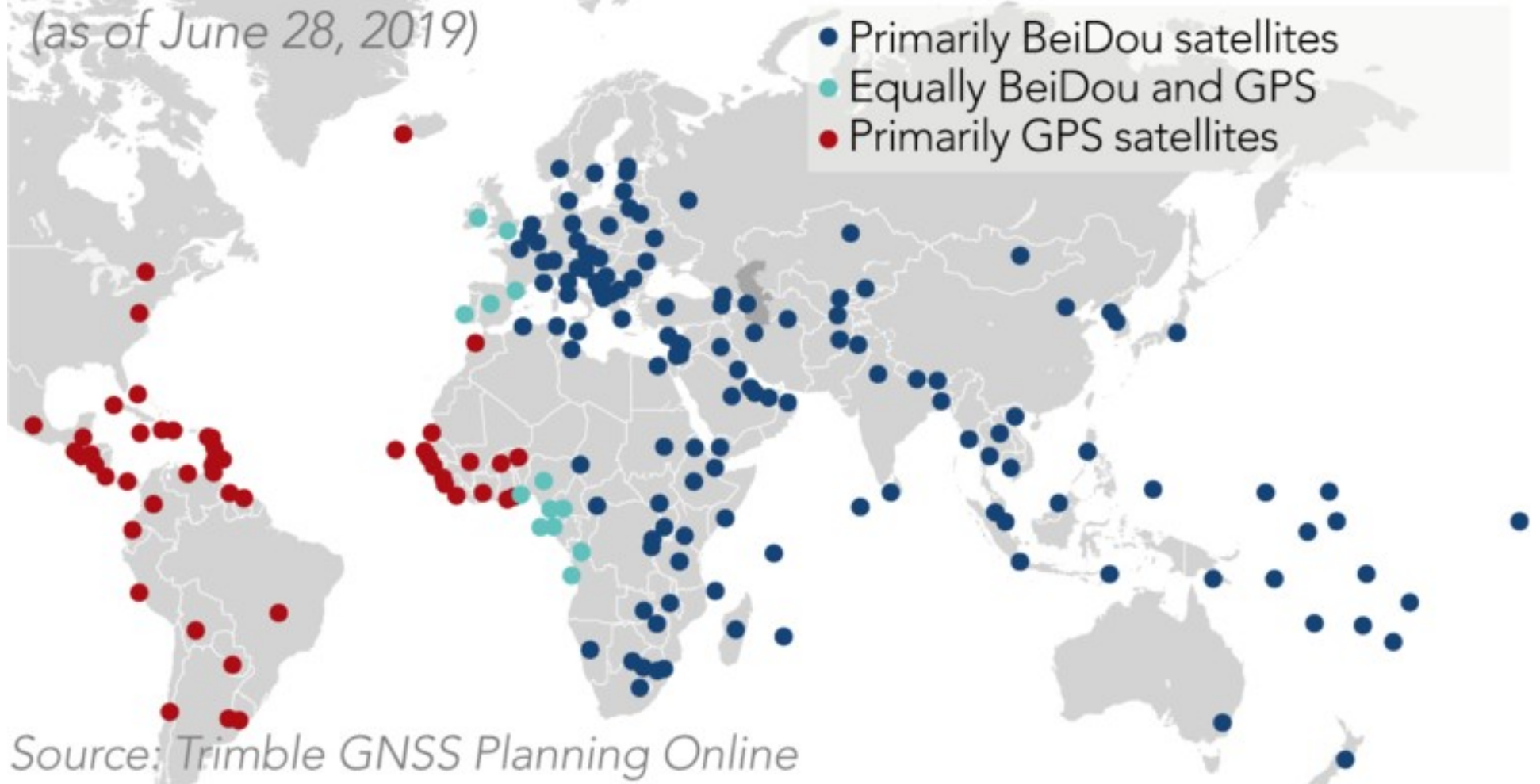
- | | | | |
|---|--|--|---|
| Pays reconnaissant la République Populaire de Chine (RPC) | Relais ondes courtes installés par la RPC | Rédaction régionale de <i>Radio Chine Internationale (RCI)</i> | Relais FM de RCI |
| Constructions chinoises d'infrastructures médiatiques | Année de reconnaissance diplomatique de la RPC | Pays ayant signé des accords de coopération médiatique avec la RPC | Bureaux et correspondants de l'agence <i>Xinhua</i> |

L'INFLUENCE

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

National capitals where positioning satellites can be observed

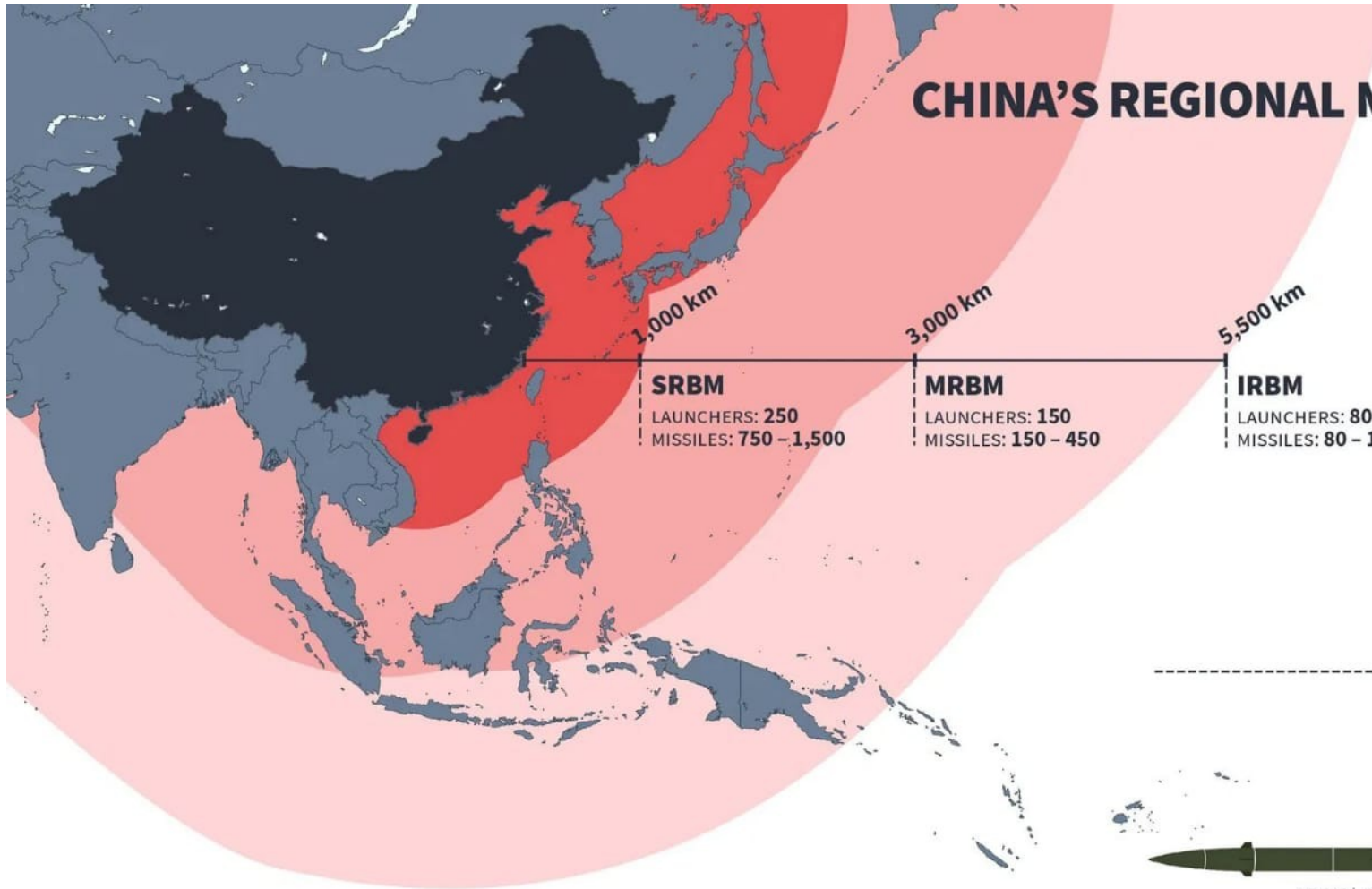
(as of June 28, 2019)



Source: Trimble GNSS Planning Online

L'INFLUENCE

CHINA'S REGIONAL MISSILE THREATS



SRBM
LAUNCHERS: 250
MISSILES: 750 – 1,500

MRBM
LAUNCHERS: 150
MISSILES: 150 – 450

IRBM
LAUNCHERS: 80
MISSILES: 80 – 160

IRBM | RANGE: 3,000 – 5,500 km



MRBM | RANGE: 1,000 – 3,000 km



SRBM | RANGE: 300 – 1,000 km



CRUISE MISSILES | RANGE: Up to 1,500 km



IRBM: Intermediate-range ballistic missile
MRBM: Medium-range ballistic missile
SRBM: Short-range ballistic missile

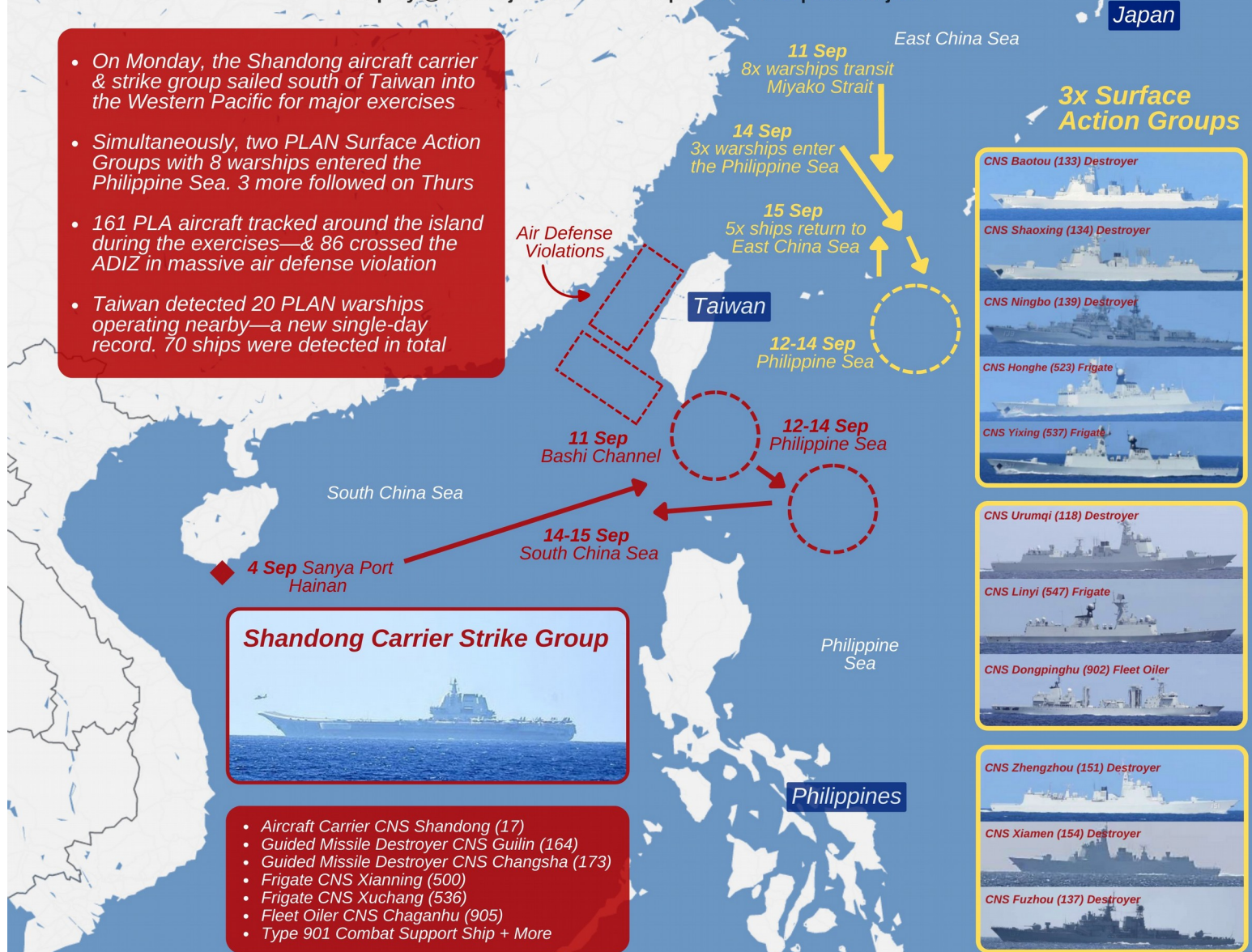
China's numerous and diverse missile arsenal poses a significant threat to U.S. and allied forces in the Indo-Pacific region. In addition to selected ballistic, cruise, and hypersonic glide missiles operated by the People's Liberation Army Rocket Force, this graphic depicts antiship missiles fielded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

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



3x Surface Action Groups



- 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

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.

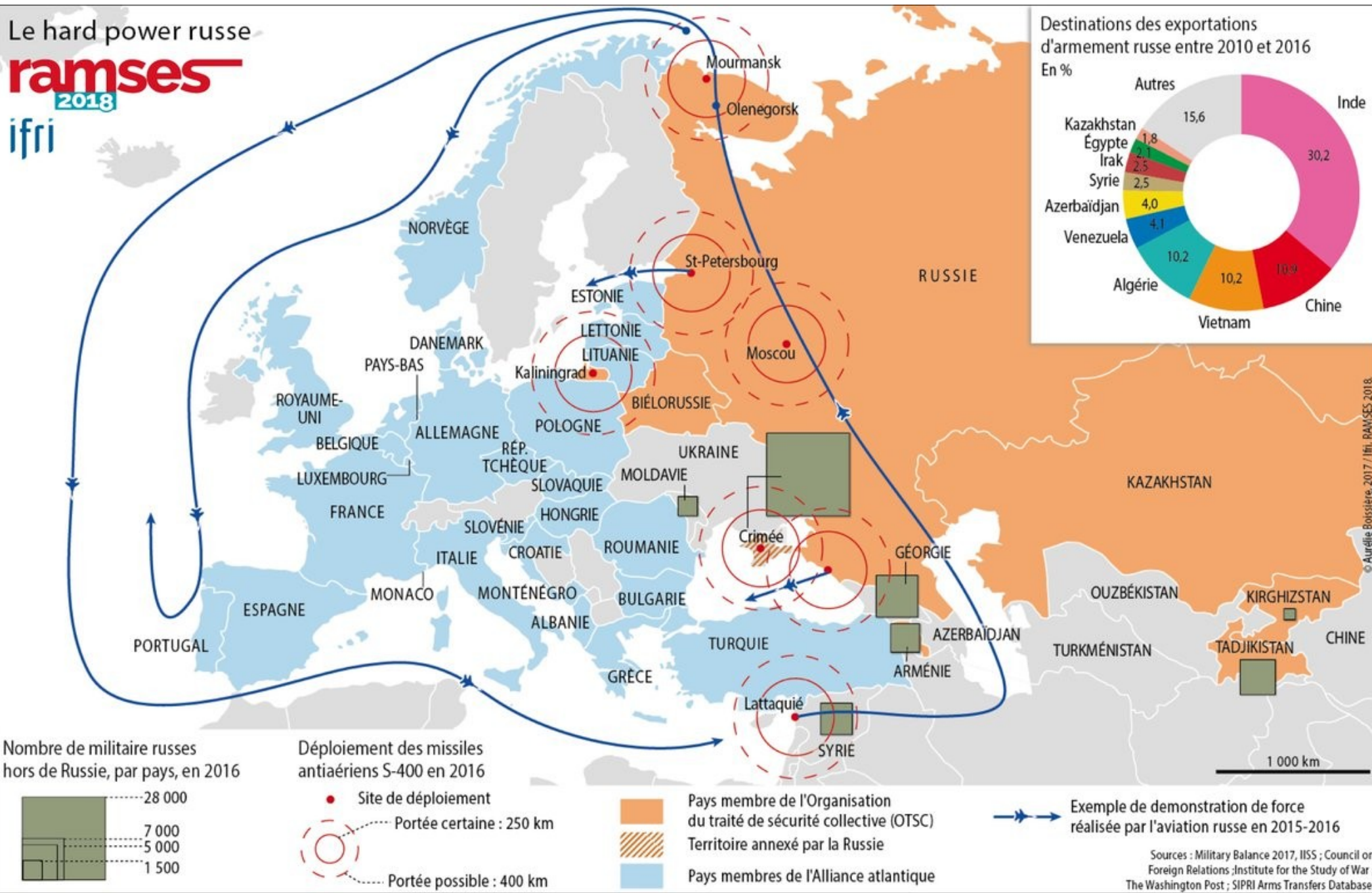
L'année dernière, le renseignement britannique avait démasqué une agente du gouvernement chinois, Christine Lee, très active dans les milieux politiques et parlementaires, y compris par le biais de dons financiers.

L'INFLUENCE

Le hard power russe

ramses
2018

ifri



La Russie en Afrique



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



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^e méridien relèveraient donc de la juridiction maritime de la Turquie.

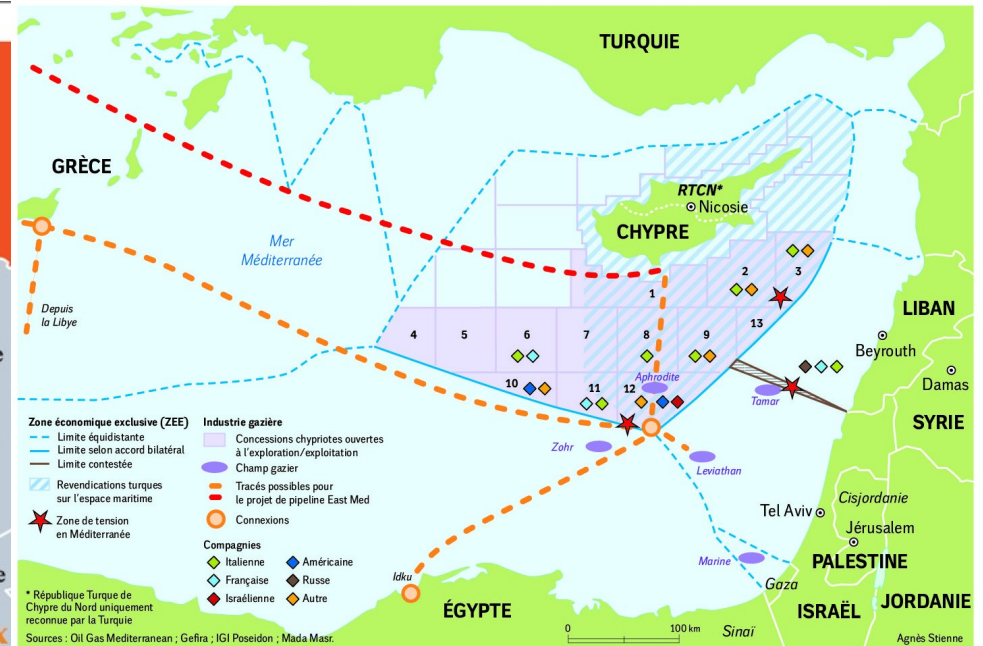
Selon le rapport de 2021 consacré à la Turquie par la Commission européenne, cet accord « a ignoré les droits souverains de la Grèce dans la zone concernée, porté atteinte aux droits souverains des États tiers, n'est pas conforme à la Convention des Nations unies sur le droit de la mer et ne peut entraîner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

TURKISH MILITARY PRESENCE IN AFRICA



-  Countries that have signed a military cooperation agreement
-  Country of residence of Turkish military attachés
-  Turkish military bases
-  Turkish drone importing country

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

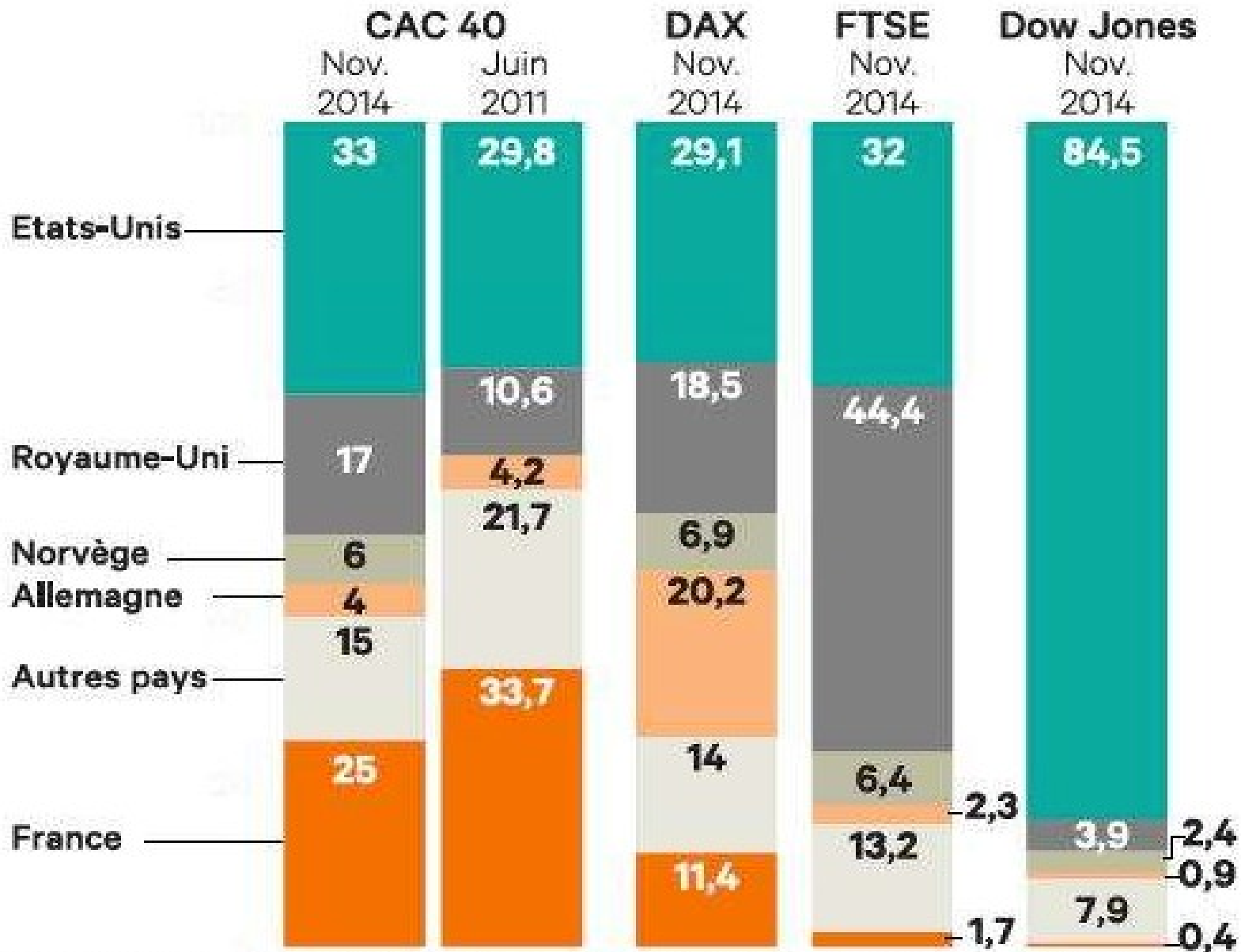
	Brand	Category	Brand Value 2020 \$Mil.	Brand Contribution	Brand Value % Change 2020 vs. 2019	Rank Change	Country of Origin
1	 amazon	Retail	415,855	4	+32%	0	
2		Technology	352,206	4	+14%	0	
3	 Microsoft	Technology	326,544	4	-30%	1	
4	 Google	Technology	323,601	4	+5%	-1	
5	 VISA	Payments	186,809	4	+5%	0	
6	 Alibaba Group 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		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 INDICES BOURSIERS

La nationalité des fonds dans quatre indices

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



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

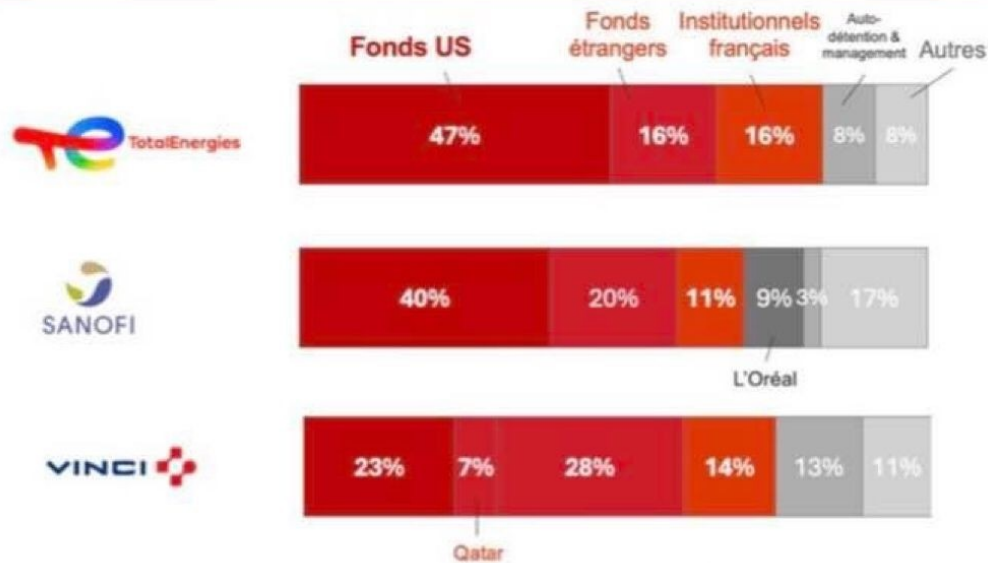
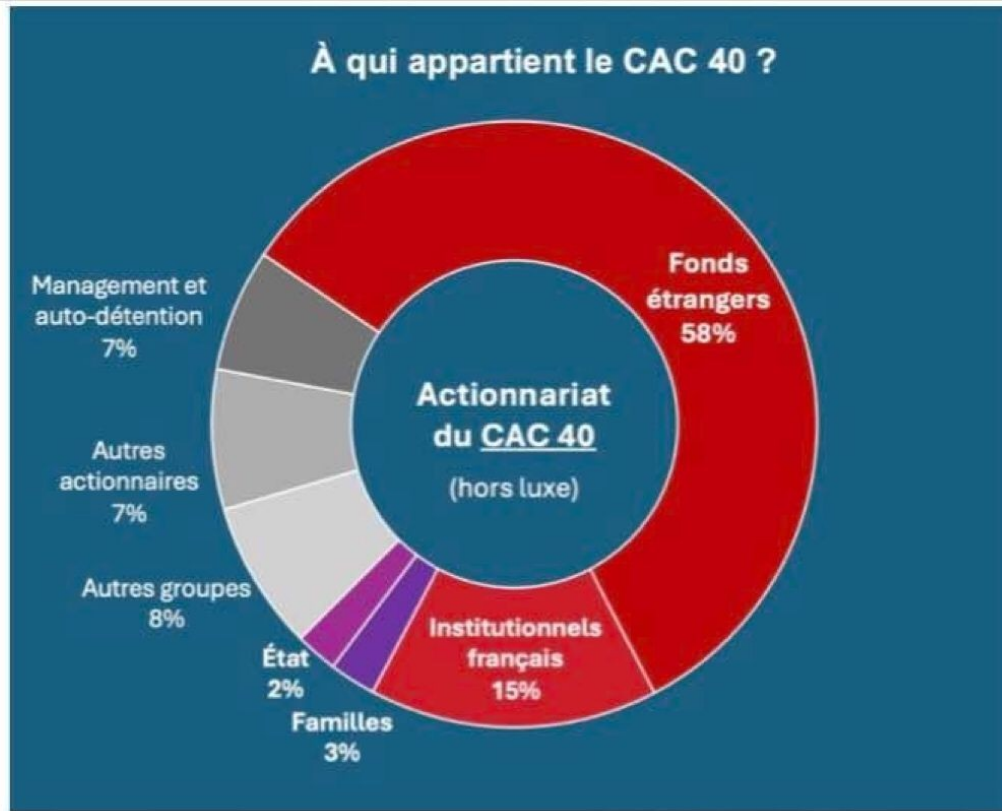
3,7%

PERSONNES PHYSIQUES ↗

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

Source : Factset, 1^{er} juillet 2013.

LES ACTIONNAIRES DU CAC40



LES DÉTENTEURS DU CAC40

PART DU CAPITAL DETENU



Capitalisation boursière en 2014

Où est déteru le Cac 40?

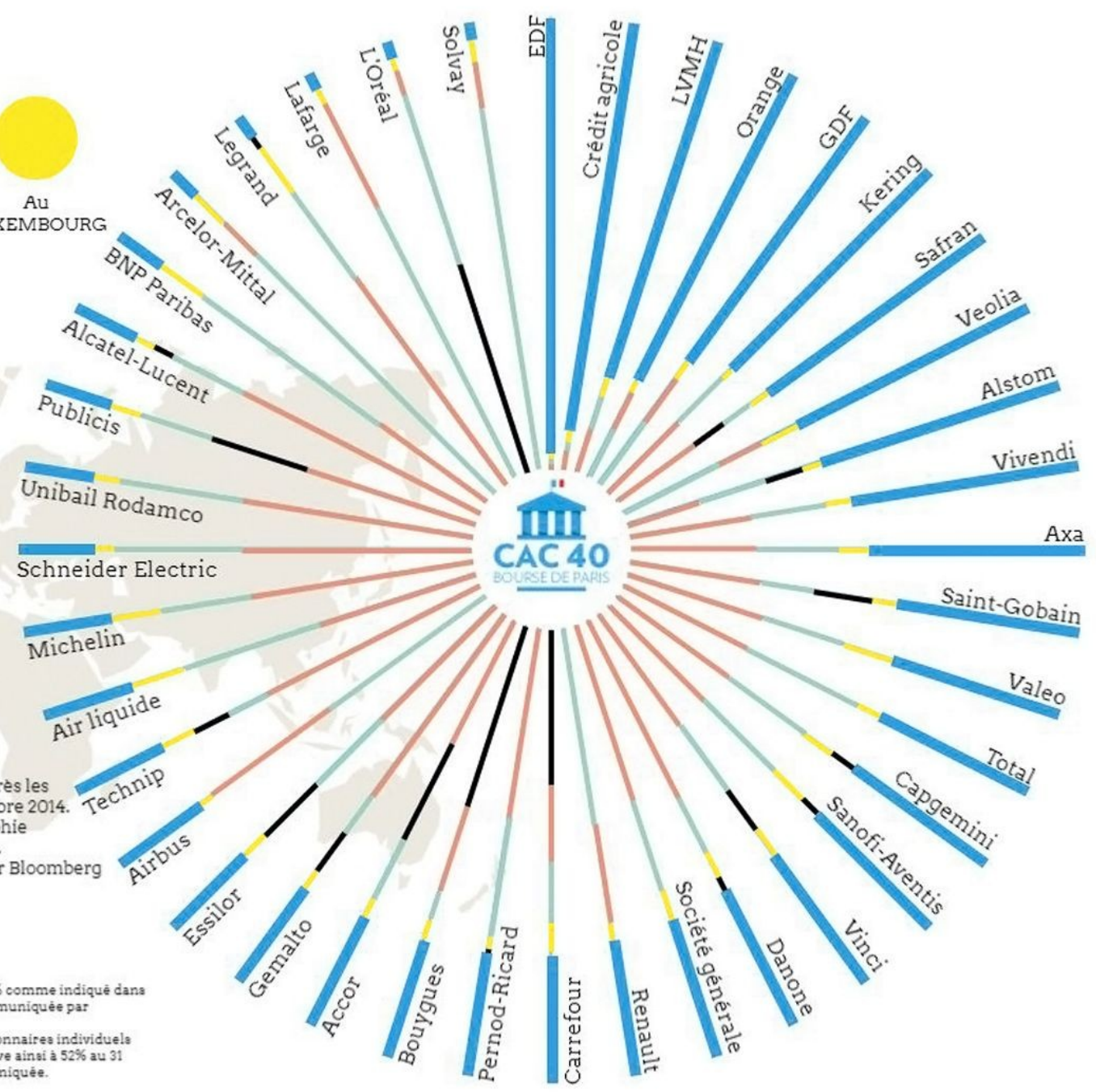
Le qu'il faut retenir



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

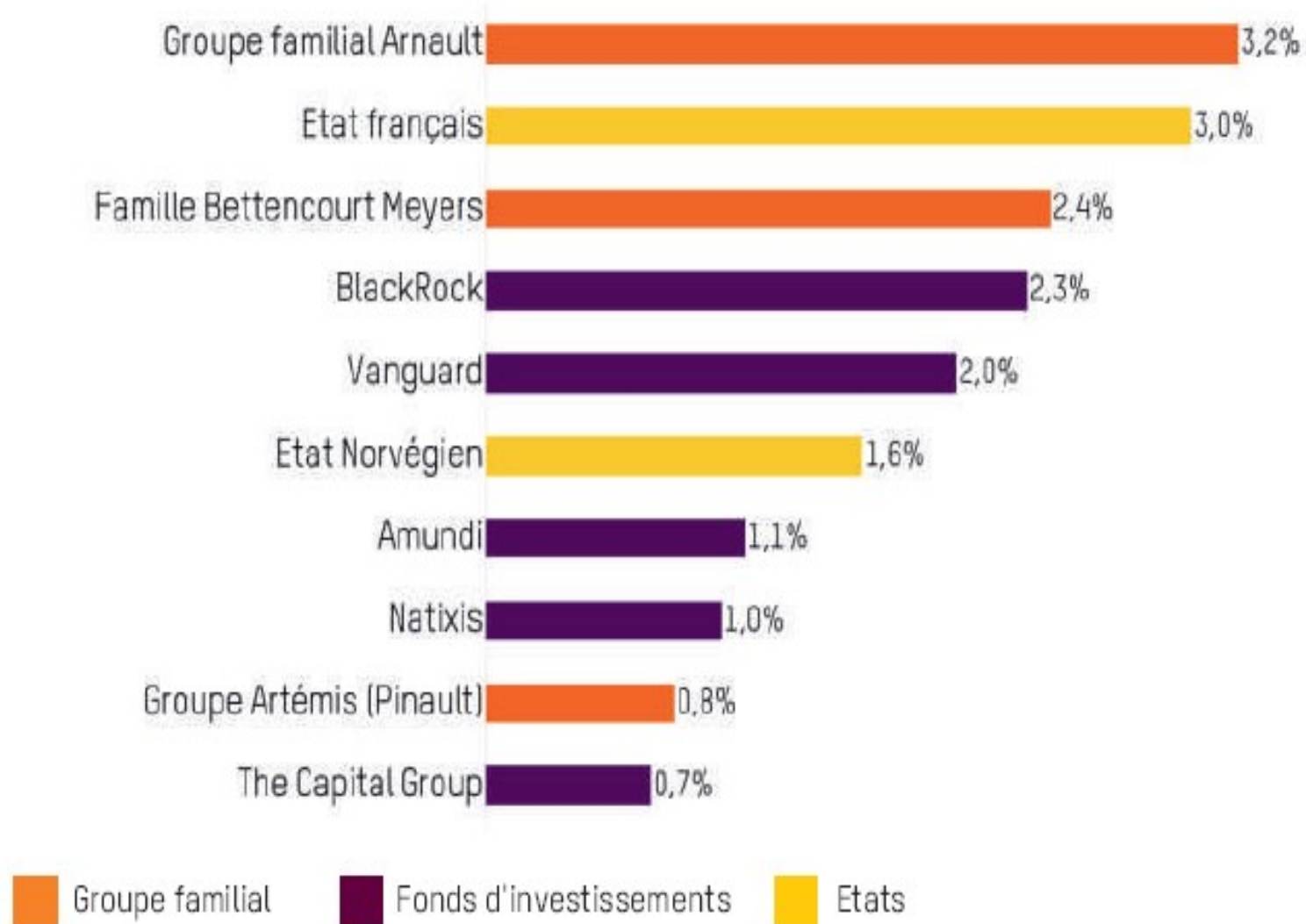
Lire l'interview d'Antoine Gosset-Grainville, avocat d'affaires

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 individuels 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.



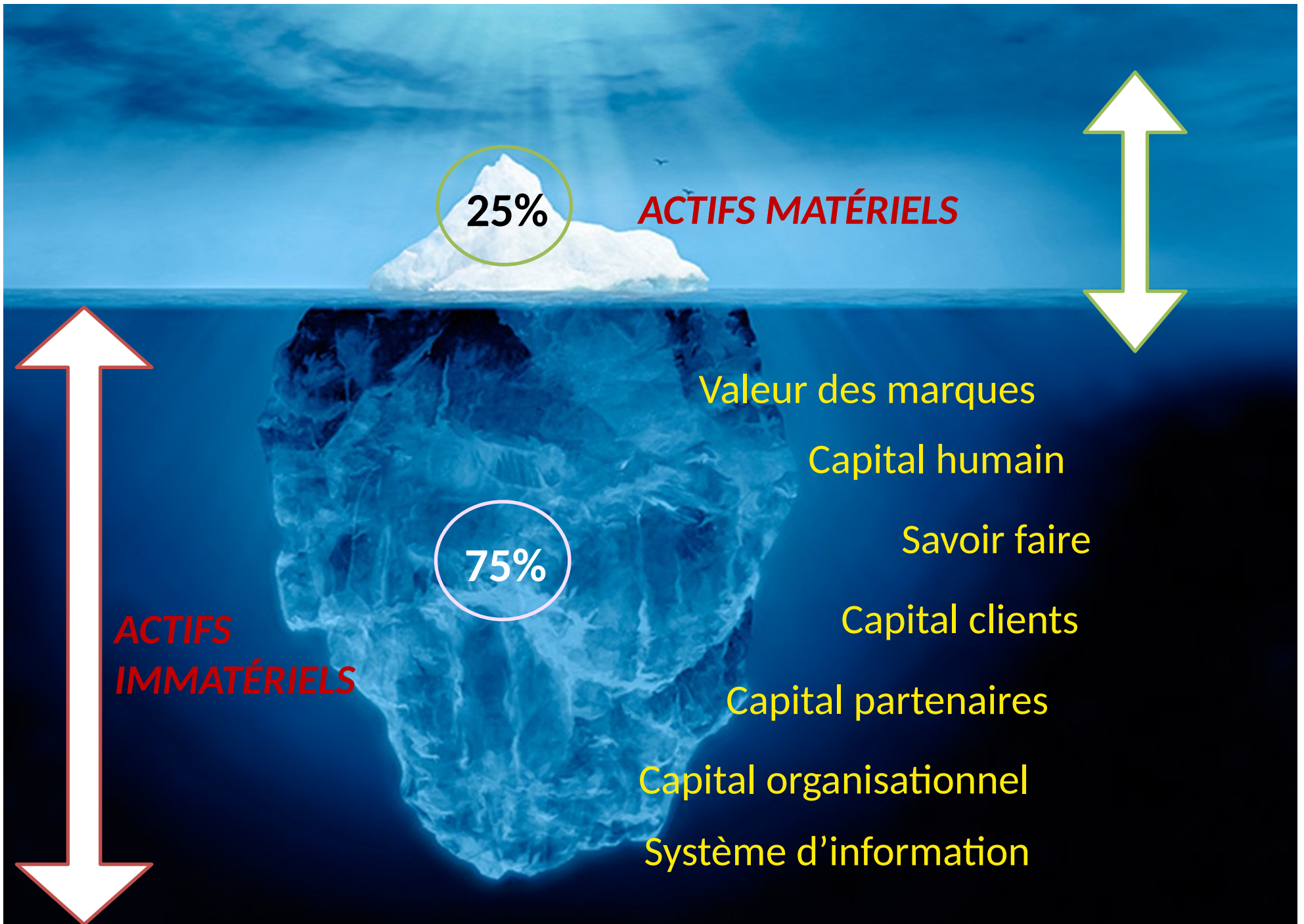
LES DÉTENTEURS DU CAC40

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

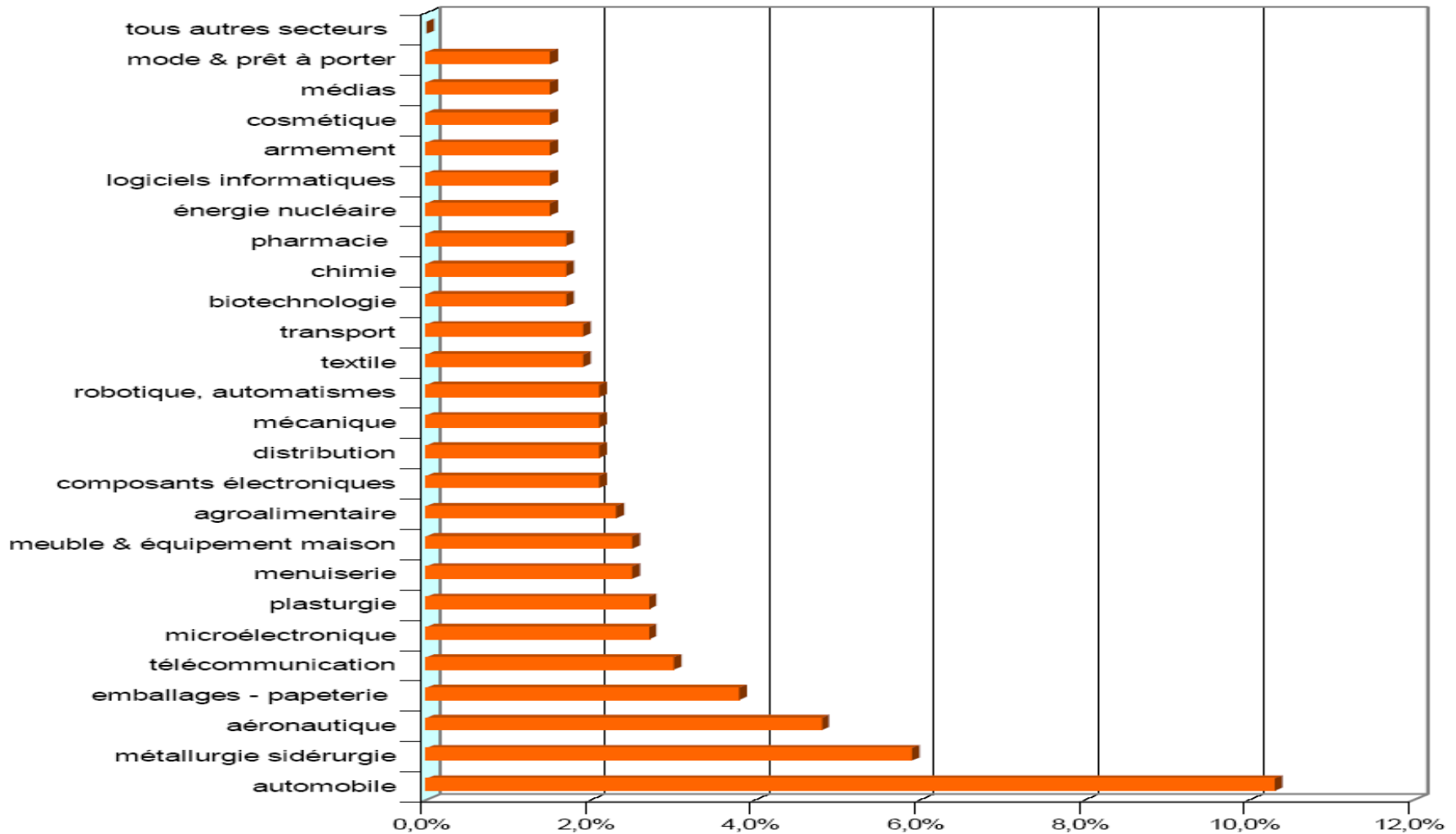
Système d'information

75%

**ACTIFS
IMMATÉRIELS**

TENTATIVES D'AGRESSIONS FINANCIÈRES PAR SECTEURS

FREQUENCE DES AGRESSIONS FINANCIERES PAR SECTEURS D'ACTIVITES



LE DOLIPRANE[®] DEVIENT AMÉRICAIN

CE QUI EST BIEN
AVEC LES FRENCHIES
...

C'EST QU'À CHAQUE FOIS
QU'ILS ONT UN TRUC RENTABLE,
ILS PRÉFÈRENT EN FAIRE
PROFITER LES AUTRES.



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

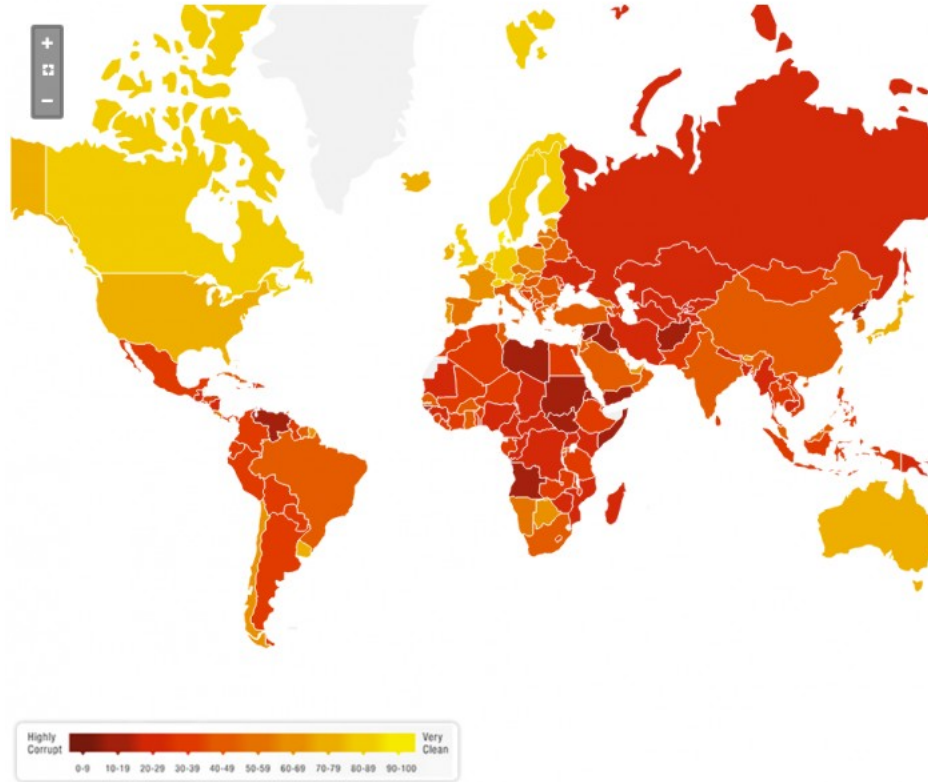


Les enjeux liés à une DISCOVERY

**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

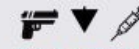
27 c'est le nombre de programmes de sanctions gérés par l'OFAC en 2017

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

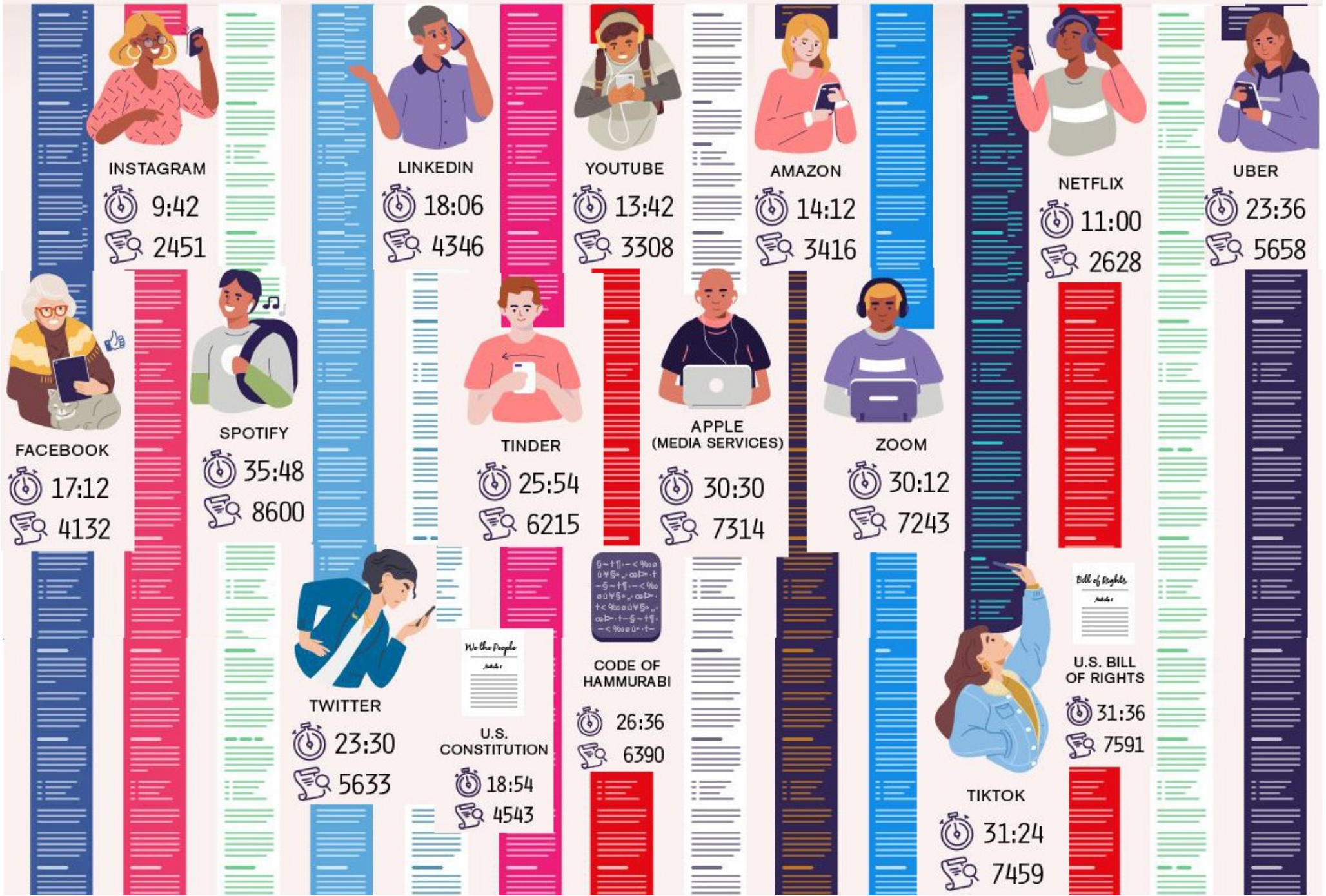
Entreprises	Pays	Amendes (en millions de dollars)	Date
 Telia Company	 Suède	965	2017
 SIEMENS	 Allemagne	800	2008
 VimpelCom	 Pays-Bas	795	2016
 ALSTOM	 France	772	2014
 KBR	 États-Unis	579	2009
 TEVA	 Israël	519	2016
 OCH-ZIFF	 États-Unis	412	2016
 BAE SYSTEMS	 Royaume-Uni	400	2010
 TOTAL	 France	398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

Exemples d'amendes imposées par l'OFAC



III - La réponse française





*LES ENTREPRISES
FACE A LA E-RÉPUTATION*

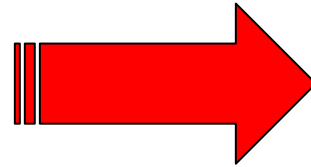
LA RÉPUTATION

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~~

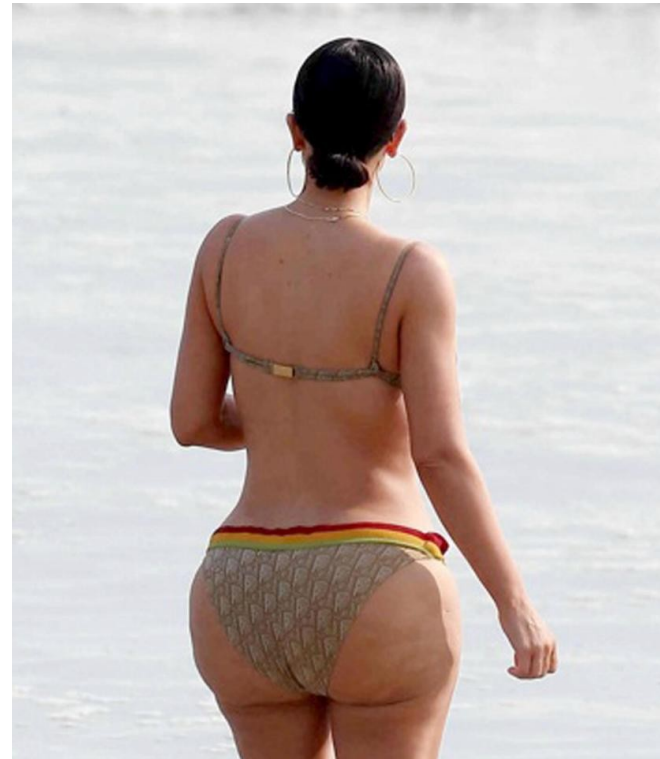


Réputation



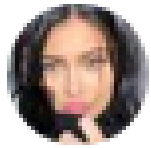
LA GESTION DE L'E-RÉPUTATION

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.

← Tweet



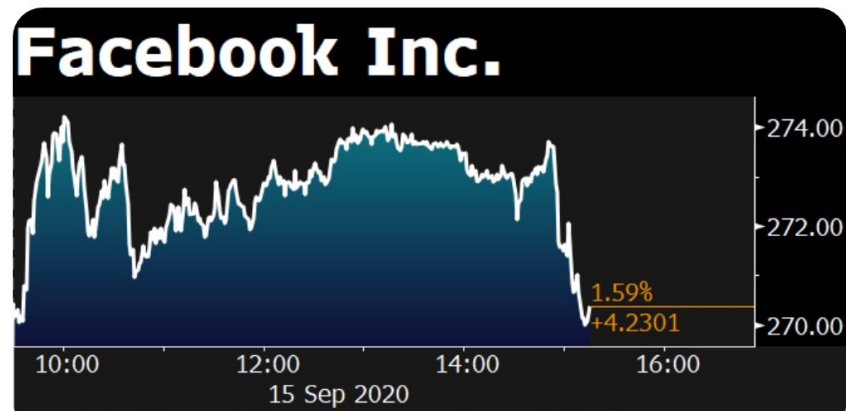
Bloomberg ✓

@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

[Traduire le Tweet](#)



Tweeter votre réponse



LES RISQUES AU QUOTIDIEN



LES PRINCIPALES FAMILLES DE RISQUES



- Le risque métier
- La menace concurrentielle (légale ou de déstabilisation)
- Le risque et la menace financiers (fraudes financières internes ou de partenaires, OPA hostile...)
- Le risque et la menace légaux (procès, mise en cause de la responsabilité pénale du dirigeant, modifications des lois et règlements)
- Le risque et la menace sociaux
- Le risque et la menace « image »
- Le risque environnement et sanitaire

LES TRANSPORTS

Section 6 - Résultats du 1er trimestre 2013

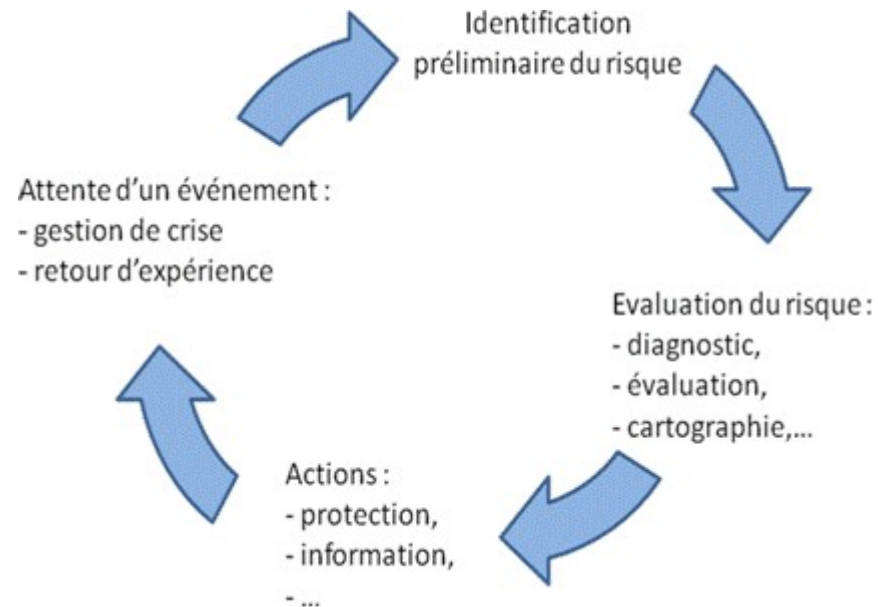
Sur les 3 premiers mois de 2013, l'EBE ressort en léger déficit (-€50k): l'avance générée par l'activité 2013 mensuel (-€50k): l'avance générée par l'activité mensuelle ne suffit pas à compenser le niveau des charges de personnel anticipé

Ufficiency Scandinavia (Paris - Lille) - Compte de résultat

L'effort	Au 31/03			Au 31/03			Au 31/03		
	2012	2013	2013	2012	Budget	2013	2012	Budget	
Chiffre d'affaires	1 800	4 800	12 800	1 750	4 200	12 800	1 800	4 800	
Charges de personnel	(2 200)	(5 500)	(12 800)	(2 100)	(5 500)	(12 800)	(2 200)	(5 500)	
Marge brute	-400	-700	-100	-350	-1 300	0	-400	-700	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	200	200	200	200	200	200	200	200	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Marge sur coût variable	100	100	100	100	100	100	100	100	
Charges de personnel	(1 500)	(4 500)	(10 800)	(1 400)	(4 500)	(10 800)	(1 500)	(4 500)	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	
Autres produits	300	300	300	300	300	300	300	300	

EXEMPLE : TGV PARIS - LILLE (1^{ère} 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.

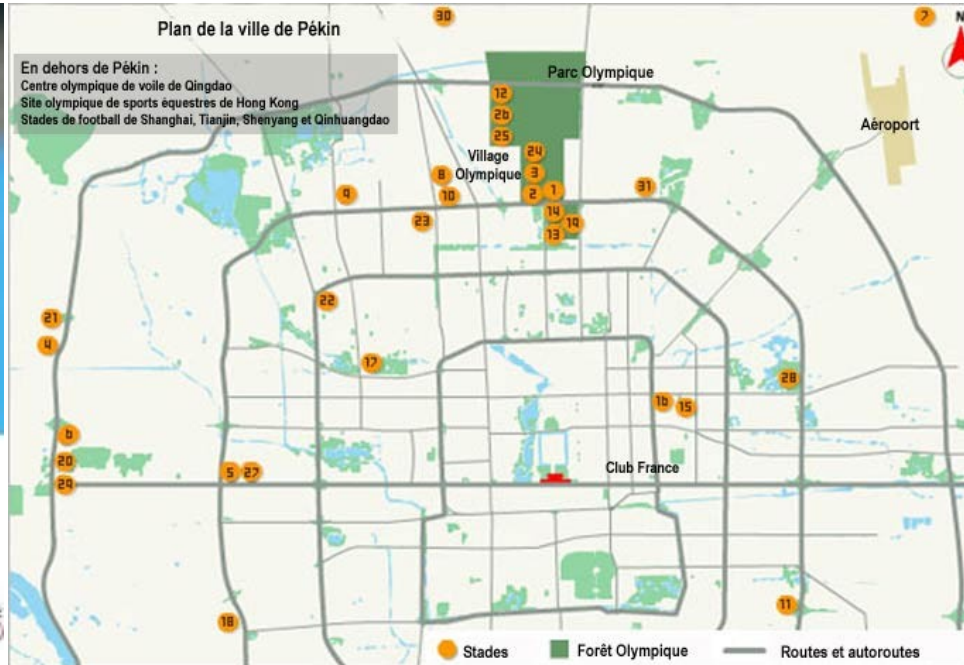
Selon Sebastian Coe (double médaillé d'or olympique sur 1.500 mètres en 1980 et 1984), « *J'ai vu Cherie [Blair] se diriger comme la tête chercheuse d'un missile vers la délégation française* », raconte l'ancien champion d'athlétisme dans son livre "Running My Life". « *Au dessus du brouhaha sa voix 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